



# COMENIO & DIDATTICA MANAGEMENT ∞



2°Forum Nazionale  
20 ottobre 2023

**I punti chiave della visita di accreditamento periodico  
per il personale tecnico-amministrativo**

Manola Cascella



Comenio D&M



Mercuriali



PrivacyCybersecurity



Procedamus



PuntoConcorsi



PuntoDelibere



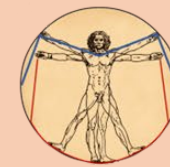
PuntoPersonale



Sinallagma



PuntoOrgani



Umanesimo  
Manageriale



UniSTUD

- La «QUALITA'» in AVA 3
- Partecipazione del PTA nei processi AQ
- Compiti e ruoli del PTA
- Il PTA nel sistema AVA 3
- Dati nazionali del PTA nelle università
- Riflessioni e suggerimenti per un buon metodo di lavoro

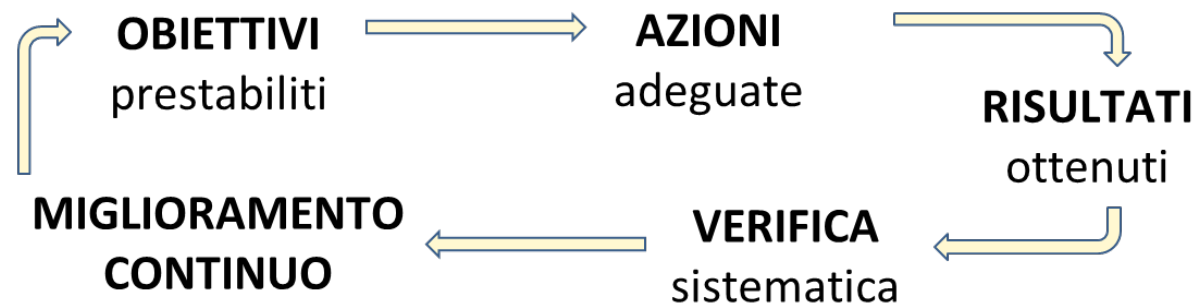
QUALITA'

CULTURA DELLA QUALITA'

ASSICURAZIONE DELLA QUALITA'

**Qualità:** indica il grado con cui gli Atenei realizzano i propri obiettivi didattici, scientifici e di terza missione/impatto sociale (fonte: Glossario ANVUR).

E' la capacità di darsi **obiettivi** di «valore» e di riuscire a raggiungerli, adottando comportamenti necessari per misurare e aumentare la rispondenza tra obiettivi e risultati, ma anche la verifica del loro effettivo raggiungimento per ottenere un miglioramento continuo.





**Cultura della qualità:** insieme condiviso, accettato e integrato di principi e modelli di qualità che si trovano nelle culture organizzative e nei sistemi di gestione delle istituzioni (fonte: Glossario ANVUR).

La **partecipazione**, gli **scambi reciproci**, la **revisione**, i **feedback**, sono fattori che contribuiscono al formarsi della cultura della qualità che ci permette di avere una maggiore **sensibilità**, **apertura**, **trasparenza** e **disposizione ad affrontare i problemi** per risolverli ma anche un grande **senso di appartenenza all'istituzione**.

Non deve essere vista come una logica dell'adempimento ma come un **diverso approccio culturale**.

**Assicurazione della qualità:** insieme dei processi e delle attività rivolti a **dare fiducia** che i requisiti della qualità saranno soddisfatti (fonte: Glossario ANVUR).

Il sistema AQ è finalizzato a garantire il raggiungimento di una condizione di **adeguatezza** e di **efficienza** nel perseguimento delle finalità istituzionali degli atenei.

Accrescere la consapevolezza che l'AQ **non è una sovrastruttura o un binario parallelo**, che coinvolge soltanto «alcuni», ma è innanzitutto un **modo di lavorare** che ha delle regole ma soprattutto un obiettivo sfidante: non la perfezione ma il **miglioramento continuo**.

Il funzionamento del **Sistema AQ** deve periodicamente essere **aggiornato**, grazie all'analisi delle informazioni raccolte ai diversi livelli dalle strutture responsabili dell'AQ e al contributo di docenti, ricercatori, **PTA** e studenti e dottorandi.

Come tutte le attività in un ateneo, anche l'**AQ** viene attuata attraverso **PROCESSI** accompagnati da **PROCEDURE**.

Esempi di processi del sistema AVA:

- Rapporto di Riesame Ciclico (**RRC**) del CdS
- **Relazione Annuale** della **CPDS**
- **Consultazione delle Parti Sociali** (Quadri A1 e A2 della SUA-CdS)

Il **PTA** si occupa dell'attuazione delle **procedure AQ** per le attività didattiche, di ricerca e terza missione e contribuisce a redigere tutti quei **documenti** che hanno lo scopo di comunicare in modo **semplice, chiaro, conciso e coerente** i processi messi in atto.

**PTA di supporto ai CdS, al PQA, al NdV ...**

**PTA nel Gruppo di Riesame/Gruppo di gestione AQ del CdS (SUA-CDS)**

Un punto di forza di ogni processo è il «**gioco di squadra**» del personale coinvolto che garantisce la ricchezza e la complementarietà di contributi di aree differenti, condividendo però lo stesso obiettivo e la stessa visione.

- SUPPORTO alla Governance e ai singoli attori dei processi AQ
- MONITORAGGIO e RIESAME dei processi AQ
- RACCOLTA, GESTIONE, ANALISI e MONITORAGGIO dei DATI dei processi AQ
- REDAZIONE di documenti, relazioni tecniche/informative e procedure legate ai processi AQ



- Funzione di **indirizzo, controllo, coordinamento, progettazione, programmazione, gestione e miglioramento**
- **Figura di raccordo e di snodo** di microprocessi che interfacciano docenti e studenti
- **Punto di riferimento** per tutto quello che riguarda l'organizzazione e gestione dei processi per renderli più efficaci ed efficienti («facilitatore», «agevolatore»)
- **Aiuta a risolvere le criticità/problematiche** (facilita la comunicazione)
- Ha un **atteggiamento proattivo**, grazie alla sua **responsabilità** e tramite la sua **leadership** effettua una progettazione partecipata delle azioni per il conseguimento degli obiettivi
- Contribuisce a **gestire e guidare i processi** verso alti livelli qualitativi per ottenere la piena soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti, interni ed esterni all'Università



**Obiettivo Sistema AVA:** migliorare la qualità della didattica e della ricerca svolte negli Atenei, attraverso l'applicazione di un **modello AQ** fondato su procedure interne di **progettazione, gestione, autovalutazione e miglioramento** delle attività formative e scientifiche e su una **verifica esterna** effettuata in modo chiaro e trasparente.

**Punto di forza del Sistema AVA:** le stesse persone che applicano l'AQ all'interno delle loro università effettuano visite di accreditamento in altri atenei in qualità di esperti di valutazione (CEV dell'ANVUR).

I **valutatori** vedono sia la prospettiva dell'**utente** (se i requisiti sono soddisfatti) sia la prospettiva del **fornitore** (in che modo sono organizzate le attività/processi affinché i requisiti vengano soddisfatti).



L'azione amministrativa del **PTA** è stata spesso riconosciuta come **punto di forza** dalle CEV in occasione delle visite di accreditamento periodico, è vista come una «**cinghia di trasmissione**» delle politiche e linee guida sulla qualità.

## UniUrb:

«...Si è potuta inoltre apprezzare la **notevole competenza e motivazione** nel PTA, stimolata anche dagli organi di governo ai temi del problem solving e dello sviluppo manageriale, che assicurano un elevato livello di servizio in particolare nella assistenza agli studenti.....»

«.....**supporto effettivo ed efficace** del PTA.....»

«.....**studenti, seguiti nei loro percorsi formativi con molta attenzione** da parte di docenti e PTA.....»



Il nuovo modello **AVA 3** pone maggiore attenzione alle **risorse umane** (personale docente e tecnico-amministrativo) in una logica di **pianificazione, programmazione, dotazione, reclutamento, qualificazione, formazione, sviluppo delle risorse umane, premialità, bilanciamento tra la vita privata e la vita lavorativa (REQUISITI DI SEDE)**.

Maggiore attenzione alla dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica (**REQUISITI DEI CdS**) e alla ricerca, terza missione/impatto sociale (**REQUISITI DEI DIPARTIMENTI**).

Con AVA 3 l'ANVUR ha cercato di **superare alcune criticità** presenti negli atenei e ha posto **maggiore attenzione** alle risorse umane, economico-finanziarie, strutturali, infrastrutturali e informative in una logica di pianificazione e gestione allineata alla **pianificazione strategica**.

In AVA 1 il PTA era citato soltanto 8 volte, in AVA 2 12 volte e in AVA 3 siamo arrivati a ben 38 volte.

Il nuovo Modello **AVA 3** ha tenuto conto del complesso delle attività attribuite al **PTA** e ha **valorizzato** i ruoli, i compiti e le funzioni ad essi assegnati:

- Gli **obiettivi strategici** e operativi sono chiaramente **comunicati al personale** e alle strutture interessate (A.1.4.)
- L'Ateneo assegna ai docenti e al PTA un **ruolo attivo e partecipativo** nelle decisioni degli OdG a livello centrale e periferico (A.2.3) e (D.CDS.3.2.4)
- Comunicazione agli OdG di **segnalazioni, osservazioni o proposte di miglioramento** da parte di docenti, ricercatori, studenti/dottorandi e personale TA (A.4.3) e (D.CDS.4.1.2) e a livello di CdS viene **monitorata** la loro **attuazione** e verificata l'efficacia (D.CDS.4.2.6.)
- L'Ateneo definisce una **strategia per la gestione del PTA** analizzandone regolarmente i fabbisogni (B.1.2.1)
- L'Ateneo attua una **programmazione** delle attività del PTA, assegnando premi e/o incentivi sulla base del **merito** (B.1.2.4)
- L'Ateneo promuove iniziative per realizzare un **equilibrio tra la vita privata e lavorativa** (B.1.2.5) e **forme di ascolto** (B.1.2.6)
- L'Ateneo gestisce e monitora la **dotazione e la qualificazione** del PTA (B.1.3.1) e (E.DIP.4.3) e verifica la **qualità del loro supporto** (B.1.3.3)

- L'Ateneo definisce e attua una strategia di gestione delle strutture e infrastrutture edilizie, bilanciando l'efficacia e l'efficienza delle strutture con i **bisogni e le aspettative del personale** (docente e tecnico-amministrativo), degli studenti e degli altri portatori di interesse (B.3.1.1)
- L'Ateneo assicura il **coinvolgimento del personale** docente e tecnico-amministrativo e degli studenti/dottorandi nei **processi di autovalutazione e valutazione**, assicurando loro **l'accesso ai dati e alle informazioni** utili con il necessario livello di dettaglio (C.1.2);
- L'Ateneo si accerta che i Dipartimenti definiscano con chiarezza e trasparenza i **criteri di distribuzione** di eventuali **incentivi e premialità** per il **personale** docente di ricerca e **tecnico-amministrativo** (E.3.2.) e (E.DIP.3.4)
- Il personale e i servizi di supporto alla didattica assicurano un **sostegno efficace** alle attività del CdS (D.CDS.3.2.2)
- Esistenza di una **programmazione del lavoro** svolto dal PTA, corredata da responsabilità e obiettivi, e verifica periodicamente dell'efficacia (E.DIP.2.2) e (D.CDS.3.2.3)
- Il Dipartimento promuove, supporta e monitora, la partecipazione del PTA a iniziative di **formazione/aggiornamento** (E.DIP.4.4)

E' da considerarsi una **BUONA PRASSI** in AVA 3:

- una **consistenza numerica adeguata delle rappresentanze del personale in tutti gli Organi dell'Ateneo** (A.2.3);
- l'utilizzo di sistemi informatici per la **raccolta e la gestione di osservazioni e proposte di miglioramento** da parte di docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e studenti/dottorandi (A.4.3) e (D.CDS.4.1.2);
- il **riconoscimento del ruolo e del contributo** del personale tecnico-amministrativo ai processi di Assicurazione della Qualità (B.1.2.4);
- la valutazione del **contributo del personale tecnico-amministrativo alla gestione dei processi di Assicurazione della Qualità per l'assegnazione di eventuali incentivi e premialità** (E.3.2).



## Requisiti di sede

Nell'**Ambito B – Gestione delle risorse** - si valuta la capacità degli Atenei di gestire le risorse materiali e immateriali a supporto delle politiche, delle strategie e dei relativi piani di attuazione. Gli Atenei devono dotarsi di un adeguato **sistema di programmazione, reclutamento, qualificazione e sviluppo delle risorse umane**, sia in riferimento al personale docente che al personale tecnico-amministrativo.

### B.1.2. Reclutamento, qualificazione e gestione del personale tecnico-amministrativo

L'Ateneo definisce e attua, in coerenza con la propria pianificazione strategica, una strategia per la gestione del **personale tecnico-amministrativo**, analizzandone regolarmente i fabbisogni (sia in termini quantitativi, sia in termini di competenze) per lo sviluppo delle proprie missioni e attività istituzionali e gestionali e tenendo anche in considerazione le relative evoluzioni nel tempo

**B.1.3.** Dotazione di personale e servizi per l'amministrazione e per il supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

## Requisiti dei CdS

D.CDS.3.2 – Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica

D.CDS.4.1 – Contributo dei docenti, degli studenti e delle parti interessate al riesame e miglioramento del CdS

### ***D.CDS.3.2 (nel RRC)***

*I servizi di supporto alla didattica intesi quali strutture, attrezzature e risorse assicurano un sostegno efficace alle attività del CdS?*

*Esiste un'attività di **verifica della qualità del supporto fornito dal personale** dai servizi a supporto della didattica a disposizione del CdS?*

*Esiste una **programmazione del lavoro svolto dal personale tecnico-amministrativo**, corredata da responsabilità e obiettivi, che sia coerente con le attività formative del CdS?*

*Il **personale tecnico-amministrativo partecipa ad attività di formazione e aggiornamento** promosse e organizzare dall'Ateneo?*

### ***D.CDS.4.1 (nel RRC)***

*Docenti, studenti e **personale tecnico-amministrativo** hanno modo di **rendere note agevolmente le proprie osservazioni e proposte di miglioramento**? Il CdS prende in carico i problemi rilevati (una volta valutata la loro plausibilità e realizzabilità)?*

**Nei requisiti dei Dottorati di Ricerca non vi è un riferimento esplicito al personale tecnico-amministrativo.**



## Requisiti dei Dipartimenti

E.DIP.2 - Attuazione, monitoraggio e riesame delle attività di didattica ricerca e terza missione/impatto sociale

E.DIP.4 Dotazione di personale, strutture e servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/impatto sociale

**E.DIP.2.2.:** Il Dipartimento deve definire una **programmazione del lavoro svolto dal PTA**, corredata da responsabilità e obiettivi, coerente con la pianificazione strategica e di cui verifica periodicamente l'efficacia.

**E.DIP.4.3.:** Il Dipartimento dispone di risorse di **personale** docente, ricercatore e **tecnico-amministrativo adeguate** all'attuazione della propria pianificazione strategica e delle attività istituzionali e gestionali.

**E.DIP.4.4.:** Il Dipartimento **promuove, supporta e monitora la partecipazione del personale** (docente, tutor, ricercatore, amministrativo) **a iniziative di formazione/aggiornamento** con particolare attenzione a quelle organizzate dall'ateneo.

«L'**Autovalutazione** è un'occasione unica per condensare tutto il "sapere organizzativo" dell'Ateneo in un unico documento, che può essere utilizzato sia all'interno che all'esterno ("**Manuale di Gestione**" dei processi AQ).

E' lo **strumento di comunicazione, mezzo di informazione e formazione** da e verso il personale docente e amministrativo per la descrizione dei processi AQ e di promozione e comunicazione nei confronti delle parti interessate.

**La comunicazione al personale, evidenziando gli obiettivi e le modalità di partecipazione alle fasi del processo di autovalutazione prima e di valutazione da parte della CEV poi, gioca un ruolo importante.**

Durante tutto il processo di valutazione, è opportuno **comunicare periodicamente al personale** gli aggiornamenti sullo stato di avanzamento dello stesso e condividerne i risultati.

L'Autovalutazione deve far comprendere quanto gli **approcci adottati** siano effettivamente e sistematicamente **attuati e diffusi** nell'Ateneo in aree significative e appropriate:

- *orizzontalmente*: in tutte le sedi, tutti i settori, tutte le funzioni, aree/gruppi di lavoro pertinenti;
- *verticalmente*: a tutti i livelli (dalla direzione fino al personale operativo laddove opportuno);
- *in tutti i processi e servizi*: per i quali essi sono applicabili.»

(fonte: LINEE GUIDA PER L'AUTOVALUTAZIONE E LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ NEGLI ATENEI)

E' **“spirale virtuosa”**: l'ANVUR dà **autonomia** e **responsabilità** all'ateneo, affinché scelga il giusto approccio in base al contesto di riferimento, si conosca, ponendosi degli obiettivi e verificando in che misura è in grado di raggiungerli, e quindi cresca.

E' un processo che si costruisce **insieme**, il cui valore non consiste soltanto nel giudizio prodotto (accreditamento) ma soprattutto nel processo compiuto per produrlo.

La **valutazione** è *uno strumento, un mezzo*, che consente di crescere consapevolmente tramite il superamento di inevitabili criticità ma *non è un fine*.





## Ateneo

Incontro sulla gestione delle risorse di cui all'Ambito B (finanziarie e **personale**, strutture e infrastrutture, informazioni e conoscenze).

Incontro sui servizi agli studenti (Delegati all'Orientamento, al Placement, Internazionalizzazione, Dottorato di Ricerca, Dirigenti e **PTA** di supporto).

Incontro sul Sistema di Assicurazione interna della Qualità (Presidio Qualità, Dirigenti e **PTA** di supporto).

Incontro sul Sistema di Valutazione Interna di Ateneo (Nucleo di valutazione, Dirigenti e **PTA** di supporto).

## CdS

Incontro con il **PTA** che si occupa della gestione della didattica e dei servizi di supporto agli insegnamenti e di servizi finalizzati a favorire l'occupabilità dei laureati del Corso di Studio.

## Dipartimento

Incontro con una rappresentanza del Consiglio di Dipartimento (compresi Rappresentanti del **PTA** e Rappresentanti degli Studenti).

Incontro con i responsabili dell'Assicurazione della Qualità e una rappresentanza delle Commissioni (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale, **Personale**, ecc.) istituite nel Dipartimento.

## Corso di Dottorato di Ricerca

Incontro con il **PTA** di supporto laddove presente.

(fonte: LINEE GUIDA PER IL SISTEMA DI ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ NEGLI ATENEI)

## Il/La **Coordinatore/trice della CEV:**

- a) **coadiuva il Presidente** durante tutte le fasi della procedura di Accreditamento, assicurando, in particolare, una comunicazione chiara ed efficace all'interno della CEV e il rispetto dei tempi di lavoro prestabiliti;
- b) **verifica** che l'intero **processo di Accreditamento** sia condotto secondo le Linee guida ANVUR e secondo quanto stabilito dalla CEV stessa nel programma di visita;
- c) **si accerta** che le **valutazioni finali** espresse dalla Commissione siano **coerenti, omogenee** e supportate da elementi di prova chiaramente identificati.

Viene individuato all'interno dell'**Albo degli Esperti AVA** – Profilo Esperto Coordinatore.

Durante l'esame documentale, **il Presidente, con l'ausilio del/la Coordinatore/trice, predispone una bozza di Programma di visita**, relativo sia alla visita a distanza dei Corsi di Studio e dei Dottorati di Ricerca, sia alla visita istituzionale in presenza presso la sede dell'Ateneo dove si valutano i requisiti di Sede e dei Dipartimenti.

**Prende parte a tutti gli incontri.**

**Referente interno** all'ateneo della visita di accreditamento: ha il compito di **seguire i lavori della CEV** e di **assicurare il buon andamento della visita dal punto di vista logistico e formale**, di riportare anomalie o problematiche relative alle procedure valutative eventualmente evidenziate dalla CEV e/o dal personale di Ateneo, e infine di **mediare tutte le comunicazioni** tra ANVUR, CEV e Ateneo relative alla visita istituzionale.

## RAPPORTO ANVUR 2023 SUL SISTEMA DELLA FORMAZIONE SUPERIORE E DELLA RICERCA

Tabella 1.5.4 – Variazione del personale TA per tipo di ateneo e area geografica (anni 2021 e 2012)

Fonte: elaborazioni su Banche dati MUR: Dalia – Servizio di statistica

Tipo ateneo	2021	2012	Diff. 21-12	% Diff.
Univ. statali tempo indet.	47.449	52.428	-4.979	-9,5%
Univ. statali tempo det.	1.738	2.172	-434	-20,0%
<b>Università statali</b>	<b>49.187</b>	<b>54.600</b>	<b>-5.413</b>	<b>-9,9%</b>
Univ. non statali tempo indet.	4.440	3.858	582	15,1%
Univ. non statali tempo det.	504	477	27	5,7%
<b>Università non statali</b>	<b>4.944</b>	<b>4.335</b>	<b>609</b>	<b>14,0%</b>
Univ. Telematiche tempo indet.	778	329	449	136,5%
Univ. telematiche tempo det.	107	112	-5	-4,5%
<b>Università telematiche</b>	<b>885</b>	<b>441</b>	<b>444</b>	<b>100,7%</b>
Tot. a tempo indet.	52.667	56.615	-3.948	-7,0%
Tot. a tempo det.	2.349	2.761	-412	-14,9%
<b>Totale</b>	<b>55.016</b>	<b>59.376</b>	<b>-4.360</b>	<b>-7,3%</b>

«Il personale dirigente e PTA costituisce il **cardine delle attività di supporto ai servizi generali di funzionamento dell'università**. Con l'avvio del PNRR, accanto alla dimensione quantitativa, sta assumendo sempre maggiore rilevanza il quadro delle **competenze possedute dal PTA**, divenuto fondamentale nella gestione dei progetti.»

«A livello aggregato e a differenza del personale docente, **la numerosità del PTA** (55.016 unità a fine 2021 di cui 52.667 a tempo indeterminato) ha subito una **notevole riduzione** nel corso degli ultimi dieci anni.

Se guardiamo il totale del PTA in servizio presso le università statali, non statali e telematiche, il calo tra il 2012 e il 2021 è stato di 4.360 unità **(-7,3%)**.

Tale riduzione è però il risultato di andamenti completamente diversi tra le **università statali** (sottoposte ai vincoli assunzionali), che hanno subito una reale riduzione del PTA, e gli **atenei non statali e telematici** (privi di limitazioni al turn over), che invece hanno visto crescere la loro dotazione di PTA.

Rilevante è la differenza fra le unità di PTA a fine 2012 (54.600) e quella a fine 2021 (49.187) che si registra nelle università statali e che porta a una riduzione complessiva di 5.413 unità di personale, pari al **-9,9%.**»

«Nelle università statali la forte riduzione di PTA a tempo indeterminato risulta essersi **interrotta nell'anno 2022**.

Rispetto all'anno 2021, quando il numero complessivo di PTA di ruolo era pari a 47.449 unità, a fine 2022 il totale è salito a 48.197: si tratta tuttavia di un dato ancora molto distante dai 52.428 PTA del 2012, rispetto al quale la perdita complessiva è stata di 4.231 unità (-8,1%).

Tale riduzione è stata particolarmente accentuata nelle **università del Sud**, che in dieci anni hanno perso 2.091 PTA (-17,7%), seguite dalle università delle Isole, con una riduzione di 970 PTA (-17,2%) e del Centro, con -1.318 PTA (-9,3%).

Nelle **università del Nord** si è avuta una riduzione contenuta a Nord-Ovest (-117 PTA; -1,2%) a fronte di un incremento di 265 PTA (+2,5%) nelle università del Nord-Est.

Le variazioni nell'organico del PTA rispetto alle variazioni dell'organico dei docenti universitari hanno inciso sul **rapporto tra i due ruoli**, che a livello nazionale è passato da 1,03 docenti per PTA del 2012 a 1,19 del 2022: un incremento che si è registrato in tutte le aree geografiche e che nel 2022 oscilla tra il minimo di 1,07 per le università collocate al Centro e il massimo di 1,29 per le università del Sud.

A fronte della consistente **riduzione di organico**, la composizione del PTA per categorie di inquadramento registra tuttavia un **leggero incremento dei dirigenti di ruolo**, che erano 242 nel 2012 e sono 279 (0,6% del totale PTA) nel 2022, e dei **funzionari di categoria D**, che sono passati da 16.900 e 16.918 (35,1% del PTA).»



- Possedere un'approfondita **conoscenza** del sistema **AVA 3**
- Tenere sempre ben presente il concetto di «**qualità**» e diffondere la «**cultura della qualità**»
- Ricordare che lo scopo dell'AQ è il **miglioramento continuo** delle attività degli atenei
- Utilizzare l'attività di «**autovalutazione**» come processo di consapevolezza interna
- Scegliere il giusto «**approccio**», il metodo, l'atteggiamento mentale e la prospettiva con cui si affronta lo studio di un problema e la conseguente definizione dei processi
- Mettere a sistema **processi di pianificazione e programmazione coerenti e integrati** anche se riferiti a contesti differenti e verificare la loro reale attuazione e diffusione
- **Semplificare, razionalizzare e aggiornare** i documenti ma mai duplicarli



Utilizzare la logica sottesa ai requisiti di AVA 3 del **PDCA (Plan-Do-Check-Act)**:



## PLAN:

- ✓ **definire gli obiettivi**, ovvero i risultati da raggiungere, i processi e le risorse necessarie
- ✓ pianificare e sviluppare un set integrato di approcci coerenti disegnati per raggiungere gli obiettivi fissati attraverso la definizione di processi strutturati e integrati per attuare le politiche e le strategie

## DO:

- ✓ **attuare** in maniera sistematica e integrata gli approcci e i relativi processi (agire rispettando quanto pianificato)

## CHECK:

- ✓ **monitorare** la pianificazione e l'attuazione (controllare per verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti)
- Condurre delle misure (interne ed esterne) per verificare l'**efficacia** (conseguimento del risultato) e l'**efficienza** (utilizzo ottimale delle risorse)

### ACT:

✓ promuovere attività di **miglioramento** conseguenti all'analisi dei risultati del monitoraggio per rendere gli approcci e i processi più efficaci.

Se il controllo ha dato esito positivo si può avviare il miglioramento, se l'esito è negativo si deve risalire alle cause dell'insuccesso. Agire in relazione all'esito del check con **correzioni** (ripristino delle condizioni prescritte), **miglioramento** (livello superiore di prestazione) o **innovazione** (avviare un cambiamento radicale).

Prima di agire penso, chiarisco cosa voglio ottenere, mi procuro quello che serve, metto in chiaro la sequenza delle attività, stabilisco i contatti con chi deve intervenire, valuto anche cosa potrebbe interferire con il mio successo, mi organizzo, agisco, verifico, monitoro, controllo, valuto e miglioro.

**L'applicazione del PDCA ottimizza l'uso delle risorse** orientandole all'obiettivo e permette anche di risalire alla fonte degli errori quando il check fa scattare un allarme.

Le varie fasi del processo, se ben organizzate e armoniosamente concatenate, rappresentano una struttura chiara e utile per tutte le attività degli atenei necessarie per raggiungere risultati eccellenti a beneficio di tutti i nostri stakeholder.

- Vedere il lavoro come una «**palestra**» per conoscersi meglio con passione e responsabilità
- Non perdere di vista l'obiettivo, definire i percorsi ma lasciare sempre un margine di **flessibilità per un eventuale cambiamento**
- Saper interpretare con coscienza le **procedure/regole** che devono essere **semplici, chiare e trasparenti**, dedicate a fare chiarezza su **chi, cosa, come, quando e dove**, mentre l'obiettivo è il **perché**
- Assegnare valore e importanza al **tempo**, ai **costi** e alle proprie **energie**
- Capire che se non si **misura** non si può **controllare**, se non si può controllare, non si può **gestire**, se non si può gestire non si può **migliorare**, se non si può migliorare si mettono a rischio la stabilità e la competitività dell'ateneo
- Cercare di effettuare un **miglioramento continuo** e far capire che anche il miglioramento deve essere pianificato, attuato, misurato e poi rivalutato proprio per ridurre gli «sprechi»

**Cosa facciamo e non documentiamo,  
cosa documentiamo  
e non comunichiamo,  
cosa documentiamo e non facciamo,  
cosa comunichiamo  
ma non in modo efficace?**

- Avere la consapevolezza che tutto deve essere **diffuso**, **condiviso** e **partecipato** per arrivare ad ottenere un buon risultato che è il frutto quindi di sinergie e impegno comune.

L'obiettivo di **Comenio Didattica & Management** è proprio quello di condividere le singole esperienze, le buone pratiche e favorire il senso di appartenenza a una comunità professionale formata da colleghi che lavorano ogni giorno sul campo Didattica, Ricerca e Terza Missione e come si dice fare rete, squadra cioè agire in modo integrato e organico all'interno del sistema universitario.





# COMENIO & DIDATTICA MANAGEMENT ∞



## **Grazie a tutte e a tutti per l'attenzione**

Per me è un onore e sono orgogliosa di far parte di questa grande Comunità professionale!

Il segreto del cambiamento è  
concentrare tutta la tua energia  
non nel combattere il vecchio,  
ma nel costruire il nuovo.

*Socrate*