

SCHEDA DI MONITORAGGIO ANNUALE DEL PSD

PARTE I

LINEE GUIDA PER LA COMPILAZIONE

INDICE

1. NOTA INTRODUTTIVA.....	2
2. LA SCHEDA DI RILEVAZIONE (SMA-PSD) NEL SISTEMA AQ	3
2.1. Struttura.....	4
2.2. Scadenze 2025.....	4
3. FOCUS: SMA-PSD PARTE I.....	4
3.1. Mappa di navigazione e tabella di corrispondenza.....	4
4. SMA-PSD PARTE I: Linee Guida per la compilazione	5
4.1. Indicazioni relative alla strutturazione dell'indice	5
<i>Esempio di Indice della SMA-PSD PARTE I</i>	6
4.2. Linee Guida per la compilazione.....	6
<i>a) Indicazioni per la compilazione del paragrafo "Processo di monitoraggio annuale"</i>	7
<i>b) Indicazioni ed esempi di compilazione del sotto-paragrafo relativo agli indicatori</i>	8
<i>c) Indicazioni ed esempio di compilazione del sotto-paragrafo dedicato alle attività</i>	10
<i>d) Indicazioni ed esempi di compilazione del paragrafo conclusivo di ciascun Obiettivo</i>	11

1. NOTA INTRODUTTIVA

A partire dal 2024 la Scheda Unica Annuale della Ricerca Dipartimentale (SUA-RD) è sostituita dall'attività di monitoraggio e riesame effettuati da ciascun Dipartimento a partire dai Piani Strategici Dipartimentali, in accordo con le note ANVUR del modello AVA3 (Ambito E.DIP - "Assicurazione della Qualità dei Dipartimenti": *"per documenti di pianificazione strategica e operativa si intendono la SUA-RD/TM o altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'Ateneo in sostituzione della SUA-RD/TM"*).

L'attività di Monitoraggio Annuale del PSD (cfr. par.7.1 del Format per la stesura dei Piani Strategici di Dipartimento 2024-2026), consente di:

- 1) **monitorare l'andamento dell'attuazione delle attività pianificate nel PSD 2024-2026** integrando la dimensione politica e amministrativa, così come definita nel Piano Integrato di attività e organizzazione che contiene gli obiettivi e le azioni amministrative per il raggiungimento degli obiettivi strategici dipartimentali. **L'attività di monitoraggio e autovalutazione rappresenta un processo fondamentale per la crescita del sistema dipartimentale e ha lo scopo di:**
 - valutare l'efficacia degli approcci adottati;
 - valutare l'adeguatezza e la correttezza dei metodi e degli strumenti adottati;
 - valutare i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi prefissati (efficacia e rilevanza);
 - identificare azioni di miglioramento conseguenti all'analisi dei risultati **al fine di rendere gli approcci e i processi più efficaci**. Successivamente, le azioni dovranno essere promosse ed attuate;
- 2) **produrre un'evidenza documentale, per disporre di:**
 - **uno strumento gestionale annuale del Dipartimento**, utile anche per mantenere una *"memoria di processo"* necessaria per monitorare i processi e favorire gli avvicendamenti nei ruoli di docenti e personale TA a supporto delle attività;
 - **uno strumento di informazione/comunicazione** utile non solo all'interno del Dipartimento e dell'Ateneo ma anche per tutte le altre parti interessate, quali ad esempio, tra gli stakeholder interni gli studenti, gli organi di governo dell'Ateneo, il Nucleo di Valutazione, e tra gli stakeholder esterni altre istituzioni universitarie, enti di ricerca, soggetti del contesto economico, l'ANVUR;
- 3) **raccogliere le informazioni di processo e di risultato che consentiranno al Dipartimento, in occasione dell'attività di Riesame del PSD (previsto con cadenza almeno triennale, cfr. par. 7.2 Format per la stesura dei Piani Strategici di Dipartimento 2024-2026) di guardare criticamente al proprio operato:**
 - al termine del ciclo di programmazione
 - in corrispondenza di variazioni significative e rilevanti che incidano, in positivo o in negativo, su presupposti (in termini di valori, risorse, obiettivi) su cui si basa la programmazione strategica.

2. LA SCHEDA DI RILEVAZIONE (SMA-PSD) NEL SISTEMA AQ

La presente scheda di monitoraggio rappresenta una fonte documentale fondamentale del processo di Assicurazione della Qualità di Sede (cfr. Figura 1), in quanto:

- consente ai Dipartimenti di monitorare costantemente e in modo organizzato le informazioni fondamentali che servono per implementare il ciclo di Deming (Plan-Do-Check-Act) che informa il modello AVA3, sistematizzando, in un processo unitario, la raccolta documentale evitando ridondanze e la duplicazione di processi e schede;
- promuove un processo sistematico di rilevazione delle informazioni fondamentali per realizzare gli obiettivi didattici, scientifici e di terza missione/impatto sociale (AVA3), gestionali dei dipartimenti e, in ultima analisi, dell'Ateneo.

Figura 1: Il Ciclo di programmazione strategica di Dipartimento



La struttura della Scheda di Monitoraggio Annuale del Piano Strategico di Dipartimento (SMA-PSD) dell'Università di Pisa è concepita in modo da:

- semplificare il processo di produzione documentale, assumendo in sé le funzioni precedentemente svolte da:
 - rapporto sulle attività di ricerca svolte nel Dipartimento (art.24, co.2, *lett.i* dello Statuto);
 - la scheda SUA-RD/TM;
 - il monitoraggio annuale della propria programmazione strategica;
- consentire ai Dipartimenti di rilevare e monitorare costantemente l'andamento degli indicatori quantitativi identificati da ANVUR per la valutazione a livello di Dipartimento (DM 1154/2021);
- archiviare le informazioni e i dati secondo una struttura coerente con i Punti di Attenzione e Aspetti da Considerare, sottoposti a valutazione nel processo di accreditamento ANVUR;
- permettere ai Dipartimenti di disporre di una mappa di navigazione dei documenti prodotti che consenta:
 - di identificare velocemente la fonte dei dati e il riferimento documentale da utilizzare a sostegno di un processo di gestione ispirato pienamente al ciclo di Deming (Plan-Do-Check-Act);

- di documentare, in modo puntuale, come il proprio ciclo di gestione consideri in modo sistematico e processuale i Punti di Attenzione e gli Aspetti da Considerare, semplificando e al contempo sostanziando la compilazione della scheda di Valutazione di Dipartimento che i Dipartimenti dovranno produrre in occasione della visita di accreditamento (cfr. Scheda di Valutazione Dipartimentale ANVUR);
- permettere una raccolta dati che consenta una gestione agevole e snella del processo di Riesame dipartimentale (che rappresenta un passaggio fondamentale del sistema di gestione della qualità, come previsto e disciplinato da ogni Dipartimento all'interno del PSD, par.7.2).

2.1. Struttura

In ragione di questi obiettivi la presente Scheda di Monitoraggio Annuale del Piano Strategico Dipartimentale (SMA-PSD) è articolata in due parti e in tre sezioni:

1. **SMA-PSD PARTE I.** Una prima parte (Sezione 1) interamente **dedicata a monitorare il processo e l'impatto dell'azione strategica dipartimentale** così come definita dal Dipartimento stesso all'interno del proprio Piano Strategico.
2. **SMA-PSD PARTE II.** Una seconda parte **dedicata al monitoraggio delle risorse di cui il Dipartimento dispone e delle performance che raggiunge in riferimento a Ricerca e Terza Missione** (Sezione 2). L'ultima sezione (Sezione 3) **contiene la sintesi che mira a un'analisi critica del processo di implementazione dell'azione strategica**.

2.2. Scadenze 2025

Considerando l'attuale impegno per il conferimento dei prodotti della ricerca e delle attività di valorizzazione delle conoscenze (VQR 2020-2024) l'attività di monitoraggio del PSD per il 2025 prevede deadline differenziate per la compilazione delle due parti della scheda.

1. La trasmissione da parte del Direttore di Dipartimento al Presidio Qualità della **SMA-PSD PARTE I** (dedicata al monitoraggio delle azioni, attività e indicatori del PSD) è fissata al **31 marzo 2025**.
2. La trasmissione da parte del Direttore di Dipartimento al Presidio Qualità della rilevazione delle informazioni comprese nella **SMA-PSD PARTE II** (comprensiva della Sezione 2 e della Sezione 3 della scheda) è posticipata al **30 giugno 2025**. La versione consolidata della SMA-PSD 2025 (comprensiva della PARTE I e della PARTE II) dovrà essere illustrata al primo Consiglio di Dipartimento utile (luglio 2025).

3. FOCUS: SMA-PSD PARTE I

3.1. Mappa di navigazione e tabella di corrispondenza

In ragione della modularità dei tempi di consegna, si fornisce di seguito un approfondimento dedicato alla **SMA-PSD PARTE I**. Questo intende evidenziare la *ratio* della struttura proposta per questa parte della Scheda ed esplicitare come i dati raccolti contribuiscano alla gestione del processo, fornendo una fonte documentale di agevole consultazione ai fini della compilazione della Scheda di Valutazione dipartimentale ANVUR.

Per semplicità, nella tabella sottostante si richiamano per punti gli Aspetti da Considerare che identifichino i requisiti obbligatori per la compilazione della Scheda di Valutazione dipartimentale, predisposta da ANVUR, esplicitando come la struttura proposta consente di rispondere alle richieste.

Tabella 1: Tabella riepilogativa della relazione tra struttura della SMA-PSD PARTE I e Scheda ANVUR di Valutazione di Dipartimento

INDICE DELLA SMA-PSD PARTE I	SCHEDA DI VALUTAZIONE DIPARTIMENTALE (ANVUR)
PROCESSO DI MONITORAGGIO ANNUALE ANNO 2025	E.DIP 2.3
SEZIONE 1: MONITORAGGIO PSD OBIETTIVI – AZIONI – ATTIVITÀ	E.DIP 2.4
AREA XXXXXXXX (inserire: Didattica/Ricerca/TM-IS/Gestione...)	La struttura per area e obiettivi permette di dare evidenza di come il monitoraggio consenta una puntuale analisi di tutte le missioni (in primis Didattica, Ricerca e Terza Missione, Gestione)
1. OBIETTIVO N.1: (Inserire titolo dell'obiettivo)	
1.1 Azione 1.1 (inserire titolo dell'azione)	L'articolazione del par. 1.1 consente una verifica puntuale che collega le <i>performance</i> registrate attraverso gli indicatori e lo stato di avanzamento dell'implementazione delle attività collegate.
a) Indicatore/i	
b) Attività programmate nell'anno di riferimento del monitoraggio	
1.2. OB.1. Esito del monitoraggio	L'articolazione del par.1.2 consente di analizzare le cause delle criticità rilevate per ciascun obiettivo e di impostare azioni di miglioramento
a) Valutazione complessiva	
b) Azioni di miglioramento	

Inoltre:

- la programmazione annuale dell'attività di monitoraggio (prevista da tutti i PSD par.7.1) consente di rispondere al requisito di sistematicità richiesto al punto E.DIP.2.4 della Scheda di Valutazione;
- la schematicità della rilevazione, che struttura i monitoraggi realizzati da ciascun dipartimento negli anni successivi sulla base del medesimo indice (cfr. *infra* par. successivo e relativo esempio) consente di rilevare nell'anno successivo l'efficacia delle azioni di miglioramento programmate nell'anno precedente.

4. SMA-PSD PARTE I: Linee Guida per la compilazione

4.1. Indicazioni relative alla strutturazione dell'indice

La struttura della **Parte I della SMA-PSD** (i.e. Sezione I) prenderà forma in base al numero di obiettivi, azioni, attività e indicatori previsti nel Piano Strategico di ciascun Dipartimento.

Per costruire l'indice sarà sufficiente replicare la struttura proposta come esempio nel **Format della SMA-PSD PARTE I Sezione 1** – che invita a ricondurre gli obiettivi alle aree di riferimento (Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto Sociale e, per i Dipartimenti che hanno previsto obiettivi dedicati, Area Gestione e Comunità), e a rilevare in modo puntuale l'andamento di indicatori e attività per ciascuna azione associata all'obiettivo di riferimento.

L'indice della SMA-PSD Parte I, una volta compilata, dovrebbe presentare una struttura analoga alla seguente (si precisa che il numero di obiettivi, azioni, attività e indicatori dovrà rispecchiare quanto previsto nel Piano Strategico, l'esempio di seguito proposto per il solo "OBIETTIVO N.1" è meramente ipotetico):

Figura 2: Esempio di Indice della SMA-PSD PARTE I

INDICE
PROCESSO DI MONITORAGGIO ANNUALE ANNO 2025
SEZIONE 1: MONITORAGGIO PSD OBIETTIVI – AZIONI – ATTIVITÀ
AREA DIDATTICA
1. OBIETTIVO N.1: RAFFORZARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AREA DIDATTICA
1.1 Azione 1.1 Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio di titoli doppi/congiunti
1.2 Azione 1.2 Sistematizzare e incrementare la capacità attrattiva di Visiting Professors
1.3 Azione 1.3 Strutturare un percorso di supporto linguistico-metodologico per i docenti
1.4. OB.1. Esito del monitoraggio
2. OBIETTIVO N.2: INSERIRE TITOLO
2.1 Azione 2.1 Inserire titolo
2.2 Azione 2.2 Inserire titolo
2.3. OB.2. Esito del monitoraggio
AREA RICERCA
3. OBIETTIVO N.3: INSERIRE TITOLO
3.1 Azione 3.1 Inserire titolo
3.2 Azione 3.2 Inserire titolo
3.3 Azione 3.3 Inserire titolo
3.4 OB.3. Esito del monitoraggio
4. OBIETTIVO N.4: INSERIRE TITOLO
4.1 Azione 4.1 Inserire titolo
4.2. OB.4. Esito del monitoraggio
AREA TERZA MISSIONE
5. OBIETTIVO N.5: INSERIRE TITOLO
5.1 Azione 5.1 Inserire titolo
5.2 OB.5. Esito del monitoraggio
6. OBIETTIVO N.6: INSERIRE TITOLO
6.1 Azione 6.1 Inserire titolo
6.2 Azione 6.2 Inserire titolo
6.3 OB.6. Esito del monitoraggio

L'indice della Sezione 1 corrisponderà con la struttura di Obiettivi e Azioni definita da ciascun Dipartimento nel par.5 del proprio PSD. In assenza di processi di Riesame del PSD che ne modifichino la struttura, l'indice dovrà coincidere con l'indice della **Parte I delle SMA-PSD** prodotte negli anni successivi al primo, favorendo la possibilità di seguire, nel tempo, l'andamento di azioni, attività e indicatori collegati a ciascun obiettivo e area di riferimento e facilitando l'attività di riesame prevista con cadenza triennale.

4.2. Linee Guida per la compilazione

Le pagine che seguono intendono fornire istruzioni specifiche e/o esempi di compilazione dei paragrafi previsti dal *format* della SMA-PSD Parte I.

a) Indicazioni per la compilazione del paragrafo "Processo di monitoraggio annuale"

PROCESSO DI MONITORAGGIO ANNUALE
ANNO 202X

Istruzioni per la compilazione

Indicare i soggetti coinvolti nello sviluppo e nella elaborazione della scheda e le modalità operative (organizzazione, ripartizione delle attività, modalità di condivisione). Si consideri che nel par.6 del Piano Strategico di Dipartimento ciascun Dipartimento ha esplicitato il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità di Dipartimento optando per un modello collegiale (ovvero definendo esplicitamente un Gruppo di Assicurazione Qualità) o articolato per aree e ambiti (ad esempio tramite la costituzione di commissioni per l'area Didattica, Ricerca e Terza Missione/Impatto Sociale). Si suggerisce in questa sede di richiamare esplicitamente i contenuti di quei paragrafi per giustificare le scelte fatte in termini di composizione del Gruppo di lavoro coinvolto nelle attività di monitoraggio. Ad esempio: "Il processo di monitoraggio è stato affidato al Gruppo di Assicurazione Qualità di Dipartimento, composto in base a quanto previsto dal par. 6 del PSD dal Referente AQ di Dipartimento, dal etc." oppure "Il processo di monitoraggio è stato affidato ad un gruppo costituito ad hoc, composto dalle figure chiave del Sistema di Assicurazione Qualità di Dipartimento, delineato nel par. 6 del PSD, ovvero dal Direttore di Dipartimento, etc."

Componenti (esempio)

Prof.ssa/Prof. (Direttore)
Prof.ssa/Prof. (Delegato alla Ricerca/Delegato alla Terza Missione)
Prof.ssa/Prof. (Responsabile AQ)
Prof.ssa/Prof. (Membri)
Dr.ssa / Dr. (Personale Tecnico Amministrativo)

Sono stati inoltre consultati: _____

Indicazioni per la compilazione

Inserire unicamente nel caso in cui siano state adottate pratiche di consultazione, audizione, coinvolgimento di attori esterni ed interni al Dipartimento, diversi dai componenti del Gruppo coinvolto nell'attività di monitoraggio (è un modo per valorizzarle e dare evidenza documentale del coinvolgimento sistemico di ulteriori attori interessati). Qualora il Sistema predisposto non coinvolga in modo strutturato la rappresentanza della componente studentesca è molto importante consultare e coinvolgere nel processo la rappresentanza studentesca coinvolta negli organi di Dipartimento (CdD, CPDS, etc.).

Organizzazione dei lavori:

Indicazioni per la compilazione

Inserire una breve frase che richiami a quanto previsto dal Dipartimento nel proprio Piano Strategico, il cui par. 7.1 è dedicato a disciplinare l'attività di monitoraggio del PSD stesso. Ad esempio: "Le attività di monitoraggio sono state organizzate tenendo conto delle disposizioni del par.7.1 del Piano Strategico di Dipartimento"

Calendario delle riunioni e degli oggetti della discussione (eventualmente anche di sotto-gruppi dedicati):

Data	Breve sintesi degli argomenti trattati ¹	Link
gg/mm/aaaa		Si suggerisce di inserire il link al verbale della riunione archiviato in uno spazio condiviso (ad accesso riservato, ad esempio una cartella di un canale team dedicato).
gg/mm/aaaa		

gg/mm/aaaa		
gg/mm/aaaa		

¹ È sufficiente riportare l'o.d.g.

b) Indicazioni ed esempi di compilazione del sotto-paragrafo relativo agli indicatori

SEZIONE 1: MONITORAGGIO PSD OBIETTIVI – AZIONI – ATTIVITÀ

AREA DIDATTICA

1. OBIETTIVO N.1: RAFFORZARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AREA DIDATTICA

1.1 Azione 1.1 Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio di titoli doppi/congiunti

a) Indicatore/i

Istruzioni di compilazione

I dipartimenti hanno adottato strategie differenziate di identificazione degli indicatori. In alcuni casi esiste una corrispondenza biunivoca tra indicatore e azione, in altri casi sono stati scelti più indicatori per rilevare il raggiungimento dell'obiettivo collegato all'azione di riferimento. In questi casi si suggerisce di inserire **TUTTI** gli indicatori legati all'azione.

1.1 – n° Corsi di Studio e di Dottorato che rilasciano il titolo doppio/congiunto in convenzione con Atenei stranieri

Valore iniziale (a.a. 2022/23)	Target finale (a.a. 2025/26)	Monitoraggio al 31/12/2024 (a.a. 2023/24)	Esito	Commento
2	5	Target al primo anno: 3 Valore rilevato al monitoraggio: 3	✓	In linea con il target intermedio programmato
2	5	Target al primo anno: non definito Valore rilevato al monitoraggio: 3	✓	In assenza di un target intermedio si ritiene che il valore rilevato al termine del primo anno sia in linea con il valore atteso al termine del periodo
2	5	Target al primo anno: "2" oppure "non definito" Valore rilevato al monitoraggio: 1	⚠	Il dato rilevato al primo monitoraggio risulta più basso rispetto al valore iniziale

INDICATORE: Numero di Corsi di studio e di Dottorato che rilasciano un titolo doppio/congiunto in convenzione con Atenei stranieri

Oppure, esempio di indicatore espresso in termini di tassi o percentuali

2.1 – Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso

Valore iniziale (a.s. 2023)	Target finale (a.s. 2026)	Monitoraggio al 31/12/2024 (a.s. 2024)	Esito	Commento
60% NUM 72 DEN 120	70%	Target al primo anno: "64%" oppure "non definito" Valore rilevato: 62% NUM 78 DEN 126	⚠	Nel caso di target intermedio definito: "Il valore registrato risulta più basso rispetto al target intermedio previsto" oppure "Nonostante si rilevi un incremento del valore dell'indicatore, tale incremento non si ritiene sufficiente per garantire il raggiungimento del valore fissato.

NUMERATORE: Laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso nell'anno solare
DENOMINATORE: Laureati (L; LM; LMCU) nell'anno solare

c) Indicazioni ed esempio di compilazione del sotto-paragrafo dedicato alle attività

b) Attività programmate nel 2024

Istruzioni di compilazione

Si ricorda che il monitoraggio si riferisce unicamente alle attività la cui implementazione sia stata pianificata nell'anno di riferimento del monitoraggio (in questo caso 2024). Le attività programmate per anni successivi non devono essere inserite né richiamate in questa sede.

COD. AZIONE	COD. Attività 2024	Descrizione attività	Breve descrizione sulla realizzazione al 31.12.2024 di ciascuna attività pianificata	Stato al 31.12.2024	Commento
1.1.	2024.1	Individuazione di Atenei stranieri finalizzati ad accordi di collaborazioni per il rilascio di titoli doppi/congiunti	Nel corso del 2024 i Presidenti dei CdS e il Coordinatore del Dottorato hanno provveduto a identificare assieme al CAI di Dipartimento gli Atenei da contattare per promuovere la realizzazione di titoli doppi/congiunti. L'attività ha condotto all'individuazione di n.5 Atenei.	CONCLUSO	Nessun commento
	2024.2	Avvio di interlocuzioni con almeno due Atenei stranieri	Il CAI di Dipartimento con i Presidenti dei CdS e il Coordinatore di Dottorato (ciascuno con particolare riferimento all'Ateneo di interesse) hanno provveduto ad avviare l'interlocuzione con i 5 Atenei identificati.	IN CORSO	Allo stato attuale almeno 2 degli Atenei con cui sono in corso interlocuzioni mostrano un interesse sostantivo alla definizione di accordi per il rilascio di titoli doppi/congiunti.
	2024.3	Modifiche condivise tra gli Atenei all'ordinamento didattico del corso	Lo stato di avanzamento dell'interlocuzione ha consentito in un solo caso di avviare il lavoro di revisione dei rispettivi regolamenti.	IN CORSO	Le attività di modifiche regolamentari richiedono più tempo del previsto, coinvolgendo anche un partner straniero.

d) Indicazioni ed esempi di compilazione del paragrafo conclusivo di ciascun Obiettivo

1.4 OB. 1. Esito del monitoraggio

Valutazione complessiva

Istruzioni per la compilazione

Utilizzare questo spazio per fornire una valutazione complessiva dell'andamento dell'azione strategica condotta per raggiungere l'obiettivo 1. Se il monitoraggio effettuato non ha evidenziato criticità si potrà inserire un commento molto sintetico, ad esempio: "L'implementazione delle azioni programmate per raggiungere l'obiettivo di riferimento sta procedendo secondo la programmazione e gli indicatori di riferimento evidenziano l'efficacia delle azioni programmate".

In tutti gli altri casi (ovvero quando il monitoraggio di indicatori e/o delle attività abbia rilevato dei problemi/ritardi/inadempienze) **è molto importante** evidenziare che se ne ha piena consapevolezza (il processo di Assicurazione Qualità si basa sulla capacità, in primis, di identificare i problemi e le aree critiche), spiegando le ragioni che hanno condotto a tale risultato.

Per produrre una sintesi efficace è sufficiente considerare nella propria valutazione i seguenti aspetti:

- a) Se le criticità rilevate riguardano le performance rilevate sugli indicatori in presenza di una puntuale realizzazione delle attività programmate;
- b) Se le criticità rilevate riguardano in particolar modo le attività programmate che non sono state implementate nei modi e tempi previsti (in questi casi è molto importante considerare l'impatto sugli indicatori di riferimento, che valori fanno registrare? Sono migliorati comunque? Sono peggiorati? Rimasti invariati?);
- c) Se le criticità rilevate riguardano indicatori e attività;
- d) Quantificare il numero di indicatori che fanno registrare performance critiche e/o il numero di azioni che non sono state completamente implementate (in quanto non tutte le attività programmate sono state effettivamente realizzate, o lo sono state solo parzialmente);
- e) Se si ritiene di posticipare, sostituire o eventualmente annullare l'obiettivo, l'azione o l'indicatore, fornendo un'illustrazione delle ragioni.

Esempio di compilazione:

Il monitoraggio condotto ha permesso di evidenziare un andamento positivo delle azioni strategiche pianificate per raggiungere l'obiettivo 1.

3 indicatori su 4 hanno fatto registrare *performance* in linea con il target intermedio fissato e nell'unico caso in cui si è rilevata una criticità (Indicatore 1.1.) non è da imputarsi ad un problema interno ma ad un effetto delle trasformazioni intervenute nello scenario internazionale che hanno orientato il Dipartimento verso la decisione di sospendere una delle convenzioni in essere.

Le attività implementate sono tendenzialmente in linea con quanto programmato, si segnalano ritardi in relazione a due attività riconducibili alla medesima azione (attività 1.1.2024.2 e 1.1.2024.3).

Azioni di miglioramento

Istruzioni per la compilazione

Questo spazio è dedicato a consentire ai Dipartimenti di "correggere la rotta" in itinere in presenza di criticità rilevate in sede di monitoraggio.

- Nei casi in cui non si siano rilevate criticità sarà sufficiente scrivere "Nessuna".
- In caso di problemi di piccola o trascurabile entità (valutazione di merito che spetta al Dipartimento che merita di essere argomentata, ad esempio precisando che solo una delle attività programmate ha subito un ritardo che si ritiene di poter agevolmente colmare nell'anno successivo, o che l'andamento di un indicatore non in linea con le aspettative sia legato ad un aspetto congiunturale) si potrà semplicemente inserire una frase del tipo "Considerando le piccole discrasie rilevate assolutamente trascurabili si ritiene di non introdurre alcuna azione di miglioramento"
- Nei casi in cui l'analisi abbia evidenziato criticità che rischiano di mettere a repentaglio la possibilità di raggiungere l'obiettivo fissato è bene prevedere un'azione di miglioramento mirata. Si invita a considerare che ogni azione di miglioramento dovrà essere monitorata; pertanto, si invita a fare riflessioni di carattere sistemico e strategico evitando di inserire più azioni di miglioramento su un unico obiettivo.

N.B. Questo spazio può essere utilizzato anche per introdurre modifiche puntuali alla pianificazione strategica, ad esempio:

- *in riferimento agli indicatori: raffinando un indicatore (inserendo la baseline o il target intermedio o finale) o nei casi in cui all'obiettivo siano stati associati più indicatori potrebbe essere utile definire operatori matematici in modo da comporli in un indice sintetico o sostituirli con un unico indicatore.*
- *in riferimento alle attività: si può valutare che una attività sia "superata" o meriti di essere ridefinita in quanto non efficace, o riattribuita in termini di responsabilità o che sia necessario rimodularne la tempistica di realizzazione.*

Esempio

La valutazione complessiva dell'andamento del monitoraggio delle attività e degli indicatori legati all'obiettivo 1 non necessita l'introduzione di azioni di miglioramento. Tuttavia, si ritiene necessario segnalare, per meglio programmare l'attività dell'anno in corso e il successivo monitoraggio:

- a) la necessità di modificare il valore del target di riferimento dell'indicatore 1.1. riducendolo di una unità, in relazione alla riduzione che si è registrata sul valore iniziale (variazione indipendente dall'azione del Dipartimento);
- b) il ritardo registrato nell'implementazione delle attività 1.1.2024.2 e 1.1.2024.3 che impone una rimodulazione della tempistica di realizzazione. Tali attività dovranno essere proseguite e monitorate anche nell'anno in corso (2025). In occasione del monitoraggio successivo sarà necessario monitorarne la realizzazione e valutarne l'impatto in termini di implementazione delle attività successive.