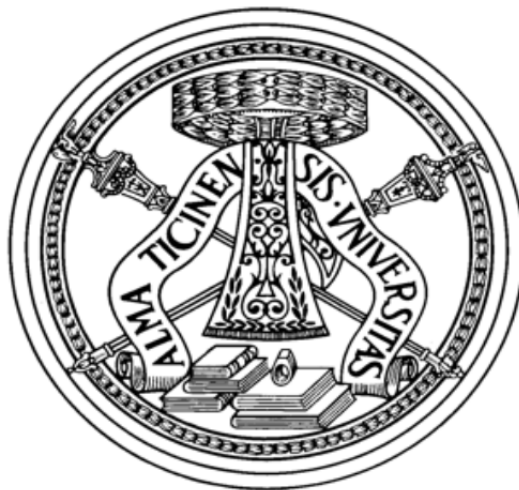




UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
**Direzione Generale**

**Università degli Studi di Pavia**

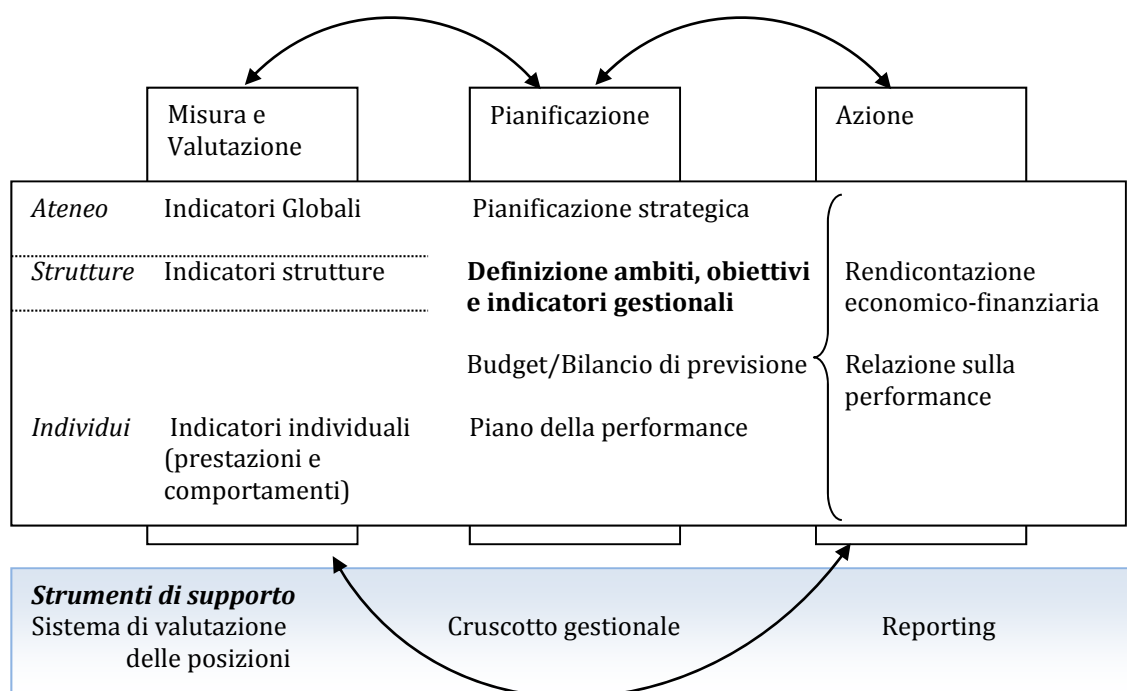


**AMBITI PRIORITARI DI INTERVENTO  
DELLA DIREZIONE GENERALE  
E OBIETTIVI DELLE AREE DIRIGENZIALI**

**ANNO 2016**

## Premessa

Il presente documento s'innesta all'interno del ciclo della performance dell'Ateneo e rappresenta la fase di definizione degli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale in relazione ai quali vengono identificati e articolati gli obiettivi gestionali attribuiti alle aree dirigenziali e alle restanti strutture organizzative (come evidenziato in grassetto in Fig.1).



**Fig. 1 – Il ciclo della performance**

Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti gestionali favorendo un'interpretazione formale e burocratica degli adempimenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico".

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

Quanto detto trova corrispondenza all'interno del documento recentemente pubblicato da ANVUR, 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane'. Con la pubblicazione del documento, cui ha fatto seguito uno workshop di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca", svoltosi lo scorso 26 giugno a Roma, ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale.

### **Il piano di obiettivi "integrato"**

Al fine di approfondire le riflessioni maturate dall'esperienza degli Atenei italiani in questi anni, la redazione delle 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane', di cui sopra è stata preceduta da alcuni incontri di Gruppo di Lavoro ANVUR – CODAU, nell'ambito dei quali era stata condivisa la proposta di un Piano e Ciclo della Performance che puntasse alla sostanza sopra la forma e che ponesse la "performance" come punto nodale su cui trasparenza e anticorruzione incidono. In quest'ottica, si era posto un forte accento sul concetto di integrazione basato su un nuovo strumento di gestione del ciclo della performance, il cosiddetto "**Piano integrato**".

Per sviluppare una reale integrazione, occorre mettere a punto e sperimentare metodologie di programmazione che consentano di costruire un'efficace correlazione tra gli aspetti di performance e quelli di anticorruzione e trasparenza. A tale scopo, l'Ateneo partecipa a un laboratorio innovativo nell'ambito del progetto GoodPractice e il presente documento è costruito in tale ottica di integrazione.

Gli obiettivi di un'organizzazione devono sempre essere definiti 'in cascading' ovvero partendo dagli obiettivi strategici di Ateneo, la Direzione Generale individua gli ambiti di interesse prioritario dell'azione gestionale amministrativa, in base ai quali si definiscono gli obiettivi di Area, Settore, Unità, Dipartimento, etc...

Per l'anno 2016, il quadro di obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

La rappresentazione di un quadro di obiettivi condiviso per l'anno 2016 distingue gli obiettivi per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione). Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono stati classificati per riga nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione
2. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza
3. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni
4. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)

La classificazione può essere sintetizzata dalla tabella seguente (Tab. 1), dove in riga si riportano le quattro categorie sopra riportate, mentre in colonna vengono distinte le aree prioritarie di azione. In ogni casella, all'incrocio delle due categorie si riporta l'obiettivo o gli obiettivi corrispondenti. Considerando che esistono obiettivi 'a finalità multiple' che puntano, ad esempio, al miglioramento dell'efficienza con il recupero delle aree di rischio, o che sono funzionali sia alla didattica che alla ricerca o alla terza missione, si è proceduto alla classificazione privilegiando l'aspetto prevalente.

Ai vari obiettivi vanno fatti corrispondere i relativi indicatori di misurazione, il target da raggiungere per l'anno 2016 e l'eventuale richiesta di budget ovvero la previsione in termini di risorse, in aggiunta a quelle attribuite per il funzionamento, da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati.

Nella tabella sono evidenziati gli obiettivi gestionali ritenuti di maggior rilevanza i cui risultati, soprattutto per gli obiettivi posti nella parte superiore nella tabella non sono raggiungibili senza un impegno comune, coerente e condiviso, tra parte politica e gestionale.

In allegato viene, inoltre, riportata l'articolazione dettagliata degli obiettivi per singola area dirigenziale che comprende in aggiunta agli obiettivi presenti nel quadro generale di Tab.1 gli ulteriori obiettivi attribuiti alla struttura per l'anno 2016.

Ogni dirigente procederà, inoltre, ad articolare i propri obiettivi in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla sua responsabilità e a formalizzare tale attribuzione in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche in relazioni ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale e il personale afferente.

Occorre, in ogni caso, sottolineare che l'identificazione di obiettivi specifici non esime nessuna struttura dell'Ateneo dal realizzare con cura le attività ordinarie nonché eventuali interventi aggiuntivi che si rendessero necessari in relazione a sopravvenute esigenze derivanti da obblighi normativi o da espressioni di volontà degli Organi di Governo.

Tab. 1 – Il quadro condiviso di obiettivi 2016 per l'Ateneo di Pavia

Ambiti prioritari di intervento									
Categoria obiettivo	1. Didattica			2. Ricerca			3. Terza missione		
	Obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	indicatore
Innovazione	Supporto al Piano Strategico di Ateneo		N° studenti iscritti	Presentazione istanze on-line	20.000	% di istanze gestite	Produzione di MOOCs	90.000	N° di corsi erogati
	Gestione Master e Corsi di perfezionamento		N° master e corsi conformi ai requisiti di qualità definiti	VQR 2011-2014		Indicatori di risultato	Sistema Museale - apertura al pubblico e biglietteria		Importo complessivo incassato
	Attivazione corsi e supporti on-line in lingua		N° utenti	Sistema Bibliotecario: progetto biblioteconomico Petrarca-Boezio		Rispetto tempi e obiettivi cronoprogramma			N° visitatori
	U-GoV gestione tasse e contributi		% contribuzione gestita	Sistema informativo per la ricerca	10.000	% prodotti, strutture, attività censiti e gestiti			
	Lauree magistrali + Servizio Sanità e Didattica medica		N° di corsi attivati						
	Sistema di piattaforma KIRO	30.000	N° utenti						
Miglioramento efficienza	Dematerializzazione processi gestionali didattica	50.000	N° processi dematerializzati	Gestione Sistema Bibliotecario: analisi logistica per ottimizzazione costi e recupero del pregresso	95.371	% pregresso recuperato/ costi unitari per punto operativo	Gestione informatizzata prestazioni c/terzi		% di fatturato gestita
				Dematerializzazioni documenti di audit	20.000	% di documentazione dematerializzata			
				Stabulari centralizzati		Realizzazione Stabulario unico e definizione procedure di utilizzo			
Soddisfazione utenti	UGoV-Planner	10.000	% aule/insegnamenti gestiti	Supporto a progetti europei e internazionali		N° progetti/ Finanziamenti assegnati	Campus della Salute		** Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Revisione portale di Ateneo	19.100	Nuovo Sito in uso entro il				San Tommaso		** Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Incremento internazionalizzazione didattica		N° corsi in lingua inglese				Palazzo Botta I		** Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Rinnovamento gestionale aule informatizzate		N° postazioni				Promozione Internazionale di Unijv	30.000	N° eventi/azioni
	Gestione sportello studenti stranieri		N° studenti stranieri						
Risk management/Anticorruzione/trasparenza	Attivazione processi di controllo da segnalazione a garante studenti		N° segnalazioni gestite	Valutazione rischio biologico		N° strutture valutate	Antiriciclaggio		% di implementazione procedura di controllo
				Piano audit progetti di ricerca		n° progetti auditati ed entità finanziaria dei medesimi			
	4. Gestione				Budget 2016 richiesto*	Indicatore			
Innovazione	Gestione Piano Integrato					Sperimentazione e approvazione risultati entro il 30/06/2017			
	Adeguamento sistema telefonia di Ateneo				200.000	% di edifici e strutture adeguate			
	U-GoV : budget di cassa					% implementazione procedura/ n° sofferenze di cassa/ tempi di pagamento			
	Creazione archivio pratiche legali					% di completamento			
	Definizione di un organico standard per tipologia di struttura e valutazione dei carichi di lavoro					Approvazione del modello di analisi e programmazione del PTA entro il 30/06/2016			
Miglioramento efficienza	Conservazione sostitutiva documenti				25.000	% di documenti conservati			
	Revisione flussi documentali per semplificazione ciclo passivo				10.000	Realizzazione flusso e archivio informatizzato entro il			
	Budgeting e cost control					% di completamento reportistica e implementazione quadro informativo			
Soddisfazione utenti	Implementazione servizi Ateneo Card				50.000	N° di servizi implementati			
	Revisione e implementazione sistema informativo gestione spazi				80.000	% di spazi gestiti a sistema e % completamento informazioni a corredo			
Risk management/Anticorruzione/trasparenza	Sistema approvvigionatorio				80.000	% della spesa complessiva coperta per tipologia merceologica di riferimento			
	Planning					N° accordi quadro			
	Prevenzione incendi				100.000	N° di procedure/strutture auditate			
	Analisi dei processi ai fini dell'analisi del rischio				350.000	% adeguamento raggiunta			
	Portale della trasparenza - Attivazione portale della trasparenza CINECA				15.000	% processi analizzati			
	Progetto security				40.000	Attivazione del servizio			
						% di implementazione			

\* La colonna riporta solo le richieste di budget aggiuntivo. Tutte le iniziative che non identificano un valore si intendono finanziate su quanto già attribuito nel funzionamento.

\*\* Stanziamenti già disponibili

Entro il primo quadrimestre del 2016, si procederà ad una definizione maggiormente analitica del quadro di obiettivi assegnati e approvati dal Consiglio di Amministrazione nonché dei relativi indicatori e target. Con particolare riferimento agli obiettivi complessi, articolati e condivisi, per ogni singolo obiettivo sarà identificato il 'referente di progetto' e i referenti per ogni struttura coinvolta nonché un piano di attività che evidenzia l'eventuale durata pluriennale dell'obiettivo individuando anche, se ritenuto utile, 'sotto indicatori' per fase di attività.

In occasione della chiusura dell'esercizio contabile dell'anno 2015 e della relativa quantificazione di eventuali riserve libere, il processo di attribuzione degli obiettivi verrà rivisto quantificando con maggior precisione gli stanziamenti già assegnati ed integrando opportunamente gli obiettivi inserendo quelli eventualmente non finanziati in fase di budget per mancata copertura dei relativi costi.

A metà anno, dopo la chiusura del I° semestre 2016, il processo contempla la cd. 'fase di monitoraggio in itinere'. In sintesi, verrà effettuata una verifica in merito allo stato di avanzamento delle attività per ogni singolo obiettivo attribuito, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere le azioni correttive da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procederà ad una revisione degli obiettivi assegnati.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2016 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance 2016 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2017.