

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA
AGGIORNAMENTO 2019-2021**

GENNAIO 2019

Sommario

A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità	3
A.1 Analisi di contesto e posizionamento dell' Ateneo	4
A.2 Gli attori	7
A.3 La missione	7
A.3.1 Lo Statuto	7
A.4 Il progetto strategico	8
A.5 Gli Indicatori sui processi primari.....	9
B. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2016-2018	12
B.1 La programmazione triennale 2016-2018	12
B.2. I progetti della programmazione triennale dell'Università degli Studi di Pavia.....	13
B.3 Valorizzazione dell'autonomia responsabile	14
C. Il Piano Integrato	15
C.1. Inquadramento strategico dell' Ateneo	17
C.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi "integrato"	20
C.2.1 La struttura organizzativa.....	22
2.1.a Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello.....	22
2.1.b I Dipartimenti	22
C.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa.....	23
C.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance	28
C.3 Analisi delle aree di rischio	31
C.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza	34
C.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	37
C.5.1 Il Direttore Generale.....	37
C.5.2 I dirigenti	39
C.5.3 Il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità di struttura.....	40
Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici	40
La valutazione del personale di categoria B, C, D senza incarichi gestionali.....	41
C.6 Conclusioni.....	42

A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento al triennio 2019-2021 del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel mese di gennaio 2017. Il Documento di Programmazione Integrata, partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, individua le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. L'adozione di un documento di programmazione triennale risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei. Nel Documento di programmazione integrata 2017-2019 era stato rappresentato il progetto di sviluppo e consolidamento delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria, formazione, ricerca, trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione, elaborato in coerenza con le Linee Programmatiche della Governance per gli ultimi tre anni di mandato. Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo deve fondarsi sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti.

In quest'ottica, il documento di programmazione integrata rappresenta uno strumento capace di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze tra progettualità di natura varia caratterizzate da diverse sequenzialità temporali e da scale di priorità alternative. Esso delinea un percorso finalizzato ad inquadrare le azioni di governo nell'ambito del quadro delineato di obiettivi strategici e dei risultati da raggiungere.

La metodologia adottata nella definizione delle linee strategiche si articola nelle seguenti fasi.

- Analisi di contesto e posizionamento comparativo nel contesto nazionale ed internazionale in funzione dei risultati conseguiti nel recente passato finalizzata a valutare i punti di forza (Strengths) e debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats) (Analisi SWOT).
- Definizione degli obiettivi strategici e delle azioni per il loro raggiungimento in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (aree di miglioramento).
- Definizione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo.

Al fine di effettuare tale analisi e far emergere gli elementi che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie, sono state prese in esame le seguenti fonti:

- Il quadro normativo più recente, con particolare attenzione alle disposizioni relative al finanziamento pubblico e alla programmazione triennale del sistema universitario;
- L'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del MIUR per l'anno 2019;
- Le linee programmatiche espresse dal Rettore per il triennio 2017-2019;
- Le politiche per la qualità approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nel mese di maggio 2016 e giugno 2016;
- Il Piano Strategico Tematico di Ateneo 2015-2017;
- I risultati delle analisi istituzionali comparative;
- I rapporti e le considerazioni del Nucleo di Valutazione;
- Gli obiettivi di ricerca e qualità dei Dipartimenti e i risultati della VQR 2011-2014;
- I rapporti e le Linee Guida ANAC;
- I rapporti sulle attività svolte e sui risultati ottenuti semestralmente predisposti dal Rettore e dalla squadra di governo.
- La Relazione sulla performance 2017 comprensiva della relazione sui risultati, prevista dalla legge n.1/2009, art. 3 – quater, che contiene un'analisi sui risultati delle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico ottenuti nel 2017.

A.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. Lo scenario risulta indubbiamente caratterizzato, da una parte, dalla forte contrazione di risorse pubbliche e, dall'altra, da significative pressioni alla riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di 'accountability' e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Occorre, tuttavia, sottolineare come l'attenzione dell'ordinamento centrale nei confronti del sistema universitario pare mostrare atteggiamenti di evidente discordanza dal momento che alle affermazioni di principio in termini di riconoscimento della strategicità della cultura e dell'alta formazione non sono seguite coerenti azioni di sostegno soprattutto economico.

Le risorse complessivamente assegnate al sistema universitario (Fondo di Finanziamento Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto

allo studio, Residenze universitarie, ecc...) negli ultimi dieci anni sono state in costante diminuzione o, al più, stazionarie. In realtà, per quanto riguarda il FFO, si segnala nel 2018 un piccolo aumento (+5% circa) rispetto all'analoga ripartizione 2017, con un lieve incremento delle risorse distribuite con finalità premiali (23.1% rispetto al precedente 22%) e una decisa contrazione della quota base (dal 65.8% nel 2017 all'attuale 60.4%); notevole è, invece, l'aumento degli interventi specifici che passano dal 9.3% al 13.9%, denotando la propensione del legislatore a finalizzare le quote di finanziamento, attuando metodologie comparative e premiali (si vedano i Dipartimenti di Eccellenza).

Inoltre, il processo di definizione e comunicazione delle informazioni ministeriali agli Atenei avviene in tempi e modi incredibilmente dilatati causando profonda difficoltà previsionale.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico pari a 867 docenti (di cui 571 professori di prima e seconda fascia e 296 ricercatori), 861 tecnici amministrativi e 28 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 39 corsi di laurea triennale, 38 corsi di laurea triennale, 40 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 19 corsi di dottorato di ricerca, 52 scuole di specializzazione di cui 37 con sede amministrativa presso l'Università di Pavia, 17 master di I livello, 29 master II livello e 9 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2017/18 è risultato pari a 23.069, a cui si aggiungono 507 dottorandi, 931 specializzandi e 915 iscritti a master di I e II livello e corsi di perfezionamento/aggiornamento.

In allegato (Allegato 1) è disponibile un quadro informativo dettagliato (I Numeri dell'Università di Pavia), che è anche pubblicato alla pagina <http://www-aq.unipv.it/homepage/dati-statistici/>).

I dati di contesto interno ed esterno hanno consentito di definire la SWOT analysis nei termini riportati in Tab.1.

Tab.1 – Punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce

Strengths – Punti di Forza	Weaknesses – Punti di Debolezza
<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevato tasso di interdisciplinarietà Inversione del trend di iscrizioni regolari, che a partire dall'AA 2016/17 è tornato in crescita Incremento di studenti stranieri Buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di qualità della didattica, tra cui la percentuale di laureati in corso e gli indicatori sui tempi di acquisizione dei CFU Elevata percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero anche in rapporto ai valori medi italiani e del nord ovest <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelli di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali Alto investimento in borse di dottorato di ricerca Peso su base nazionale della produttività scientifica superiore al peso di Pavia in termini dimensionali Buon posizionamento dell'Ateneo nella VQR in termini di indicatori di qualità della produzione scientifica Finanziamento di 5 Dipartimenti di eccellenza, di cui due nella stessa area <p>Terza Missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Buon andamento delle iniziative di dottorato in collaborazione con il sistema delle imprese e dei corsi di formazione superiore 'a mercato' Strutture e iniziative di public engagement in forte crescita Parco Tecnologico Scientifico 	<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti Perdita del 25% degli iscritti tra il primo e il secondo anno Criticità in ordine all'adeguatezza delle strutture, in gran parte di carattere storico, che emerge dalle indagini di soddisfazione dei laureandi, dai documenti prodotti nell'ambito del sistema di AQ e da segnalazioni dei CDS Presenza di alcune lauree magistrali che continuano a registrare un numero di iscrizioni decisamente inferiore alla numerosità di riferimento AVA <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Età media dei ricercatori molto elevata Qualità dei nuovi reclutati leggermente più bassa di quella di tutti i soggetti valutati Performance indicatori dottorato (produttività scientifica collegi e attrattività da altri atenei) inferiore al peso di Pavia in termini di borse erogate e inferiore alla media del nord ovest Manca di un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi decisionali e gestionali Carenza di personale tecnico qualificato a supporto delle grandi strumentazioni di ricerca <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tessuto economico e produttivo del territorio composto in prevalenza da realtà di piccole dimensioni
Opportunities - Opportunità	Threats - Minacce
<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Iniziative di formazione innovative (laurea magistrale plus) Attivazione di nuove lauree magistrali in lingua inglese Collaborazione con altri Enti presenti sul territorio che formano il Sistema Pavia (EDISU, Collegi, IUSS) Elevato tasso di sviluppo dell'utilizzo di sistemi informatici per l'insegnamento e produzione di alcuni insegnamenti con modalità mista Autoproduzione di "moocs" <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interdisciplinarietà intesa come nuova frontiera della ricerca Bandi Horizon 2020, Fondazione Cariplo e Regione Lombardia (Call HUB Ricerca e Innovazione) Risultati bando PRIN 2017 Fondo ricerca giovani Grandi infrastrutture di ricerca (PASS - Piano di Acquisizione per le Strumentazioni Scientifiche) Sviluppo di una iniziativa strutturata di supporto alla progettazione europea (INROAd) Possibilità di sviluppo di un grande sistema integrato della ricerca biomedica e delle tecnologie per la salute in cui collaborino: Dipartimenti universitari di aree diverse del sapere, Istituti di Ricerca e Cura a carattere Scientifico (IRCCS), CNAO, CNR, tutti collocati in un'area ristretta che rende la collaborazione ottimale <p>Terza Missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Collaborazione con Bicocca e UniBG Fondazione per la valorizzazione della conoscenza Crescita della richiesta di formazione a mercato Grande dinamismo negli insediamenti di nuove start-up e spin-off nel territorio Crescita di relazioni positive con Confindustria Pavia e iniziative in collaborazione di cui la più importante è Pavia 2020, finalizzata all'analisi delle filiere di prodotto più promettenti della Provincia 	<p>Didattica :</p> <ul style="list-style-type: none"> Spiccato dinamismo delle università limitrofe e livelli di competizione molto elevati Peso crescente della quota di FFO basata sul modello del 'costo standard' che ha eroso progressivamente la quota base assegnata all'Ateneo Forte incremento di immatricolazioni che a tendere potrebbe rendere problematica la sostenibilità dei corsi di studio in termini di docenza e strutture Riduzioni al finanziamento al Diritto allo Studio correlate ad una particolare debolezza della capacità di spesa delle famiglie <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte diminuzione e andamento irregolare dei finanziamenti per la ricerca libera dal MIUR (PRIN, FIRB e FIR/SIR). Alta competitività dell'area Milanese il cui potenziale di ricerca si sta sviluppando rapidamente anche grazie all'attività di enti privati soprattutto in ambito biomedico e tecnologico Capacità di mantenere finanziamenti nazionali e regionali alla ricerca e l'attuale livello di competitività in quelli internazionali a fronte di una fortissima competizione regionale, nazionale ed internazionale <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ulteriore riduzione di investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo Limitata capacità del territorio di acquisire rilevanza e visibilità Alta competitività con l'area milanese, più integrata nell'ecosistema dell'innovazione

A.2 Gli attori

Un Piano Strategico, per vedere realizzati i propri obiettivi, deve divenire volontà diffusa: occorre che esso coinvolga tutte le componenti della comunità universitaria; che la sua attuazione possa contare su tutti, fino ai punti più esterni, riconoscendo che il centro sta alla periferia, là dove si opera, nel laboratorio e nella biblioteca, nell'aula, nella sala operatoria, nella corsia ospedaliera e nel convegno. Tale coinvolgimento deve partire dai componenti degli Organi Accademici, dai Direttori di Dipartimento, dai Presidenti e Vicepresidenti di Scuola, dai Coordinatori di Corso di Studio, dagli organi gestionali (Direttore Generali, Dirigenti e Responsabili) e da tutti coloro che hanno la responsabilità di guidare le strutture. Costoro sono i primi interpreti e garanti delle politiche e delle strategie dell'Ateneo. Tutta la comunità accademica (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti) è chiamata a conoscere e a condividere il Piano e i suoi obiettivi. Un coinvolgimento così ampio richiede, altresì, un forte senso d'identità da alimentare con la condivisione degli obiettivi ma soprattutto con un'attenzione al clima e alle persone.

Gli interlocutori privilegiati del Piano Strategico sono gli studenti e la società in cui l'Ateneo opera. Alla soddisfazione della richiesta di formazione degli studenti deve accompagnarsi un'attenta considerazione delle loro aspettative di inserimento nel mondo del lavoro. Inoltre, l'Università è chiamata non solo alla promozione della ricerca scientifica ma anche alla sua applicazione in forme innovative attraverso l'interazione virtuosa con la società.

Tra i soggetti esterni vanno ricordati tutti gli attori pubblici e privati, internazionali e nazionali, che quotidianamente entrano in contatto con l'Ateneo e il cui contributo sarà fondamentale per la piena riuscita del piano.

A.3 La missione

A.3.1 Lo Statuto

Nel solco della sua consolidata tradizione di Ateneo pluridisciplinare, l'Università di Pavia è luogo di elaborazione, trasmissione e apprendimento critico del sapere; congiungendo organicamente ricerca e didattica, organizza e sviluppa la ricerca scientifica e assicura e coordina lo svolgimento dell'attività didattica in funzione della preparazione culturale e professionale degli studenti.

Nell'ambito di tali finalità e nel rispetto della sua antica vocazione europea e internazionale, l'Università favorisce e attua forme di collaborazione con altre Università, con le istituzioni statali e sovranazionali, con enti pubblici e privati, con centri scientifici e culturali, nazionali e internazionali,

anche attraverso accordi di programma, per il conseguimento di ogni obiettivo che concorra allo sviluppo culturale, scientifico, tecnologico ed economico del Paese.

A.4 Il progetto strategico

L'Università degli Studi di Pavia punta ad ottenere i seguenti principali risultati:

1. Consolidare il numero di studenti iscritti tra i livelli attuali e 25.000 unità
2. Aumentare la % di docenti provenienti dall'estero e da altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti)
3. Aumentare la qualità della ricerca promuovendo una ricerca di impatto
4. Incrementare il tasso di successo delle richieste di finanziamento ad organismi internazionali
5. Sviluppare le infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo
6. Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari e non e le opportunità di lavoro e le attività di terza missione
7. Aumentare il gettito da donazioni liberali
8. Aumentare il livello di internazionalizzazione attraverso l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali, nuove attività di formazione e reclutamento di studenti stranieri attraverso nuove azioni di marketing
9. Implementare il piano delle opere immobiliari, in particolare per ciò che riguarda il nuovo Campus della Salute, Palazzo San Tommaso, il Polo Museale e il nuovo Polo didattico di Scienze del Farmaco.
10. Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa

A queste finalità strategiche, se ne aggiungono altre di carattere gestionale e che possono essere così sintetizzate:

- 1) Aumento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi attraverso l'ulteriore implementazione del processo di dematerializzazione e lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica e ITC.
- 2) Garantire la sostenibilità finanziaria;
- 3) Aumentare trasparenza "accountability" e quality assurance;
- 4) Ottimizzare l'uso degli spazi di Ateneo;
- 5) Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi.

Alle finalità sopra individuate vengono correlati specifici indicatori organizzativi nonché attività progettuali, spesso a carattere trasversale, da cui discendono le azioni gestionali da implementare da parte delle strutture gestionali e, per ognuna di queste azioni viene comunque individuato un target di raggiungimento.

Anche nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, la definizione della strategia rappresenta il punto di partenza per l'implementazione del ciclo delle performance e consente di valutare l'andamento della performance istituzionale dell'Ateneo. In cascata, vengono poi definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale, declinati poi sulle Aree Dirigenziali ed ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti.

A.5 Gli Indicatori sui processi primari

L'impianto strategico sopra delineato, costituito dagli obiettivi declinati nelle singole finalità, si sviluppa su un orizzonte temporale pluriennale e deve avere alla base un sistema di monitoraggio che consenta la verifica periodica del monitoraggio dei processi istituzionali dell'Ateneo.

A tal fine, l'Ateneo di Pavia, che già da tempo lavora allo sviluppo di un sistema informativo per il supporto alle decisioni, sta implementando un cruscotto direzionale che permetta il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti di maggior rilievo per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Nel 2019 verrà avviata la sperimentazione del nuovo applicativo CINECA, Sprint, per la gestione automatizzata del processo di programmazione strategica e operativa.

Di seguito sono riportati gli indicatori da inserire nel cruscotto direzionale.

Gli indicatori sono caratterizzati da una semantica e da una serie di dimensioni riportate in Tab. 3. Essa contiene l'elenco puntuale degli indicatori individuati e che dovranno essere progressivamente aggiornati e resi disponibili ai diversi referenti istituzionali con i dati disponibili dell'ultimo triennio. Laddove previsto, vengono riportati gli stessi dati utilizzati da ANVUR e MIUR nel processo AVA, nella VQR o nelle procedure di riparto delle risorse. La tracciabilità dei presenti indicatori sarà assicurata dall'implementazione del cruscotto di cui sopra quale strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili.

Gli indicatori individuati hanno anche la funzione di monitorare l'andamento dei processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo in quanto il raggiungimento degli obiettivi strategici e il monitoraggio dei valori rilevati sono prevalentemente orientati al miglioramento della qualità della didattica, ricerca e terza missione. Pertanto, le politiche della qualità presentano un nesso strutturale con gli obiettivi e, pertanto, anche rispetto agli indicatori riportati in Tab.2.

Tab.2 – Gli Indicatori sui processi primari

Obiettivo Didattica	Indicatore	Fonte	Utilizzato in
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio	Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & AVA 2015 & AVA 2.0 & DM 987 2016
	Numero di immatricolati o iscritti al I anno LM ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Numero di immatricolati puri ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Numero di Iscritti in corso ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Numero di Iscritti ultimo triennio	ANS	AVA 2015 & AVA 2.0
	Percentuale laureati triennali che proseguono gli studi in un corso di UNIPV	Almalaurea	
Obiettivo Didattica 1.2 Potenziare la formazione permanente	Numero dottorandi (trend)	Esse3	riparto punti organico
	Numero specializzandi medici (trend)	Esse3	riparto punti organico
	Numero iscritti a master I e II livello (trend)	Esse3	
	Numero iscritti a master I e II livello in alto apprendistato (trend)	Esse3	
	Numero iscritti a corsi ECM (trend)	Ateneo	
Obiettivo Didattica 1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso (*);	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & AVA 2.0 & FFO quota premiale & Riparto punti organico & DM 987 2016
	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LM CU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero;	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile; AVA 2015 & AVA 2.0 & FFO quota premiale & Riparto punti organico & DM 987 2016
	Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita	sito FFO e Ateneo	FFO quota premiale & Riparto punti organico
	Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso	sito FFO e Esse3	FFO quota premiale & Riparto punti organico
Obiettivo Didattica 1.4 Garantire la qualificazione dei corsi	Percentuale di laureati che si iscriverebbe di nuovo allo stesso corso di laurea	Almalaurea	AVA 2.0 & DM 987 2016
	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del corso di laurea (risponde: decisamente sì)	Almalaurea	AVA 2.0
	Indice soddisfazione complessiva studenti frequentanti	SisValidat Valmon	AVA 2015 & AVA 2.0
	Tasso di occupazione ad un anno e a tre anni	Almalaurea	AVA 2.0
Obiettivo Didattica 1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono	Prosecuzioni nello stesso Corso al II anno (%)	ANVUR e esse3	AVA 2015 & AVA 2.0 & DM 987 2016
	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Proporzione di laureati (L; LM; LM CU) entro la durata normale dei corsi;	sito Pro3 da ANS	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Studenti iscritti regolari che hanno conseguito almeno 20 CFU	sito FFO da ANS e esse3	FFO quota premiale & Riparto punti organico
Obiettivo Didattica 1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale	N° di utenti Kiro	Kiro	
	N° corsi offerti in modalità blended	Ateneo	
Obiettivo Didattica 1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per aule (% risposte: sempre o spesso adeguate)	Almalaurea	
	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per postazioni informatiche (% risposte: erano presenti e in numero adeguato)	Almalaurea	
	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per biblioteche (% risposte: valutazione decisamente positiva)	Almalaurea	

Obiettivo Ricerca	Indicatore	fonte	Utilizzato in
2.1 Politica di reclutamento	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo);	sito Pro3	FFO - autonomia responsabile & riparto borse postlaurea & DM 987 2016
	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	sito Pro3 e Anagrafe dottorati	FFO - autonomia responsabile & riparto borse postlaurea & DM 987 2016
	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo;	sito Pro3	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Età media dei ricercatori a tempo determinato	Data Mart	Pro3 2016-2018
	Qualità reclutamento (IRAS2 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR
2.2 Garantire il pregio e la reputazione della ricerca prodotta	Qualità produzione scientifica (IRAS1 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR & DM 987 2016
	Rapporto tra il voto medio UNIPV e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti	ANVUR	VQR
	Rapporto tra frazione prodotti eccellenti UNIPV e frazione prodotti eccellenti di tutti	ANVUR	VQR
	Percentuale docenti inattivi	Ateneo	
2.3 Migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno	Attrazione risorse da bandi competitivi per progetti ricerca (IRAS3 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR & riparto punti organico
	Entrate per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da enti privati	UGOV	riparto punti organico
	Entrate per ricerca da prestazioni conto terzi	UGOV	riparto punti organico
	N° di domande di finanziamento presentate	Ateneo	
	N° di progetti approvati	Ateneo	
2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale	Posizionamento Università di Pavia in termini di citazioni nei vari settori scientifici	VQR, JCR	
2.5 Valorizzare lo sviluppo della ricerca interdisciplinare	Dottorati in collaborazione tra più dipartimenti	Ateneo	
	N. pubblicazioni svolte in collaborazione tra più dipartimenti	IRIS	
	Risultati piano strategico tematico	Ateneo	
2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca	Investimenti in infrastrutture di ricerca	Ateneo	
	FTE personale tecnico-amministrativo a supporto della ricerca	Ateneo	
2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali	Borse di dottorato acquisite da enti esterni	Anagrafe dottorati	FFO – borse postlaurea
	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero	sito Pro3 e Anagrafe dottorati	FFO - autonomia responsabile & FFO borse postlaurea
	Numero dottorati internazionali	Ateneo	
	Numero dottorati industriali	Ateneo	
3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza	Indicatore		
	Iniziative specifiche per la valorizzazione del trasferimento della conoscenza	Ateneo	
3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti	Indicatore		
	Numero brevetti Numero spin off	Ateneo Ateneo	VQR VQR
3.3 Potenziare le attività di job placement	Indicatore		
	Tasso di disoccupazione laureati a 1 anno dal titolo	Alma laurea	AVA 2.0
	Tasso di disoccupazione laureati a 3 anni dal titolo	Alma laurea	AVA 2.0
	Tasso di disoccupazione laureati a 5 anni dal titolo Numero contatti formalizzati con aziende	Alma laurea Ateneo	AVA 2.0 Pro3 2013-2015
3.4 Valorizzare il patrimonio museale	Indicatore		
	Numero utenti musei Numero eventi organizzati	Ateneo Ateneo	
3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali	Indicatore		
Numero iniziative (didattica o ricerca) congiunte con altri Atenei lombardi	Ateneo		
3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità	Indicatore		
	Numero followers sui social network Numero donors e finanziamenti ottenuti	Ateneo Ateneo	
3.7 Favorire la crescita del public engagement	Indicatore		
Numero eventi, seminari, conferenze, interventi sui media	Ateneo		

B. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2016-2018

B.1 La programmazione triennale 2016-2018

Il Ministero dell'Università e della Ricerca ha introdotto l'istituto della programmazione triennale nel 2005 (articolo 1-ter del D.L. n. 7, convertito L. n. 43/2005) che prevede per ciascun triennio la definizione da parte del Ministero, sentiti CRUI, CUN e CNSU, di «linee generali d'indirizzo» per il sistema e l'adozione da parte delle Università di programmi triennali coerenti con le predette linee generali d'indirizzo. Per il triennio 2016-2018, sono stati individuati i seguenti quattro obiettivi, a loro volta articolati in azioni, come evidenziato in Tab. 3:

Tab.3 – Obiettivi e azioni previsti dal decreto sulla Programmazione Triennale ministeriale 2016-2018

OBIETTIVI:	Azioni:		
A. Miglioramento dei risultati conseguiti nella programmazione del triennio 2013 – 2015 su azioni strategiche per il sistema	a) Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	b) Azioni di orientamento e tutorato in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	
B. Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	a) Allestimento e/o attrezzature per la didattica e la ricerca	b) Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	c) Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti
C. Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	a) Contratti di durata triennale per ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a) legge 240/10 (Cofinanziamento al 50%)	b) Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni	c) Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, comma 1, L. n.240/2010 (Cofinanziamento al 50%)
D. Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei	è questo un ambito particolare di interesse nel quale tutti gli Atenei sono chiamati ad operare secondo le modalità descritte nel paragrafo B3.		

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università statali e le Università non statali sono state chiamate a concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero un programma per la realizzazione degli obiettivi citati, articolato in progetti

relativi alle azioni indicate per le quali intendono concorrere all'assegnazione. Ogni Università statale ha potuto concorrere al massimo a due obiettivi tra quelli indicati con le lettere A, B e C e l'importo massimo di risorse attribuibili a ciascuna Università non avrebbe comunque potuto superare il 2,5% di quanto attribuito a ciascuna a valere sul Fondo di Finanziamento Ordinario dell'anno 2015 (pari a 125.991.138 €) che per l'Ateneo di Pavia ammontano a circa 3.149.778 €.

La valutazione dei progetti presentati dagli Atenei è stata affidata ad un apposito comitato, nominato con Decreto del Capo del Dipartimento della Formazione superiore e della Ricerca e composto da rappresentanti del MIUR e dell'ANVUR. L'ammissione al finanziamento viene disposta con Decreto del Ministro e determina l'assegnazione provvisoria a ogni Ateneo dell'intero importo attribuito per il triennio e l'assegnazione definitiva del predetto importo in caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, ovvero il recupero, a valere sul FFO o sul contributo di cui alla legge 243/1991, delle somme attribuite in misura proporzionale allo scostamento dai predetti target per ciascuno dei progetti finanziati.

Per il perseguimento dell'obiettivo D, a decorrere dall'anno 2017, una quota pari al 20% della quota premiale del FFO sarà distribuita tra gli Atenei secondo indicatori autonomamente scelti dalle stesse nell'ambito di quelli riportati negli allegati al decreto e relativi ai risultati della ricerca (gruppo 1), ai risultati della didattica (gruppo 2) e ai risultati nelle strategie di internazionalizzazione (gruppo 3).

Sulla base delle scelte effettuate dagli Atenei, il Ministero suddivide il 20% della quota premiale del FFO in 3 raggruppamenti dove far confluire rispettivamente coloro che hanno scelto le seguenti coppie di indicatori (gruppo 1; gruppo 2); (gruppo 1; gruppo 3); (gruppo 2; gruppo 3). Ciascun raggruppamento concorre al riparto di una somma pari all'incidenza percentuale sul FFO 2016 della componente costo standard degli Atenei appartenenti al gruppo medesimo.

B.2. I progetti della programmazione triennale dell'Università degli Studi di Pavia

L'Ateneo ha presentato un programma, articolato in progetti relativi alle azioni:

1. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche per un ammontare complessivo richiesto pari a 1.690.000 €.
2. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti per un ammontare complessivo richiesto pari a 1.458.000 €.

La realizzazione dei progetti presentati rappresenta un obiettivo gestionali da realizzare entro il 2018.

B.3 Valorizzazione dell'autonomia responsabile

Con riferimento all'obiettivo D, ogni Ateneo è stato chiamato a scegliere autonomamente, coerentemente con la propria programmazione strategica, specializzazione e vocazione, due gruppi dei tre riportati di seguito e un indicatore per ciascun gruppo, per un totale di due indicatori.

L'Università di Pavia ha identificato i seguenti indicatori:

Gruppo 1: Indicatori relativi alla qualità dell'ambiente di ricerca: D.1.1. Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo);

Gruppo 3: Indicatori relativi alle strategie di internazionalizzazione: D.3.4 Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero.

La scelta degli indicatori si collega alle azioni da realizzare in relazione rispettivamente agli obiettivi strategici sopra definiti in termini di aumento della qualità del reclutamento dei docenti e dell'aumento del livello di internazionalizzazione dell'Ateneo.

In data 15 maggio 2017, il Ministero ha pubblicato l'ammissione ai finanziamenti ministeriali degli Atenei per l'attuazione della Programmazione del sistema universitario 2016-2018.

L'ammissione al finanziamento è stata disposta sulla base degli esiti della valutazione dell'apposito Comitato, previsto dal DM 635/2016 (artt. 4-5) e nominato con Decreto del Capo Dipartimento per la Formazione Superiore e la Ricerca. Il comitato consta di sette membri dei quali quattro di provenienza ministeriale (MIUR) e tre di ANVUR: il Presidente e due componenti del Consiglio Direttivo.

Ogni progetto sottoposto a richiesta di finanziamento è stato valutato sulla base di tre criteri per i quali ha ottenuto un punteggio da 0-1:

- a) chiarezza e coerenza del progetto,
- b) grado di fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo,
- c) capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza.

L'Ateneo di Pavia ha ottenuto l'ammissione al finanziamento triennale di circa il 60% del richiesto per i progetti con i parametri mostrati in Tab.4:

Tab.4 – I risultati della valutazione dei progetti presentati dall'Ateneo

Progetto	Criteri a)	Criterio b)	Criterio c)	% di attribuzione	Finanziamento richiesto	Finanziamento ottenuto
Il rafforzamento delle competenze trasversali	0.5	0.5	0.67	60%	€ 1.690.000	€ 1.014.000 :
Il sostegno della mobilità tra i docenti	0.5	0.5	0.5	60%	€ 1.458.000	€ 874.800:

Complessivamente l'assegnazione all'Ateneo di Pavia è pari al 1.3% delle risorse destinate agli atenei statali e si colloca nella fascia media di successo. Il Ministero non ha reso disponibili informazioni qualitative sulle valutazioni effettuate. L'Ateneo avrebbe potuto escludere l'azione dal monitoraggio e dalla valutazione mediante espressa rinuncia, non ritenendo adeguato il finanziamento riconosciuto rispetto a quanto richiesto. Così non è stato e l'Ateneo ha inteso proseguire con l'attuazione dei progetti presentati nonostante le risorse assegnate fossero decisamente inferiori a quelle richieste. Pertanto, entrambi i progetti concorreranno alla valutazione secondo i target prefissati in fase di presentazione, senza alcuna revisione dei medesimi.

Nei primi mesi dell'anno 2019, verrà effettuata la verifica da parte del Ministero del livello di raggiungimento delle azioni programmate e finanziate. I risultati di tale verifica saranno illustrati nella Relazione sulla Performance che verrà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2019.

La programmazione 2019- 2021 (che avrebbe dovuto essere definita entro il 30 giugno 2018) non è ancora stata emanata e attualmente non sono noti i criteri e i parametri che verranno individuati per il triennio appena iniziato.

C. Il Piano Integrato

Per il perseguimento delle finalità strategiche è fondamentale integrare gli obiettivi e le azioni definite in relazione ai tre ambiti di missione istituzionale con la definizione degli obiettivi e delle azioni in ambito gestionale. L'ambito gestionale, infatti, è trasversale e di supporto a tutte le attività istituzionali rappresentandone l'essenziale substrato infrastrutturale.

Il Piano Integrato rappresenta lo strumento operativo proposto da ANVUR per gli Atenei, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano Integrato è stato redatto in base alle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR) e in coerenza con i principi metodologici definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019-2021 (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso 20 dicembre, con parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 14 dicembre 2018.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista dalle Linee Guida ovvero cinque sezioni principali, che vanno intese quindi come un elenco di contenuti minimi che ANVUR ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo.

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo
2. Obiettivi organizzativi
3. Analisi delle aree di rischio
4. Comunicazione e Trasparenza
5. La performance individuale

C.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

Lo scopo del capitolo è descrivere il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Quest'ultimo deve essere inteso come un processo di miglioramento che investe tutto l'Ateneo e le sue strutture organizzative e non solo il personale tecnico amministrativo alle stesse afferenti.

Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nella Sezione 1, e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

- definire i propri obiettivi in termini di miglioramento dei servizi e sviluppo di nuovi progetti;
- monitorare l'andamento degli obiettivi e delle connesse azioni;
- individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- valutare i risultati raggiunti a consuntivo.

Il Ciclo delle Performance è rappresentato in Fig. 1. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel SMVP.

La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale al fine della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo. La descrizione dettagliata delle attività, dei tempi, degli attori e dei documenti che caratterizzano le diverse fasi del Ciclo è contenuta nel SMVP.

Per avviare un ciclo integrato è indispensabile che vi sia una manifestazione esplicita della strategia da parte dei vertici dell'Ateneo, che si sostanzia in un documento formale di pianificazione. In quest'ottica, assume una fondamentale importanza il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

L'affermazione di un'attività di programmazione e controllo sin dal livello strategico mira anzitutto ad accrescere in modo significativo la responsabilizzazione degli organi di governo sulle risorse assegnate (budget) per un loro utilizzo efficace ed efficiente (obiettivi). Peraltro, è indispensabile che a questo processo di pianificazione strategica e macro-allocazione delle risorse partecipino, in sinergia con i vertici politici, i vertici gestionali dell'ateneo.

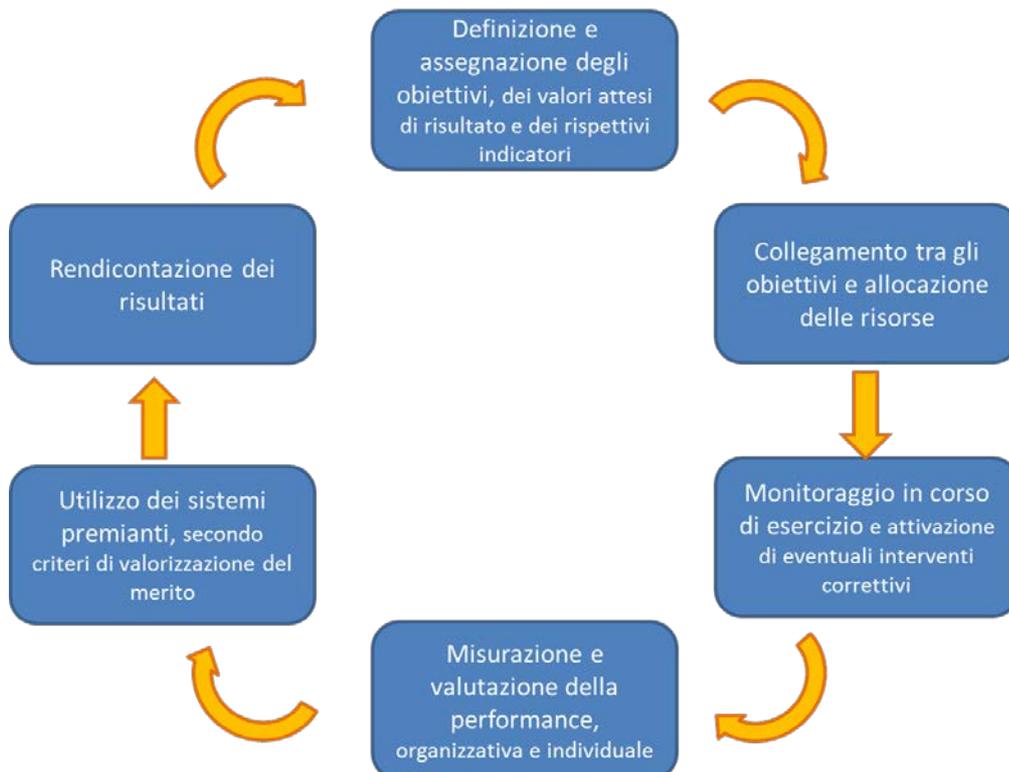


Fig. 1: Il ciclo della performance.

La gestione della performance risiede all'interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo caratterizzato da logica unitaria e ciclica. Il processo di programmazione sotteso al Ciclo della Performance è rappresentato in Fig.2. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale ai fini della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo.

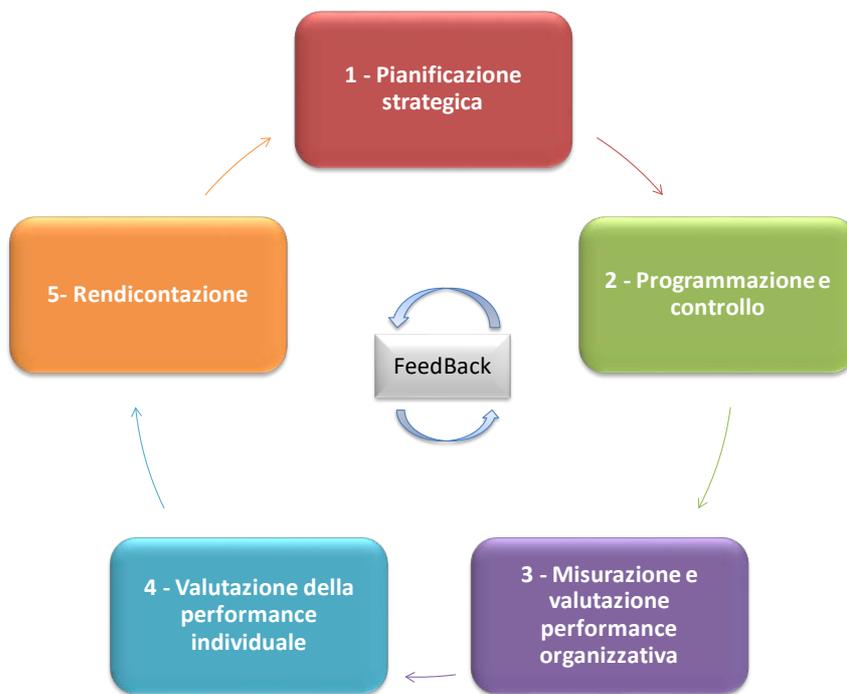


Fig. 2 : Il processo di pianificazione strategica e la gestione della performance

Seguendo la logica di “cascading” espressa dall’albero della performance illustrato in Fig. 3, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

L’albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell’Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell’organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo livello afferenti alla propria Area.

Inoltre, per l’intero Ateneo e per ogni struttura di primo e di secondo livello nella quale l’organizzazione universitaria si articola vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all’ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle azioni gestionali e all’andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

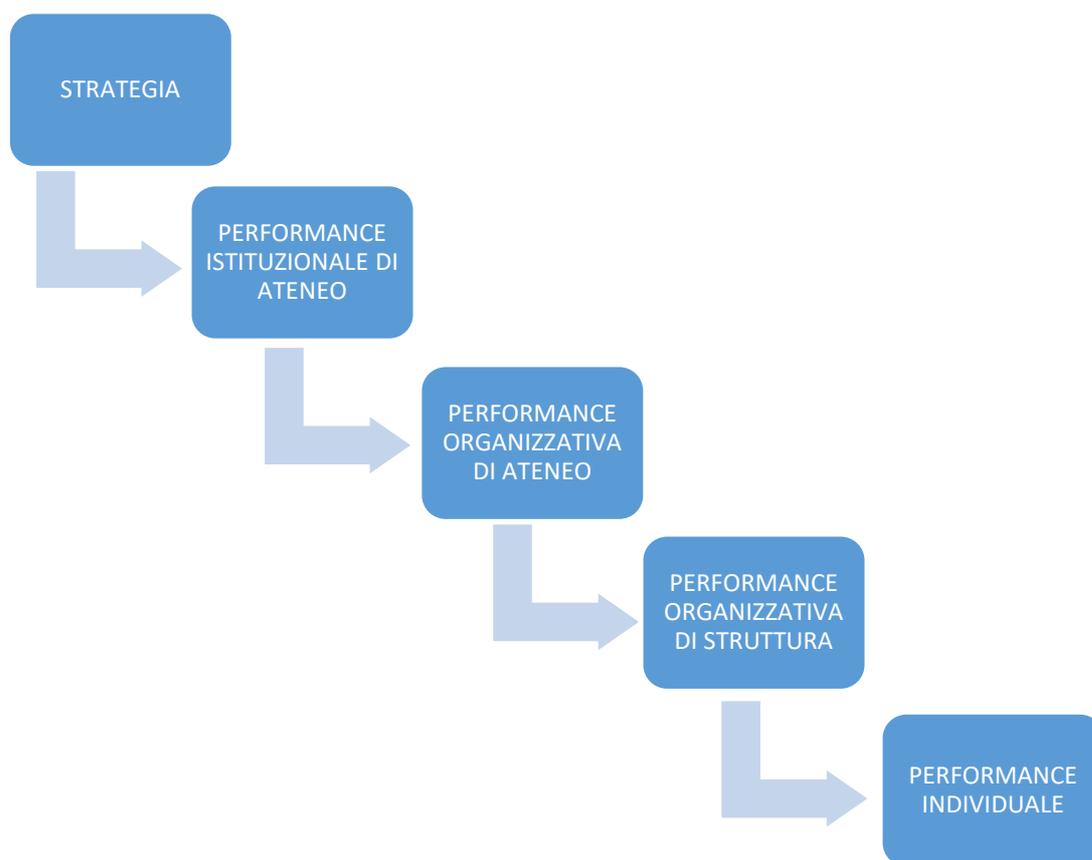


Fig. 3: L'albero della performance

L'obiettivo gestionale da realizzare è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. Nell'ambito del modello di programmazione integrata, nella Sezione 1 è stata affrontata l'analisi del contesto esterno ed interno attraverso l'analisi SWOT (relativi a punti di forza, debolezza, opportunità e minacce dell'organizzazione), cui si rimanda.

C.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi "integrato"

Il ciclo della performance può svilupparsi in modo efficace solo se integrato ai restanti processi di programmazione dell'Ateneo. L'azione programmatoria è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale che sono dettagliatamente descritte nel SMVP cui si rimanda.

La **dimensione verticale** identifica il percorso da seguire 'a cascata': dal Piano Strategico alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell'Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. In altri termini, occorre tradurre gli obiettivi individuati per

l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura, quindi in relazione alle attività da esse effettivamente svolte all'interno dei diversi processi organizzativi (si veda Fig. 4).

La **dimensione orizzontale** considera l'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance. Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatoria successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.



Fig.4 – Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management

C.2.1 La struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che possono essere sede di personale tecnico e amministrativo sono le seguenti:

- a. Aree dirigenziali;
- b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti.

2.1.a Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello

L'Area dirigenziale è la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.

La struttura organizzativa di vertice (Aree Dirigenziali) viene proposta dal Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, delibera l'attivazione/disattivazione di Aree dirigenziali.

All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale, i programmi e i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico – amministrativa e finanziaria. Le Aree Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP.

Attualmente sono presenti 6 Aree Dirigenziali, oltre alla Direzione Generale, cui afferiscono complessivamente 30 Servizi e 9 Centri di Servizio.

2.1.b I Dipartimenti

I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC) che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento.

Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura

- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare
- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

Un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa e delle responsabilità è pubblicata al seguente indirizzo: <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/documenti-e-linee-guida.html>

C.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa

Per rispettare le previsioni normative introdotte dal D.lgs. 74/2017, l'Ateneo struttura il proprio ciclo della performance per valutare il raggiungimento dei risultati in relazione alle seguenti dimensioni della performance:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa di Ateneo
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale

La performance istituzionale è definita e misurata in relazione all'andamento degli indicatori correlati agli obiettivi strategici di Ateneo.

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder.

La performance organizzativa di struttura rileva per le aree dirigenziali e per le strutture di secondo livello (Servizi, Centri e Dipartimenti). Viene misurata prendendo in considerazione i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi specificatamente attribuiti alla struttura.

La Tabella 5 declina la performance organizzativa di Ateneo per l'anno 2019 identificando gli indicatori nonché i progetti gestionali correlati alle diverse finalità istituzionali o gestionali. Nelle schede relative alla Direzione Generale e ai Dirigenti allegate al presente documento sono esplicitati i target da raggiungere per l'anno 2019 nonché la puntuale definizione semantica dell'indicatore considerato.

Tab. 5. La performance organizzativa di Ateneo: indicatori e progetti gestionali correlati alle finalità strategiche

Finalità strategiche	Indicatori di Performance organizzativa	Progetti	Area competente
1. Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	Tasso incremento immatricolati		Direzione Generale, Area Didattica, Tecnica, Innovazione e Internazionale, Beni Culturali
2. Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero e da esperienze in ruolo presso altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti).	% di professori esterni reclutati		Direzione Generale, Area Risorse umane e Finanziarie
3. Aumentare la qualità della ricerca promuovendo la ricerca di impatto		Supporto ai ricercatori di Ateneo/Supporto gestione Dipartimenti di eccellenza	Area Ricerca e Terza Missione
4. Incrementare il numero e la percentuale di successi delle richieste di finanziamento ad organismi internazionali (ad esempio EU, NIH).			
5. Sviluppare infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo.	% di implementazione PASS		
6. Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro e potenziando le attività di terza missione	Tasso occupazione laureati	Sviluppo e implementazione master	Direzione Generale, Area Didattica, Area Ricerca e Terza Missione
7. Aumentare il gettito da donazioni liberali		Sviluppo Progetto Fundraising (Big Campaign)	Direzione Generale
8. Aumentare il livello di internazionalizzazione attraverso l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali, nuove attività di formazione, reclutamento di studenti stranieri attraverso nuove azioni di marketing		Promozione Unipv all'estero	Area Relazioni Internazionali e Innovazione Didattica
9. Implementare il piano delle opere immobiliari, come previsto dal Programma Triennale dell'Edilizia, in particolare per ciò che riguarda il nuovo Campus della Salute, Palazzo San Tommaso, il Polo Museale e il nuovo Polo didattico di Scienze del Farmaco		Piano triennale edilizia	Direzione Generale e Area Tecnica
		Implementazione Progetto Museo Kosmos	Area Beni Culturali
10. Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa		Definizione di un piano di progettazione innovativa delle aule multimediali e degli interventi a favore degli studenti diversamente	Area Relazioni Internazionali e Innovazione Didattica e Area Tecnica
Finalità gestionali	Indicatori di Performance organizzativa	Progetti	Area competente
1. Dematerializzazione e sviluppo ITC	% di strutture coinvolte nella Dematerializzazione	Attivazione dei sistemi ITC e applicativi gestionali	Direzione Generale e tutte le Aree dirigenziali
2. Garantire la sostenibilità finanziaria	Risultati di bilancio ISEF		Direzione Generale, Area Risorse umane e Finanziarie
	Indebitamento		
	Incidenza delle spese di personale		
3. Trasparenza, "accountability" e Quality Assurance		Analisi e standardizzazione processi e procedure	Direzione Generale, Area Risorse umane e Finanziarie
		Sviluppo di un sistema di performance ticketing	Direzione Generale e Aree dirigenziali in sperimentazione
		Definizione di un piano di welfare aziendale	Direzione Generale, Area Risorse umane e Finanziarie
		Implementazione Piano di azioni miglioramento qualità	Direzione Generale e tutte le Aree dirigenziali
4. Recupero e ottimizzazione degli spazi	% di completamento del censimento e attribuzione spazi	Consolidamento sistema centralizzato gestione aule e orari	Direzione Generale e Area Tecnica
5. Revisione organizzativa		Proseguimento della revisione organizzativa	Direzione Generale e tutte le Aree dirigenziali

Per le Aree dirigenziali e per le strutture di secondo livello sono predisposte apposite schede che riportano l'articolazione 'in cascata' degli obiettivi gestionali attribuiti.

Gli obiettivi gestionali dell'anno 2019 sono ulteriormente raggruppati in relazione ai cinque ambiti sopra definiti (si veda A.4) che rappresentano le priorità gestionali come evidenziato in Fig. 4.



Fig.4. I progetti gestionali 2019 classificati in relazione ai cinque ambiti di intervento prioritari

I progetti gestionali rappresentati in Fig.4 corrispondono agli obiettivi di performance organizzativa attribuiti, attraverso le schede obiettivo allegate al presente documento alla responsabilità del Direttore Generale e dei dirigenti. Per ognuno di essi viene identificato un target da raggiungere, la cui misura a consuntivo concorrerà alla definizione delle rispettive performance individuali secondo quanto descritto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2019-2021. 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 progettuali attribuiti alla Direzione Generale, alle Aree dirigenziali e alle strutture di secondo livello vengono anche classificati nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione di sviluppo, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità affidate, come vedremo, alla Direzione Generale dalla parte politica;
2. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management);
3. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza;
4. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

Nella predisposizione del Piano gestionale degli obiettivi, particolare rilevanza hanno gli **obiettivi comuni**, cioè attività di innovazione, sviluppo e revisione organizzativa affidate congiuntamente a più strutture. La formalizzazione di questi consente lo sviluppo di collaborazioni trasversali e finalizzate, arricchendo l'ateneo di un atteggiamento di proficua cooperazione. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per agevolare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali della posta elettronica di Ateneo.

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi. Tale contributo sarà misurato prendendo in considerazione i risultati di performance organizzativa della

struttura di afferenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

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.

Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2019 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance 2019 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2020.

C.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance

Nel mese di novembre 2018, ANVUR ha pubblicato in consultazione le 'Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane'¹. Il documento (che si affianca alle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance pubblicate dall'ANVUR nel 2015) concentrandosi sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio, intende fornire indicazioni utili per realizzare una gestione integrata.

Si tratta di una sfida ambiziosa per gli atenei statali, che come tutte le amministrazioni pubbliche devono provvedere a lunghissima serie di adempimenti sia in termini di trasmissione dati sia di produzione di documenti. Ne consegue che spesso sono gli aspetti procedurali ad essere enfatizzati invece di quelli sostanziali. Per evitare questo, è indispensabile costruire e mantenere una visione integrata dei diversi ambiti ed elementi. Idealmente, l'integrazione dovrebbe contemplare una visione unitaria dell'organizzazione, cercando dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché delle forme, delle modalità e degli strumenti con cui si esprimono. Il recente passaggio alla contabilità economico-patrimoniale (COEP) e l'avvio graduale di quella analitica, offrono agli Atenei l'opportunità – prima degli altri comparti della pubblica amministrazione – di abbandonare la logica della spesa per adottare definitivamente quella del risultato.

Pertanto, affinché sia efficace il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo. Il processo deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Tra i vari strumenti di programmazione, il bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio (ovvero il 'budget') rappresenta il "documento forte" che da sempre attira le attenzioni maggiori delle diverse componenti della governance e che pertanto può assumere un ruolo decisivo di collettore di un più esteso ciclo di programmazione.

Per questo motivo, l'attività programmatoria deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento

¹ <http://www.anvur.it/wp-content/uploads/2018/11/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare.

L'Ateneo ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. Tuttavia, sottolinea come la costruzione di piani operativi efficacemente integrati con gli strumenti di programmazione e un'efficace attività di verifica dei risultati raggiunti implica la disponibilità di risorse professionali e di strumenti informatici adeguati. L'attuale contesto, al contrario, è caratterizzato da una progressiva riduzione di risorse, da ritardi endemici nella definizione e attribuzione delle grandezze finanziarie, da sovrapproduzione normativa che impone scadenze ravvicinate. Lo sviluppo di un coerente sistema informativo per una gestione integrata del ciclo della performance rappresenta un obiettivo di particolare rilevanza considerando che l'intero processo continua ad essere gestito utilizzando strumenti informatici diversi e non integrati tra loro ricorrendo prevalentemente a fogli excel condivisi oppure a sistemi locali che comportano un grosso lavoro manuale e significativi rischi di disallineamento. Per questo motivo, l'Università di Pavia partecipa, unitamente ad altri Atenei, a un gruppo di lavoro istituito da Cineca per la definizione delle specifiche e l'implementazione di un sistema informativo per la gestione integrata del ciclo della performance la cui sperimentazione verrà avviata a partire dall'anno 2019.

Pur in assenza di applicativi gestionali adeguati, l'Ateneo ha comunque implementato il proprio sistema di pianificazione e controllo cercando, contestualmente, di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. A partire dal 1 gennaio 2015 è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Già da alcuni anni, inoltre, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso' che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi. Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' possono essere così sintetizzati:

- Aumento della responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse richieste e assegnate;

- Aumento del livello di consapevolezza e la motivazione delle strutture a perseguire obiettivi comuni all'intera organizzazione facilitando l'azione di coordinazione ed integrazione fra le diverse Unità organizzative;
- Contribuisce alla formazione e all'apprendimento del management in relazione alle funzioni di costo delle strutture affidate alla loro responsabilità.
- Consente di far emergere anche la delega di responsabilità economica che, nel sistema della performance, ogni unità organizzativa ha, seppure in forme diverse, per i vari obiettivi operativi.

Le esigenze di responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse loro assegnate, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli Atenei, in direzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo, cui affiancare, a fini gestionali, un sistema di reporting che consenta di valutare i risultati ottenuti. L'Ateneo sta definendo un modello di attribuzione delle poste contabili che consenta di pervenire a una rendicontazione economico-analitica. Si considera, infatti, imprescindibile la valutazione dell'effettivo assorbimento di risorse in termini di processi e di strutture ai fini di una corretta programmazione economico-finanziaria dell'anno successivo.

Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse.

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

C.3 Analisi delle aree di rischio

C.3.1. Il contesto delle misure di prevenzione della corruzione

In materia di prevenzione della corruzione, dal 2012 (anno di adozione della L. 190/2012, c.d. *legge anticorruzione*) ad oggi si sono succeduti, integrati ed affastellati, in modo non sempre organico e coerente, oltre 15 interventi legislativi e innumerevoli altri atti dotati di diversa cogenza, dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) alle linee guida dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Questo quadro così articolato e stratificato concorre ad informare il sistema di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione.

Il settore pubblico è però costituito da enti che per natura, struttura, mission istituzionale ed assetto organizzativo sono estremamente diversificati. Per questo motivo l’ANAC, con la delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, ha licenziato l’Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016 con il quale ha inteso affrontare il tema della prevenzione della corruzione per alcuni enti le cui peculiarità sono state considerate meritevoli di un approccio specifico, come le istituzioni universitarie.

Il PNA è considerato dal legislatore come uno strumento di indirizzo e di sostegno alle amministrazioni pubbliche, il cui scopo è quello di coadiuvarle nella progettazione e nell’attuazione sostanziale delle misure di prevenzione della corruzione individuate dalla normativa.

Le pubbliche amministrazioni debbono dunque, autonomamente, secondo gli orientamenti proposti dai PNA che si sono succeduti dal 2013, implementare strumenti volti ad aumentare il livello di conoscenza della propria realtà amministrativa ed organizzativa (mappatura dei processi) al fine di identificare, mediante l’utilizzo di indici di rischio idonei, le aree in cui è più probabile l’annidarsi di un rischio corruttivo (risk assessment) e, infine, progettare e implementare misure organizzative volte alla mitigazione o alla sterilizzazione dei rischi individuati (risk management).

Lo strumento attraverso il quale le pubbliche amministrazioni sono chiamate alla gestione dei processi appena descritti è il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), sottoposto ad aggiornamento annuale con carattere scorrevole. Questo è un documento

- di riorganizzazione, poiché identifica misure organizzative volte alla mitigazione o alla sterilizzazione del rischio corruttivo;
- di programmazione, poiché definisce obiettivi annuali, sulla base di un orizzonte temporale triennale, col fine di fornire una visione pluriennale delle attività in un settore che necessita il coordinamento degli sforzi in un’ottica di medio periodo.

C.3.2. Anticorruzione e *performance*: l'articolazione per obiettivi

Se dunque il PTPCT ha dignità programmatica e di riorganizzazione, il livello di raggiungimento degli obiettivi anticorruzione, gioco forza, si atteggia a componente della valutazione della performance.

Il PTPCT, che viene approvato dall'organo di indirizzo politico dell'Ateneo contestualmente al presente documento, è redatto con una vocazione prettamente operativa, volendo costituire un agile strumento di lavoro per i soggetti coinvolti nel sistema della prevenzione della corruzione.

L'operatività del PTPCT è testimoniata da un approccio "per obiettivi".

Per ognuno dei 22 obiettivi (vedasi tabella seguente) è indicata una descrizione con associata la struttura responsabile del suo perseguimento. A seguire è proposta una sezione narrativa/discorsiva che contestualizza le misure proposte e ne palesa la *ratio* o gli aspetti critici. Infine, una tabella con le azioni concrete e gli indicatori di monitoraggio, suddivisa per annualità, declina le azioni da intraprendere nell'ambito pluriennale di riferimento.

Ogni obiettivo è attinente a un processo rilevante ai fini della prevenzione della corruzione o ad un'area di rischio che è stata individuata in base a quanto imposto dalla legge, suggerito dai PNA e dalle risultanze della procedura di risk assessment interna all'Ateneo.

Il PTPCT, cui si rimanda per maggiori dettagli, muove essenzialmente su tre macro-linee direttrici principali.

La prima è relativa alle azioni tese a migliorare la conoscenza dell'ente, delle sue articolazioni e dei processi da esse gestiti. A quest'ambito sono riconducibili la revisione della mappatura dei processi, al fine poi di permettere un ricalcolo aggiornato degli indici di rischio (obiettivo 3); l'istituzionalizzazione del monitoraggio periodico relativo al raggiungimento degli obiettivi anticorruzione, nei mesi di maggio e ottobre (obiettivo 1); il coinvolgimento più diretto, attraverso interlocuzioni e richiesta di informazioni, con interlocutori istituzionali (obiettivi 2 e 10); la creazione di un Gruppo di supporto alla standardizzazione dei processi che, composto da personale di vari servizi, svolgerà funzioni di *internal audit* (obiettivo 3).

La seconda linea di intervento è rivolta all'aggiornamento o alla modifica dei regolamenti esistenti alla luce delle proposte avanzate dai PNA e dalle linee guida ANAC, nonché da esigenze interne palesatesi nella messa in opera delle attività anticorruzione. Trattasi della redazione del regolamento unico sui tre tipi principali di accesso ad oggi vigenti nell'ordinamento (accesso documentale, civico e civico generalizzato, obiettivo 13); regolamento sul conflitto di interessi, inconfiribilità e incompatibilità, sia per personale tecnico amministrativo che docente (obiettivo 8); la revisione, sulla base delle indicazioni pervenute dai PNA, e l'eventuale fusione in un unico documento del Codice

Etico e del Codice di Comportamento (obiettivo 15); il regolamento per la segnalazione degli illeciti (obiettivo 18).

Infine, la terza linea direttrice, è volta a ricercare soluzioni tecnologiche per una più razionale gestione degli obblighi derivanti dalla normativa. È previsto uno studio di fattibilità al fine di automatizzare alcuni obblighi di pubblicazione mediante la restituzione automatica, ai fini della trasparenza, delle informazioni inserite nelle banche dati alimentate dai vari servizi dell'Ateneo (obiettivo 12). È inoltre allo studio un sistema di interfaccia integrato col sistema di protocollo che permetta di gestire in modo più razionale le richieste di accesso agli atti che pervengono all'Ateneo, anche al fine di facilitare l'estrazione del registro, così come richiesto da ANAC (obiettivo 23). Da ultimo, è allo studio l'acquisizione del software per la segnalazione degli illeciti, al fine di permettere l'accesso a questa procedura alla più ampia platea possibile, anche mediante la possibilità di invio di segnalazione anonima e con la possibilità di dialogare in doppio cieco con il segnalante (obiettivo 18).

Tab. n. - Gli interventi previsti nel triennio 2019-2021 in termini di riduzione del grado di rischio corruzione e di trasparenza.

	Obiettivo	Struttura responsabile
1	Maggiore istituzionalizzazione del sistema di monitoraggio attraverso incontri di monitoraggio	RPCT e struttura di supporto, tutte le strutture che presidiano processi interessati da misure di mitigazione del rischio corruttivo nel presente piano
2	Integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno	RPCT e struttura di supporto
3	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni	<ul style="list-style-type: none"> • La mappatura dei processi: Servizio Organizzazione e Innovazione • Istituzione e operatività di un sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT: Servizio Organizzazione e Innovazione; RPCT e struttura di supporto, tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza; • Monitoraggio a campione relativo all'adempimento obblighi di pubblicazione: RPCT e Struttura di Supporto. • Monitoraggio del rispetto dei termini procedurali: tutti i dirigenti
4	Estrazione e confronto pluriennale relativa a indicatori sugli approvvigionamenti	Servizio gare e appalti, Servizio pianificazione programmazione e controllo
5	Ulteriore implementazione del sistema di approvvigionamento (U-BUY)	Area tecnica informatica e sicurezza, Servizio gare e appalti
6/a	Avvio di un sistema di rotazione dei segretari delle commissioni concorsuali e altre misure di informazione/formazione e responsabilizzazione trasversali	Servizio Organizzazione e Innovazione
6/b	Avvio di un sistema di rotazione dei componenti delle commissioni concorsuali e altre misure di informazione/formazione e responsabilizzazione trasversali	Servizio gestione personale docente

7	Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati	RPCT e struttura di supporto, Servizio legale
8/a	Regolamenti in materia conflitto di interesse, incompatibilità e inconfiribilità di incarichi per il personale docente e tecnico-amministrativo	Servizio organizzazione e innovazione
8/b	Regolamenti in materia conflitto di interesse, incompatibilità e inconfiribilità di incarichi per il personale docente e tecnico-amministrativo	Servizio gestione personale docente
9	Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità.	Servizio Organizzazione e Innovazione, RPCT e Struttura di supporto
10	Migliorare la comunicazione interna aumentando il livello di coinvolgimento e sensibilizzazione dei membri della comunità accademica, della società civile e della rappresentanza sindacale unitaria	RPCT e struttura di supporto
11	Attribuzione alle strutture degli obblighi in materia di pubblicazione in materia di trasparenza	RPCT e struttura di supporto, tutte le strutture
12	Pubblicazione automatica di dati per la trasparenza mediante link ipertestuali a banche dati di enti esterni (v. allegato B del d. lgs. 33/2013)	Servizio Automazione Gestionale, Servizi titolari di profili in banche dati
13	Presentazione agli Organi del regolamento sui tre tipi di accesso, modifiche del Regolamento per l'accesso ai ruoli	RPCT e struttura di supporto, Servizio legale, Servizio Organizzazione e Innovazione
14	Adeguamento contrattualistica e modulistica in materia di pantouflage	Servizio Organizzazione e Innovazione
15	Aggiornare il Codice etico e di Comportamento e valutarne la fusione in unico documento	RPCT e struttura di supporto, Servizio legale, Servizio organizzazione e innovazione, Servizio gestione personale docente, Ufficio procedimenti disciplinari
16	Previsione modalità procedimento disciplinare nei confronti del Rettore	Servizio Legale
17	Proseguire nel lavoro avviato di implementazione di un sistema di ascolto permanente attraverso l'erogazione di questionari per la valutazione del clima etico	RPCT e struttura di supporto, Servizio qualità della didattica e servizi agli studenti, Area tecnica informatica e sicurezza
18	Revisione procedura segnalazione illeciti	RPCT e struttura di supporto, Area tecnica informatica e sicurezza
19	Messa a punto di un sistema organico di rotazione del personale	Servizio organizzazione e innovazione, Direzione generale
20	Proseguire nel lavoro avviato di sempre maggiore informatizzazione dei processi (dematerializzazione, piattaforma on line per richieste di accesso agli atti, informatizzazione del processo di gestione della performance organizzativa)	Area tecnica informatica e sicurezza, Area Beni culturali, Servizio Gare e Appalti
21	Aumentare la visibilità delle opportunità di finanziamento della ricerca	Servizio ricerca e terza missione
22	Gestione trasparente degli spin-off	Servizio ricerca e terza missione

C.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza

C.4.1 La comunicazione interna

Nell'ambito della prevenzione della corruzione, un ruolo centrale è assunto dalla comunicazione. Se prevenzione della corruzione implica organizzazione, organizzazione implica comunicazione efficiente. Questo è il motivo per cui al par. C.3.2 il *focus* delle azioni è sul miglioramento della

comunicazione interna volta a migliorare la conoscenza dell'ente, delle sue articolazioni e dei processi.

Oltre alle misure citate nel paragrafo precedente in relazione alla prima linea direttrice del PTPCT 2019-2021, deve essere tenuto presente che l'Ateneo ha creato un forum permanente di discussione e di lavoro sulle tematiche della prevenzione della corruzione. Dal 2015 infatti è attivo il gruppo di lavoro su trasparenza e anticorruzione (TRAC) in cui siedono il RPCT e la sua struttura di supporto, il Direttore Generale, il delegato del Rettore per le risorse umane, una rappresentanza dei direttori di dipartimento nonché dei segretari amministrativi di coordinamento, i dirigenti e alcuni capiservizio da loro delegati. Il gruppo, dalle poche unità ai tempi della sua costituzione, è arrivato nel 2017 a contare oltre 30 componenti.

Il gruppo possiede la necessaria trasversalità a tutte le strutture dell'Ateneo al fine di presidiare gli sviluppi della normativa e valutarne le modalità di applicazione nell'ente.

Il Gruppo di lavoro TRAC si riunisce con cadenza programmata, condividendo le questioni sottoposte e preventivamente comunicate, anche con il supporto di un sito intranet interno.

C.4.2 La comunicazione esterna

Una quota consistente delle attività di prevenzione della corruzione si impernia anche sulla comunicazione esterna mediante le misure di trasparenza. Sebbene rigidamente concepita e normata, la trasparenza della pubblica amministrazione si compie mediante la pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del portale di Ateneo (in forza del D. Lgs. 33/2013 e ss. mm.).

Il concetto di "trasparenza" muove dall'assunto che l'accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni sia di incentivo allo sviluppo di forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

Non si può non concordare con una tale visione, soprattutto al fine di scardinare antichi preconcetti della collettività nei confronti della pubblica amministrazione, che è sempre stata percepita come autoreferenziale e refrattaria alla rendicontazione del proprio operato.

Inoltre la trasparenza è stata anche pensata come cerniera di sicurezza per tutti quei settori che non sono immediatamente raggiungibili da misure di prevenzione della corruzione.

Per contro, l'esigenza di rendere ostensibile oltre 250 tipologie di informazioni, dati e documenti ha prodotto una crescita esponenziale delle attività da porre in essere per ottemperare agli obblighi

pubblicazione nelle modalità e nei formati richiesti. La numerosità degli adempimenti, alcuni dei quali presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi, richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permetterne l'estrazione, ha prodotto un incremento significativo nelle attività degli uffici.

Il quadro legislativo dunque, pur nel corretto presupposto che la comunicazione sia cruciale per la prevenzione della corruzione, impone misure gravose alle strutture pubbliche e scarica su di esse l'onere di adottare caso per caso, ad es. in caso di conflitto tra esigenze di riservatezza e richieste di accesso, soluzioni che riposano esclusivamente sull'inventiva dei funzionari.

Sebbene, dunque, nei provvedimenti normativi, si affermi il sistema di prevenzione della corruzione debba essere implementato a invarianza della spesa, con le risorse disponibili e 'a costo zero', l'effettiva realizzazione delle diverse misure previste origina costi impliciti di più difficile misurazione. Al fine di permettere l'utilizzo dei dati conservati sui sistemi gestionali in uso per esigenze di trasparenza, l'Ateneo ha implementato uno specifico applicativo CINECA, il Portale della Trasparenza che, a regime, dovrebbe consentire la pubblicazione dei dati attraverso estrazioni automatizzate. Si prevede, inoltre, di valutare la possibilità di procedere con estrazioni automatizzate anche sulle altre banche dati in uso. In relazione a ciò, e come accennato nel par. C.3.2, l'Ateneo ha programmato le attività degli uffici competenti al fine di ricercare soluzioni tecnologiche per l'automatizzazione delle pubblicazioni dei ricercatori dell'Ateneo (obiettivo 12).

Con il D. Lgs. 97/2016 è stato poi introdotto nell'ordinamento il diritto di accesso civico generalizzato, che si aggiunge ai due istituti di accesso pre-esistenti (documentale e civico c.d. semplice), con l'obiettivo di rendere fruibile, su richiesta di qualsiasi individuo, una porzione sostanziale del patrimonio informativo dell'ente. L'Ateneo sta predisponendo il regolamento che disciplina questi tre tipi di accesso (obiettivo 13). Al contempo è allo studio un'interfaccia con il sistema di protocollo che consenta una miglior gestione e memorizzazione delle richieste che pervengono all'Ateneo (obiettivo 23).

Contemporaneamente al miglioramento relativo all'infrastruttura software, l'Ateneo sta completando il passaggio da un sistema accentrato di obblighi di pubblicazione ad un sistema in cui i responsabili della pubblicazione sono le strutture che detengono il dato (Obiettivo 11). A tal fine risulta, peraltro, necessario che gli operatori acquisiscano la sensibilità necessaria per compiere un primo ed essenziale bilanciamento tra le esigenze di trasparenza e quelle di riservatezza. Per tali motivi l'Ateneo ha delineato un complesso programma di formazione del personale (obiettivo 9).

Infine, nello sforzo di considerare non solo formali gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, anche la Giornata della Trasparenza, intesa come momento di apertura dell'Ateneo nei confronti dei portatori di interessi e del pubblico più in generale, è considerata momento di particolare rilevanza, stante la possibilità di coinvolgere nella sua organizzazione sia altri enti (con cui avviare ulteriori e proficue collaborazioni), sia la componente studentesca (obiettivi 7 e 9). Al fine di intercettare le esigenze conoscitive di una platea plurale come quella della Comunità Accademica, a seguito di incontri congiunti nell'ambito di una cabina di regia tra l'Ateneo e gli altri enti dell'orbita universitaria pavese (Edisu, IUSS, Fondazione Alma Mater Ticinensis e Parco Tecnico Scientifico), si è inteso promuovere un evento per gli studenti e un evento per il personale di tali enti, intendendoli come incontri diversi di un medesimo evento.

Il primo di tali eventi si è svolto il 20 novembre 2018 e ha visto un intervento della consigliera ANAC prof.ssa Nicoletta Parisi nell'ambito del corso di Etica pubblica, al termine del quale gli studenti hanno avuto modo di presentare dei contributi personali sulla materia. Nel corso del 2019 è previsto un ulteriore evento che, allo stato dell'organizzazione attuale, avrà la forma di una tavola rotonda tra i Responsabili della Prevenzione della Corruzione di tutti gli enti dell'orbita universitaria sopra richiamati.

C.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità. La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché ad un maggior coinvolgimento dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

C.5.1 Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione presentata al CdA annualmente e contestualmente all'approvazione della Relazione sulla Performance.

Per l'esercizio 2019, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo identificati annualmente dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab. 8);

- b. 20% in relazione ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab. 9);
- c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
- Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

Tab 8. Indicatori gestionali e relativi target (vedasi allegato 2)

Finalità strategiche	Indicatori di Performance organizzativa	Target
Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	Tasso incremento immatricolati	0 < N° Imm < 2%
Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero e da esperienze in ruolo presso altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti).	% di professori esterni reclutati	> 20%
Sviluppare infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo.	% di implementazione PASS	> 80%
Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro e potenziando le attività di terza missione	Tasso occupazione laureati	In linea o superiore Atenei di riferimento
Finalità gestionali	Indicatori di Performance organizzativa	
Dematerializzazione e sviluppo ITC	% di strutture di Ateneo coinvolte nel processo di dematerializzazione	100%
Garantire la sostenibilità finanziaria	Risultati di bilancio	Positivo
	ISEF	Mantenimento/miglioramento del target programmato
	Indebitamento	
Recupero e ottimizzazione degli spazi	% di completamento del censimento e attribuzione spazi	> 90%

Tab 9. Gli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati alla Direzione Generale (vedasi allegato 2)

Finalità strategiche	Categorie	Obiettivi progettuali di Performance organizzativa
Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese Trasparenza, "accountability" e Quality Assurance Revisione organizzativa Dematerializzazione e sviluppo ITC Recupero e ottimizzazione degli spazi Trasparenza, "accountability" e Quality Assurance Aumentare il gettito da donazioni liberali Trasparenza, "accountability" e Quality Assurance Implementare il piano delle opere immobiliari Trasparenza, "accountability" e Quality Assurance	Obiettivi di innovazione	Sviluppo e implementazione master Sviluppo di un sistema di performance ticketing Revisione organizzativa
	Obiettivi di miglioramento dell'efficienza	Consolidamento del processo di Dematerializzazione Consolidamento sistema centralizzato gestione aule e orari
	Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Definizione di un piano di welfare aziendale Sviluppo Fundraising Implementazione Piano di azioni miglioramento qualità Piano triennale edilizia
	Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)	Analisi e standardizzazione processi e procedure

Nella scheda relativa al Direttore Generale allegata al presente documento sono indicati i target progettuali da raggiungere per l'anno 2019. Il peso da considerare per ogni obiettivo progettuale è pari al 10%. I piani di lavoro saranno pubblicati sul sito obiettivi di Ateneo.

C.5.2 I dirigenti

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le seguenti 4 componenti di valutazione.

- **Componente organizzativa** – peso 70% così articolata:
 - ✓ 10% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
 - ✓ 20% in relazione agli indicatori di performance organizzativa (efficacia e efficienza) della struttura di diretta responsabilità;
 - ✓ 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab.5);
 - ✓ 20%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività progettuali assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.
- **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 20% - si tratta di comportamenti riconducibili ad un set di competenze comportamentali.
- **Capacità di valutazione dei propri collaboratori** - peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall'apposita Commissione.

In Allegato al presente documento sono contenute le schede che evidenziano in modo dettagliato per ogni Area dirigenziale gli obiettivi assegnati, i relativi target nonché la descrizione semantica dell'indicatore.

C.5.3 Il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità di struttura

C.5.3.1 Personale di categoria EP

La valutazione avverrà utilizzando un criterio “a cascata” rispetto alla piramide gerarchica organizzativa.

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali delle strutture di secondo livello sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura (indicatori di efficacia ed efficienza);
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (proattività, competenze professionali e relazionali);
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

C.5.3.2 Personale di categoria D

La valutazione della performance sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura;
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (proattività, competenze professionali e relazionali)
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura (indicatori di efficacia ed efficienza);
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente/Responsabile competente;
- 40% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (proattività, competenze professionali e relazionali).

La valutazione del personale di categoria B, C, D senza incarichi gestionali

In accordo con quanto previsto dal nuovo CCNL, l'accordo di contrattazione decentrata prevederà premi alla performance organizzativa ed individuale di tutto il personale, quindi anche per personale di categoria B, C e D al quale non sono stati attribuiti incarichi gestionali.

In particolare, la quota di risorse accessorie variabili destinata alla remunerazione della performance organizzativa dovrà essere almeno pari al 30% di tali risorse. La quota destinata sarà ripartita tra le strutture in funzione del risultato di performance ottenuto e poi ripartita fra le persone alle stesse afferenti.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazioni ai comportamenti agiti, con riferimento alla pro-attività, alle competenze professionali ed a quelle relazionali. Questa tipologia di premio verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

Secondo quanto previsto dall'articolo 20 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il triennio 2016-2018, inoltre, in sede di contrattazione integrativa dovrà essere altresì definita una limitata quota massima di personale alla quale, avendo conseguito una valutazione più elevata, sarà attribuito di una maggiorazione del premio individuale che si aggiungerà alla quota di premio individuale.

La misura di detta maggiorazione sarà definita in sede di contrattazione integrativa ma non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

In allegato, si riportano le schede che evidenziano, per ogni area dirigenziale, obiettivi, azioni da realizzare nell'anno 2019, indicatori di misurazione e i target da raggiungere (Allegato 2). Ogni obiettivo è stato valutato anche in relazione all'eventuale esigenza di budget aggiuntivo sull'anno 2018 ovvero in termini di risorse da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati. L'assenza di specifico stanziamento significa che l'azione verrà realizzata nell'ambito del budget già assegnato alla struttura per il funzionamento, senza costi aggiuntivi.

C.6 Conclusioni

Il Documento di Programmazione Integrata si pone l'obiettivo di realizzare l'integrazione e il coordinamento di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo al fine di raggiungere i risultati programmati in sede di definizione delle priorità strategiche e gestionali. Per questo, rappresenta uno strumento per coniugare in modo efficace la gestione per obiettivi con la valorizzazione del merito.

In relazione alla necessità di crescita culturale dell'organizzazione e di corretta percezione del processo di valutazione quale strumento di valorizzazione del personale, si pone l'impegno della Direzione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata ed agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in ambito di sede di definizione dell'accordo di contrattazione decentrato.

Tale accordo, come previsto dalla normativa, sarà poi sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Allegati:

- 1) I numeri dell'Università di Pavia
- 2) Schede obiettivi per Area dirigenziale (Scheda DG e altri dirigenti)