



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE INTEGRATA
2020-2022**

GENNAIO 2020

Sommario

1. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità	3
1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo.....	4
1.2 Gli attori	7
1.3 La missione	7
1.3.1 Lo Statuto	7
1.4 Il progetto strategico.....	8
2. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2019-2021.....	13
2.1 La programmazione triennale 2019-2021.....	13
2.2 I progetti della programmazione triennale dell'Università degli Studi di Pavia	19
2.2.1 Obiettivo : Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza.....	19
2.2.2 Obiettivo : Servizi agli studenti	21
3. Il Piano Integrato.....	24
3.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo.....	25
3.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi "integrato"	28
3.2.1 La struttura organizzativa.....	29
3.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa	31
3.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance	37
3.3 Analisi delle aree di rischio.....	40
3.3.1. Il contesto delle misure di prevenzione della corruzione	40
3.3.2. Anticorruzione e <i>performance</i> : l'articolazione per obiettivi.....	41
4.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza	42
4.4.1 La comunicazione interna	42
4.4.2 La comunicazione esterna.....	44
5.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....	45
5.5.1 Il Direttore Generale	45
5.5.2 I dirigenti	46
5.5.3 Il personale di categoria EP	46
5.5.4 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura	47
5.5.5 La valutazione del personale di categoria B, C, D senza incarichi gestionali	47
6.6 Conclusioni	48

1. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento rappresenta il Documento di Programmazione Integrata 2020-2022. Il triennio che si apre è il primo del sessennio del Rettore, Prof. Francesco Svelto, entrato in carica il 1 ottobre 2019 e della squadra di Governo da lui contestualmente nominata. Il Documento di Programmazione Integrata, si basa sulle strategie delineate nel documento di programma predisposto dal Rettore e sugli specifici contenuti delle deleghe attribuite ai pro-rettori, ognuno per l'ambito di competenze previsto dalla delega. In relazione alle strategie e agli obiettivi strategici che dovranno essere perseguiti, vengono individuate le azioni e gli 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. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, infatti, 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 gestionali nell'ambito del quadro delineato di obiettivi strategici e dei risultati da raggiungere. Esso rappresenta, pertanto, un documento programmatico che assume la valenza di un atto di governo dell'Ateneo, la cui responsabilità è in capo al Consiglio di Amministrazione. Il documento deve porsi quale documento di gestione, non essenzialmente burocratico adempimentale, in quanto inserito integralmente all'interno di una programmazione di ampio respiro. Essa deve sviluppare 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 del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche (performance, economico-finanziario, personale, edilizia) e con l'assicurazione di qualità. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatici non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi.

La metodologia adottata nell'elaborazione del presente documento, 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).
- Descrizione degli obiettivi strategici e delle azioni per il loro raggiungimento in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (aree di miglioramento).
- Definizione del quadro degli obiettivi di performance organizzativa con l'identificazione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo.

- Valorizzazione del benessere dei dipendenti e delle pari opportunità e contro le discriminazioni, al fine di migliorare il clima lavorativo e di favorire l'effettiva partecipazione alla vita dell'Ateneo. A questo scopo l'Amministrazione collaborerà attivamente con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) nell'implementazione del Piano di Azioni Positive dallo stesso elaborato per il triennio 2020-2022 (Allegato 3). In particolare, si segnala la partecipazione del CUG all'apposito gruppo di lavoro dell'Ateneo, avviato allo scopo di analizzare il contesto organizzativo dell'Ateneo, definire i profili professionali che potranno usufruire dello smartworking, nonché le attività che sarà possibile svolgere. Il gruppo di lavoro si occuperà anche di perfezionare il progetto che definirà la modalità realizzative del lavoro agile e che dovrà poi essere portato all'approvazione del tavolo di contrattazione decentrata.

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 2020;
- Le linee programmatiche espresse dal Rettore per il sessennio 2020-2025;
- I contenuti delle deleghe attribuite alla squadra di governo del Rettore per il triennio 2020-2022;
- Le politiche per la qualità approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio 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;
- La Relazione sulla performance 2018 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 2018;
- Ulteriori elementi di criticità relativi alle programmazioni precedenti e agli interventi correttivi emersi come necessari in fase di rendicontazione

1.1 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, da una 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 l'ammontare complessivo del FFO, negli anni 2018 e 2019, si è avuta un'inversione di tendenza e, quindi, un aumento rispetto all'analoga ripartizione 2017. Peraltro, esso si è tradotto in incremento degli interventi specifici, denotando la propensione del legislatore a finalizzare le quote di finanziamento, attuando metodologie comparative e premiali (si vedano i Dipartimenti di Eccellenza). La legge di bilancio 2020, recentemente approvata, non prevede incrementi neanche relativi a stanziamenti o piani di assunzione specifici.

Inoltre, rimangono irrisolte le criticità gestionali indotte da un processo di definizione e comunicazione delle informazioni ministeriali caratterizzato da tempi incredibilmente dilatati che inficia di molto il processo programmatorio degli Atenei.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico pari a 894 docenti (di cui 586 professori di prima e seconda fascia e 308 ricercatori), 839 tecnici amministrativi e 26 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 39 corsi di laurea triennale, 41 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 19 corsi di dottorato di ricerca, 41 scuole di specializzazione di cui 37 con sede amministrativa presso l'Università di Pavia, 19 master di I livello, 32 master II livello e 10 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2018/19 è risultato pari a 23.871, a cui si aggiungono 498 dottorandi, 915 specializzandi e 788 iscritti a master di I e II livello.

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.

Tabella 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 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 30% 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 nel periodo dell'ultima VQR (2011-14) Basso peso dell'Ateneo nella quota di riparto del FFO legata al reclutamento (IRAS2 PO), che è strettamente correlato alla quantità dei reclutati in termini di punti organico Mancanza 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 Arresto della crescita di immatricolazioni a partire dall'AA 2019/20 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

1.2 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.

1.3 La missione

1.3.1 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.

1.4 Il progetto strategico

Il Rettore ha individuato sei direttrici principali su cui muoversi nei prossimi anni sono le seguenti:

1. **Inclusione e merito.** Ribadire la funzione pubblica dell'Università, accogliendo tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche anche coraggiose che favoriscano i meno abbienti.

2. **Internazionalizzazione.** Rafforzare le esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso doppie lauree, e non solo. Occorre potenziare le possibilità di integrazione delle conoscenze in azienda anche in ambito internazionale.

3. **Innovazione e ricerca.** Aumentare in quantità e qualità l'interlocuzione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca, in tutte le aree disciplinari. Occorre rafforzare la sensibilizzazione sia dell'Ente Regionale che del Ministero, che delle altre Università lombarde, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa per la proposizione di progetti di elevato livello scientifico.

4. **Integrazione e intesa con gli IRCCS.** La peculiarità pavese di una Facoltà di Medicina forte, in un contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, impone una particolare attenzione relazionale. Va garantita un'offerta formativa competitiva in grado di continuare ad attrarre i migliori studenti, vanno selezionate d'intesa le apicalità ospedaliere e messe al sicuro le Scuole di Specialità.

5. **Ruolo strategico dell'Amministrazione.** L'Amministrazione nel suo complesso, da quella coinvolta nei Dipartimenti a quella di coordinamento centrale, deve essere chiamata ad un'azione maggiormente sinergica con quella strategica. La condivisione degli obiettivi strategici va accompagnata con politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.

6. **Incubatore tecnologico.** L'orizzonte internazionale nel quale è inserito il nostro Ateneo e la globalizzazione di formazione, ricerca ed innovazione non devono erroneamente far pensare ad una irrilevanza del contesto locale. Anzi, è vero il contrario. L'Università deve essere il vero trascinatore per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza, in cui i nostri laureati e dottori di ricerca non solo trovino spazio, ma anzi ne siano, almeno in parte, protagonisti. Da questo consegue l'importanza di un lavoro in stretta collaborazione con l'Amministrazione locale.

A quanto previsto dalle sei direttrici principali della strategia del Rettore, si deve aggiungere il tema della **sostenibilità**. L'importanza del perseguimento degli obiettivi di sostenibilità è ormai ampiamente riconosciuto

nel mondo accademico italiano e pavese, in particolare. La sostenibilità rappresenta un obiettivo strategico di fondo che intende coniugare la dimensione economica con quella sociale e ambientale dell'Ateneo delle sei direttrici strategiche fondamentali

Alle sei direttrici strategiche fondamentali e al tema della sostenibilità si correlano i contenuti specifici delle singole deleghe attribuite ai pro-rettori.

Tabella 2: Direttrici strategiche correlate ai contenuti specifici delle singole deleghe attribuite ai pro-rettori.

DIRETTRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Inclusione e merito	Combattere gli abbandoni (ancora troppo elevati specie al termine del primo anno) mediante tutorati dedicati, forme di didattica a distanza e, grazie alla rete dei Collegi, la sperimentazione della figura dell'alunno non residente.
	In collaborazione con i Consigli didattici e di Dipartimento, verificare l'efficacia delle attuali modalità d'iscrizione (calendario, test, "finestre",...).
	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati.
	In collaborazione con il COR, rafforzare ulteriormente i legami con le Scuole superiori, anche fuori della Provincia e della Regione, orientando all'ingresso gli studenti delle classi quarte e quinte.
	In collaborazione con il Presidio della Qualità di Ateneo, verificare l'adeguatezza delle attuali modalità di valutazione della didattica.
	Proseguire nella costituzione di un'ampia rete di Aziende con lo scopo di incrementare occasioni di placement in Italia e all'estero.
	Sempre in collaborazione con i Dipartimenti, individuare e favorire l'istituzione di nuovi Corsi di Laurea o l'ammodernamento di esistenti (specie Magistrali), in risposta a riconosciute esigenze del mondo del lavoro, con attenzione anche al nostro territorio di riferimento.
Incubatore tecnologico	Valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate.
	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale: interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici.
	Incrementare le sinergie già esistenti tra Parco Tecnico-Scientifico ed i gruppi di ricerca di Ateneo e consolidare l'attività della Fondazione U4I, avviata con le Università di Milano Bicocca e Bergamo.
	Rafforzare i rapporti con le aziende più interessate alle tematiche avanzate e attrarre nuove imprese per iniziative ad alto contenuto innovativo, incrementando le opportunità di spin-off e start-up, oltre che di progetti scientifici comuni e di finanziamenti per la ricerca. Potenziare, con gli attori della ricerca presenti a Pavia, l'azione congiunta finalizzata al trasferimento tecnologico e sviluppare l'ipotesi di ospitare, in collaborazione con l'Amministrazione comunale e la Regione, un incubatore tecnologico su terreni edificabili, anche di proprietà universitaria.

DIRETRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Innovazione e ricerca	Al fine di rispondere più efficacemente alla domanda di servizi informatici e di aumentarne l'efficienza, sarà rafforzato l'orientamento al processo in termini di una scansione che preveda: gestione della domanda, sviluppo, esercizio. Per una definizione adeguata della domanda, saranno coinvolte in momenti di ascolto attivo le principali articolazioni dell'Università, in particolare Dipartimenti e Amministrazione centrale.
	Biblioteche ed altre dotazioni infrastrutturali per la ricerca: le biblioteche (tradizionali o digitali) ed i centri di servizio di Ateneo riceveranno supporto e cofinanziamento gestionale, al fine di migliorarne l'accesso e la qualità dei servizi offerti, in quanto elementi aggreganti per lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e reti di ricerca. Sarà poi sostenuto (in unione con i soggetti direttamente responsabili) il progetto di costituzione di una Biblioteca delle Scienze socio-giuridiche. Il "Censimento delle Strumentazioni dei Centri e Dipartimenti" sarà aggiornato e reso fruibile in rete. per garantirne accesso diretto o in modalità assistita da tecnici dedicati
	Consolidare e incrementare i nostri corsi post-laurea (es. Master), ampliandone l'offerta, sia tradizionale che digitale, e migliorandone l'organizzazione, sia da un punto di vista logistico che amministrativo, potenziando il raccordo tra Dipartimenti e uffici centrali dedicati.
	Costruzione di nuove opportunità di finanziamento: impegno ad aumentare l'interazione con tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che siano fonti possibili di finanziamento della ricerca. Soprattutto in riferimento all'Europa, ciò comporterà un maggior raccordo con l'Ente Regionale, il Ministero e le Università del territorio. Sarà poi perseguita una nuova qualità della relazione con le varie Fondazioni, bancarie e non.
	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale: interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici.
	EDILIZIA Nuove progettualità: si darà avvio alla realizzazione di progetti strategici già definiti, tra cui il Campus della Salute, il nuovo polo didattico di Farmacia e il restauro del chiostro di Palazzo San Felice. Si avvieranno attività di analisi e pianificazione per il miglioramento degli spazi per la didattica e la ricerca, così come si contribuirà alla definizione dei progetti per una Biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali e per un nuovo Polo tecnologico.
	EDILIZIA Program management: potenziamento dell'organico e sviluppo del program management sugli interventi edili, al fine di garantire tempestività e attenzione a tutte le fasi, dalla pianificazione alla progettazione e successivamente al collaudo, sia di nuovi progetti che di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria
	Esplorare nuove tematiche su cui offrire formazione ad adulti già inseriti in contesti lavorativi, incentivando il coinvolgimento dei docenti anche in corsi di educazione permanente, e sviluppando progetti di "Summer School" con aziende interessate a tematiche specifiche.
	In accordo, con il ProRettorato per l'Edilizia e con le altre strutture interessate, saranno definiti interventi di miglioramento degli spazi in quanto veicolo di comunicazione ed identità (bacheche, schermi, spazi di accesso e transito,...).
	Nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa; a seguire sarà definito un piano per il miglioramento dei siti di Dipartimento.
	Rafforzamento del Dottorato di ricerca: graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l'attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l'internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con la SAFD). I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità.
	Sarà avviato un cantiere sulla sicurezza e la protezione dei dati per una piena compliance anche culturale rispetto al nuovo cambiamento di paradigma determinato da GDPR.
	Saranno perseguiti gli obiettivi caratterizzanti una struttura IT in un'università: fornire una infrastruttura tecnologica affidabile e funzionale; supportare l'uso della tecnologia per l'innovazione della didattica e della ricerca; facilitare la gestione e il reperimento dei dati tramite sistemi informativi sicuri, efficienti e dotati di interfacce utente usabili e accessibili; essere il punto di riferimento del personale d'ateneo per la scelta e l'implementazione delle soluzioni tecnologiche (sia hardware che software).
	Saranno rivisti gli attuali strumenti e modalità di comunicazione esterna con l'obiettivo di migliorare la visibilità delle nostre iniziative e la reputazione complessiva di Ateneo, sulla base di un'analisi dei risultati e del confronto con altre università (benchmarking).
	Sempre nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento dell'usabilità di tutte le comunicazioni digitali rivolte agli studenti attuali e potenziali.
Sostegno ai giovani ricercatori e ai ricercatori attivi in Ateneo: si predisporranno incentivi ai giovani ricercatori per periodi all'estero sia come opportunità di formazione, sia per lo sviluppo di reti di ricerca. Verrà sviluppato lo "scouting" di giovani ricercatori, attraverso valutazione, revisione e consolidamento dell'esperienza INROAD 2019, e di altre iniziative per la transizione verso l'indipendenza. Si curerà la disseminazione dei risultati attraverso politiche di "open access". Sarà previsto un finanziamento di base per i ricercatori produttivi di Ateneo, da valutare al netto dei gruppi finanziati in progetti competitivi. Sarà valorizzato il contributo del personale tecnico dedicato alla ricerca. Verrà perseguito il reclutamento di docenza da altri atenei (o enti di ricerca) italiani e all'estero sulla base della qualità manifesta dell'attività Valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca: verrà effettuata una analisi operativa del posizionamento dell'Università di Pavia nei vari ranking privati ed istituzionali. Si lavorerà, in stretta collaborazione con il Presidio di Qualità e il NUV, supportando il "Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione" nella selezione, trasmissione e analisi dei dati per le principali agenzie di ranking internazionali (es: QS, THE, Shanghai) e nazionali (Censis-Repubblica) individuando criticità e suggerendo soluzioni ed azioni dedicate in report semestrali. Si inizierà altresì la preparazione della VQR 2015-2019. Anche ai fini dell'insieme delle attività a sostegno della ricerca, si predisporrà un "Censimento delle linee di ricerca di ateneo, gruppi/ricercatori afferenti e finanziamenti". L'Ufficio Ricerca sarà poi rafforzato anche attraverso il contributo di titolari di fondi importanti e con necessità di forte sostegno.	

DIRETTRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Integrazione e intesa con gli IRCCS	Promuovere l'intesa e l'integrazione progettuale tra gli enti di formazione e ricerca del territorio pavese e, in ambito sanitario, con gli IRCCS e le Fondazioni.
Internazionalizzazione	<p>Creazione e partecipazione a reti di università sia su progetto, sia stabili. Al di là delle attività sopra descritte, l'Università di Pavia dovrà ulteriormente rafforzare e qualificare la propria presenza in reti internazionali sia collegate ad un determinato progetto, sia relative ad associazioni stabili tra università (es. il "Gruppo di Coimbra"). In particolare, occorre migliorare il rapporto tra partnership formalmente sottoscritte ed effettiva loro implementazione.</p> <p>Incoraggiare e favorire le esperienze umane e formative presso realtà universitarie internazionali.</p> <p>Incremento della mobilità bilaterale dei docenti. La creazione di corsi di laurea doppi e congiunti richiede il potenziamento della mobilità dei docenti che verranno stimolati a sviluppare collaborazioni con altri Atenei di prestigio, anche svolgendo attività di didattica e di ricerca presso di loro. Il coinvolgimento di colleghi di altre università per soggiorni di studio a Pavia sarà parimenti favorito. L'Ateneo incentiverà queste esperienze anche al fine di aumentare relazioni ed opportunità di accesso a finanziamenti dell'Unione europea.</p> <p>Istituzione di Lauree doppie e Lauree congiunte ("double/joint degree"). Uno degli attuali limiti dei programmi europei è la scarsa possibilità di integrare efficacemente l'esperienza formativa del periodo all'estero con il percorso di studi previsto dal nostro ordinamento allungando i tempi ed i costi dello studio. L'istituzione di doppie lauree e l'impegno ad attivare lauree congiunte con altre università europee ed extra-europee di prestigio risponde alla domanda degli studenti di avere l'opportunità di esperienze umane e formative presso realtà internazionali così da elevare le possibilità di inserimento nel mondo del lavoro. Si perseguirà anche l'istituzione di Dottorati di ricerca congiunti con università straniere.</p> <p>Scuole estive per studenti stranieri e programmi estivi all'estero per studenti di Pavia. Si individueranno temi attorno a cui costruire scuole estive specificamente rivolte a studenti stranieri. E, in collaborazione con Atenei esteri e/o Centri di ricerca, verranno proposti programmi estivi ("summer students") destinati agli studenti di laurea magistrale, soprattutto con vocazione alla ricerca.</p> <p>Sarà potenziata la comunicazione dell'Ateneo verso i paesi esteri (europei ed extra-europei) a supporto degli obiettivi di internazionalizzazione.</p> <p>Sviluppo di accordi per qualificare ulteriormente la rete Erasmus. Il programma Erasmus, in tutte le sue articolazioni, rappresenta ancora la modalità più importante perché gli studenti accedano ad un'esperienza formativa all'estero. È diventata però sempre più decisiva la qualità delle sedi universitarie con cui sono in vigore rapporti di scambio. In questo senso, l'Università di Pavia è chiamata ad un miglioramento della sua offerta, soprattutto in un contesto di competizione crescente.</p>
Ruolo strategico dell'Amministrazione	<p>Al fine di rispondere più efficacemente alla domanda di servizi informatici e di aumentarne l'efficienza, sarà rafforzato l'orientamento al processo in termini di una scansione che preveda: gestione della domanda, sviluppo, esercizio. Per una definizione adeguata della domanda, saranno coinvolte in momenti di ascolto attivo le principali articolazioni dell'Università, in particolare Dipartimenti e Amministrazione centrale.</p> <p>Coordinamento e integrazione A differenziazione e specializzazione, corrisponde sempre un fabbisogno organizzativo di integrazione. Si prevede un potenziamento dei meccanismi di coordinamento organizzativi, con particolare riferimento alla relazione tra amministrazione centrale e dipartimenti.</p> <p>Facilitazione amministrativa Avvio di un programma di semplificazione ed efficienza organizzativa, in grado di snellire il funzionamento della macchina amministrativa, evitare ridondanze e velocizzare i processi.</p> <p>Politiche di ascolto e condivisione Avvio della consulta del PTA e CEL con funzioni consultive e di proposta agli organi, per la condivisione degli obiettivi e per un'amministrazione equa e trasparente.</p> <p>Politiche di welfare Attraverso il mantenimento e potenziamento delle iniziative strategiche di copertura sanitaria e di "flexible benefits", lo sviluppo dello "smart working" e della flessibilità dell'orario di lavoro</p> <p>Sviluppo delle persone Attraverso un programma di formazione specialistica, l'avvio del programma PEO (progressioni economiche orizzontali), l'assegnazione di responsabilità per obiettivi, il consolidamento delle progressioni verticali.</p>

DIRETTRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Sostenibilità economica	Analisi della politica della spesa al fine di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili riducendo le potenziali inefficienze e valorizzando l'intero patrimonio dell'Ateneo.
	Considerare maggiormente la necessità di reintegro dei pensionamenti. Sempre al fine di garantire la sostenibilità dei corsi di laurea e la continuità delle linee di ricerca, si dovrà riconoscere ai Dipartimenti parte delle risorse del personale (punti), conseguenti al pensionamento di un docente afferente.
	Coordinamento e supervisione del processo di budgeting triennale attraverso la condivisione delle linee di sviluppo dell'Ateneo e la definizione delle priorità di investimento e/o di spesa, al fine di consentire a tutti gli ambiti di delega uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo.
	Costruire un quadro di riferimento sulle criticità a medio termine e relativa programmazione: in stretta collaborazione con i Dipartimenti, attraverso la Consulta dei Direttori, e insieme ai ProRettori alla Didattica e alla Ricerca, si dovrà condividere un quadro di riferimento delle criticità a medio termine per la sostenibilità dei nostri corsi di laurea e per lo sviluppo delle nostre potenzialità di ricerca. Ciò rappresenta la premessa per la costruzione di una programmazione condivisa che garantisca uno sviluppo coordinato dei Dipartimenti.
	Creare eventi e strumenti di comunicazione interna: si sperimenteranno modalità di comunicazione interna finalizzate ad aumentare la conoscenza dei docenti tra loro, dei temi di ricerca e delle iniziative più rilevanti presenti in Ateneo. Ad esempio, si avvierà un evento periodico di presentazione dei nuovi colleghi.
	Definizione di un modello di programmazione pluriennale che, in base ai positivi risultati ottenuti negli ultimi anni, possa consentire all'Ateneo di perseguire in modo consapevole i propri obiettivi di sviluppo a medio-lungo termine, valutando i possibili scenari alternativi conseguenti le diverse scelte di investimento.
	Distinguere l'attribuzione di risorse ai Dipartimenti e all'Amministrazione centrale: le risorse di personale ai singoli Dipartimenti dovranno essere considerate in modo unitario comprendendo oltre ai docenti, anche il personale tecnico e amministrativo (quando direttamente funzionale allo svolgimento delle attività di didattica e di ricerca) e distinguendole dalle risorse di personale per le finalità dell'Amministrazione centrale di diretta competenza della Direzione G. Ciò al fine di aumentare l'integrazione a livello di singolo dipartimento e facilitarne l'operatività.
	Implementazione di un modello di 'reporting istituzionale' attraverso la definizione di un set di indicatori di tipo economico-finanziario che consenta il monitoraggio dei 'fattori critici', il relativo feedback agli Organi dell'Ateneo, presupposto per l'identificazione delle eventuali azioni correttive.
	Potenziamento degli strumenti di controllo di gestione per migliorare i processi decisionali della governance e la definizione coerente dei modelli di allocazione relativi alle diverse linee di attività istituzionali. Ciò al fine di misurare il valore economico delle risorse utilizzate per la gestione dei diversi processi gestiti dall'organizzazione nel suo complesso e nelle diverse strutture di ateneo e poterlo mettere in rapporto con i risultati ottenuti.
	Separare promozioni interne e reclutamento esterno: proprio per non frustrare le legittime aspettative di docenti di valore e, al contempo, elevare l'attrattività per ricercatori esterni ad alto potenziale (anche stranieri), vanno più marcatamente separati i due ambiti.
Sostenere un ruolo integrale del personale docente: il contributo a cui il personale docente è chiamato riguarda tutte tre le sue funzioni istituzionali: didattica, ricerca, organizzazione. Di questo si dovrà meglio tenere conto nelle politiche generali di Ateneo e dove si tratti di interventi premiali.	

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 definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale e alle Aree Dirigenziali poi ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti.

2. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2019-2021

2.1 La programmazione triennale 2019-2021

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 2019-2021 (decreto MIUR Programmazione firmato il 25 ottobre 2019) sono stati individuati i seguenti cinque obiettivi, a loro volta articolati in quattro azioni:

Tabella 3: Obiettivi e azioni della programmazione triennale

<p>Obiettivo A) Didattica</p> <p>Azioni</p> <p>a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca</p> <p>b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo</p> <p>c) Collaborazioni interateneo</p> <p>d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche</p>
<p>Obiettivo B) Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza</p> <p>Azioni</p> <p>a) Dottorato di ricerca</p> <p>b) Brevetti e proprietà industriale</p> <p>c) Spin-off universitari</p> <p>d) Sviluppo territoriale</p>
<p>Obiettivo C) Servizi agli studenti</p> <p>Azioni</p> <p>a) Qualità degli ambienti di studio</p> <p>b) Tirocini curriculari e formativi</p> <p>c) Sbocchi occupazionali</p> <p>d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità</p>
<p>Obiettivo D) Internazionalizzazione</p> <p>Azioni</p> <p>a) Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero</p> <p>b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero</p> <p>c) Attrazione di studenti internazionali</p>
<p>Obiettivo E) Internazionalizzazione</p> <p>Azioni</p> <p>a) Attrazione dei ricercatori e dei professori dall'esterno, anche con riferimento agli incentivi previsti dall'art. 7, c. 3, l. 240/2010</p> <p>b) Chiamate dirette (ex art. 1, comma 9, Legge 230/2005)</p> <p>c) Reclutamento di giovani ricercatori</p> <p>d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo</p>

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università statali e quelle non statali possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero, entro 90 giorni dall'adozione Decreto Ministeriale n.635 (**ovvero entro il 14 febbraio 2020**) e secondo modalità definite con

Decreto Direttoriale del 9 dicembre 2019, n°2503, i seguenti documenti:

- a) il documento di programmazione strategica dell'Ateneo;
- b) un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi tra quelli indicati in tabella e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati. Ciascun obiettivo dovrà essere realizzato attraverso almeno una delle azioni riportate in Tabella 1.
- c) un importo massimo complessivo per il triennio che lo stesso non può superare il valore più alto tra il 150% dell'assegnazione confermata per il periodo 2016-2018 e il 3,5% di quanto ad essa attribuito a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del Fondo di finanziamento ordinario dell'anno 2018.

Per l'Ateneo di Pavia, il primo valore (150% dell'assegnazione confermata per il periodo 2016-2018) è pari a € 2.833.200 mentre il secondo (3,5% di quanto attribuito a valere sulla quota non vincolata del FFO 2018) è pari a €3.885.480. Quindi, l'importo massimo finanziabile per l'Ateneo per la programmazione 2019-2021 è pari a €3.885.480.

Per il programma presentato, l'Ateneo deve individuare:

1. il titolo del programma;
2. l'obiettivo o gli obiettivi prescelti, con le relative azioni, rispetto alla programmazione strategica dell'Ateneo;
3. la situazione iniziale;
4. i risultati attesi al termine del triennio;
5. le specifiche attività pianificate per il raggiungimento del risultato di cui al punto precedente, con riferimento a ciascun anno di programmazione e tenendo conto dell'azione o delle azioni selezionate;
6. almeno due indicatori di risultato per ciascun obiettivo selezionato, scelti tra quelli proposti all'allegato 1 del decreto (riportato in allegato anche al presente documento) e coerenti con l'azione/i selezionata/e, con la possibilità di aggiungere un terzo indicatore per uno degli obiettivi. Relativamente all'eventuale indicatore aggiuntivo di risultato proposto dall'Ateneo, dovranno essere caricate sul portale PRO3:
 - a. una scheda che spieghi il motivo della scelta, le modalità di rilevazione e di aggiornamento dei dati, la relativa fonte di rilevazione, l'Ufficio referente dell'Ateneo;
 - b. il verbale del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo contenente la validazione dell'indicatore, delle modalità di rilevazione e aggiornamento dei dati, della fonte e del valore iniziale di riferimento.
7. l'importo del finanziamento richiesto e l'eventuale cofinanziamento dell'Ateneo o da parte di soggetti terzi.

Per ciascun indicatore selezionato, l'Ateneo è tenuto a:

- a) per i dati tratti dalle banche dati ministeriali, validare il valore iniziale, di norma riferito all'a.s. 2018 ovvero all'a.a. 2018/2019 per gli studenti e all'a.a. 2019/2020 per l'offerta formativa. Tali valori iniziali sono visualizzabili direttamente nella procedura PRO3 a seguito di estrazione delle informazioni dalle

- banche dati ministeriali;
- b) negli altri casi, riportare l'ultimo valore disponibile, con la relativa validazione da parte del Nucleo di valutazione, secondo quanto precisato all'articolo 4 del Decreto Direttoriale;
 - c) indicare il target finale previsto per il termine del triennio, cioè l'a.s. 2021 ovvero l'a.a. 2021/2022 per gli studenti e l'a.a. 2022/2023 per l'offerta formativa.

L'ammissione a finanziamento del programma presentato da ciascun Ateneo viene disposta con decreto del Ministro, sulla base della valutazione proposta da un Comitato composto da rappresentanti del MIUR e dell'ANVUR. Il medesimo Comitato può proporre al Ministro di non considerare l'eventuale indicatore di Ateneo se ritenuto non adeguato rispetto alla specifica linea d'intervento. L'esclusione degli indicatori di Ateneo, disposta con il medesimo decreto di cui al periodo precedente, non consente la rimodulazione del programma da parte dell'Ateneo.

I criteri di valutazione dei programmi presentati dagli Atenei sono i seguenti:

a. **Coerenza del programma** rispetto agli obiettivi della programmazione MIUR. Il programma è pertinente rispetto agli obiettivi della programmazione di sistema e caratterizzato da risultati attesi e attività ben definiti ed adeguati alla durata triennale della programmazione. L'azione individuata, o le azioni individuate, per la realizzazione di ciascun obiettivo e gli indicatori selezionati, inclusi eventuali indicatori di Ateneo, sono coerenti tra loro e con i risultati attesi e le attività;

b. **Chiarezza e fattibilità del programma rispetto alla situazione di partenza e alla dimensione economica, anche tenendo conto di eventuali cofinanziamenti diretti.** Il programma presentato permette di identificare chiaramente le attività previste nel triennio, i risultati attesi al termine di dette attività, i criteri di selezione delle azioni e degli indicatori e i rispettivi valori obiettivo. I risultati attesi, i target individuati e il finanziamento disponibile sono equilibrati rispetto alla situazione di partenza, agli obiettivi, alle caratteristiche dimensionali dell'Ateneo e al periodo di programmazione. Anche se non esplicitamente obbligatorio, un eventuale cofinanziamento aggiuntivo sarà valutato positivamente.

c. **Capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento e di caratterizzare l'Ateneo in una chiara strategia di sviluppo.** Il programma presentato descrive adeguatamente la situazione di partenza ed eventuali fattori di contesto di particolare rilievo. Il programma evidenzia l'impatto atteso delle attività da realizzarsi con il finanziamento richiesto e il contributo dato alla realizzazione della strategia di sviluppo dell'Ateneo. Gli indicatori, inclusi quelli di Ateneo eventualmente proposti, fanno riferimento ai risultati ottenuti.

Nella valutazione dei programmi, il Comitato attribuisce un punteggio a ciascun criterio secondo la seguente scala valutativa:

0	0.5	1
Criterio non soddisfatto	Criterio parzialmente soddisfatto	Criterio pienamente soddisfatto

L'ammissione a finanziamento dei programmi presentati è disposta qualora il punteggio totale attribuito al programma, risultante dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascun criterio, sia almeno pari a 1,5 e in misura proporzionalmente crescente rispetto al finanziamento richiesto secondo la seguente scala valutativa e la percentuale di finanziamento.

Punteggio totale	% finanziamento
$P > 2,5$	100%
$2 < P \leq 2,5$	80%
$1,5 < P \leq 2$	60%
$P < 1,5$	0%

Ciascun Ateneo potrà accettare il finanziamento attribuito per il proprio programma, senza la possibilità di rimodulare i target, oppure rinunciare attraverso una propria comunicazione sul sito PRO3, nel caso in cui il finanziamento ottenuto non sia ritenuto adeguato alla realizzazione delle attività.

L'ammissione a finanziamento del programma di Ateneo comporta l'assegnazione provvisoria nel corso del triennio del totale del finanziamento attribuito. Al termine del triennio, il Ministero potrà eventualmente recuperare le risorse attribuite in proporzione grado di raggiungimento, se parziale, dei target prefissati.

Il grado di raggiungimento del target finale viene misurato per ciascun indicatore selezionato e incluso nel programma ammesso a finanziamento, attraverso il seguente indice:

$$I_{2021} = (x_{2021} - x_{2019}) / (y_{2021} - x_{2019})$$

dove: x_{2021} = risultato rilevato alla conclusione del triennio per ciascun indicatore

x_{2019} = valore di partenza per ciascun indicatore

y_{2021} = valore target finale

L'indicatore I_{2021} assume valori nell'intervallo $[0; +1]$. Il valore massimo pari a 1 è raggiunto quando $[(x_{2021} - x_{2019}) \geq (y_{2021} - x_{2019})]$, mentre il valore 0 viene raggiunto quando $(x_{2021} - x_{2019}) \leq 0$.

Peraltro, l'assegnazione definitiva delle risorse tiene conto dell'individuazione per ciascun obiettivo di almeno 2 indicatori e della possibilità che il programma ammesso a finanziamento si riferisca a un massimo di 2 obiettivi

per un totale di almeno 4 indicatori. Pertanto, il grado di raggiungimento dei risultati del programma di Ateneo viene calcolato utilizzando il valore medio dei predetti indici:

$$I_{\text{fin}} = \text{Media } (I_{2021})$$

Se K è l'importo attribuito al programma, l'importo eventualmente recuperato all'esito della valutazione finale al termine del triennio è pertanto pari a:

$$K \times (1 - I_{\text{fin}}).$$

Se la differenza $(1 - I_{\text{fin}})$ è inferiore a 0,05 e quindi la realizzazione del programma è pari o superiore al 95%, il programma si considera come realizzato e non sono effettuati recuperi.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei progetti sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti e dei relativi target proposti dalle Università in sede di presentazione dei progetti.

L'ammissione a finanziamento dei progetti degli Atenei 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 delle somme attribuite in misura proporzionale allo scostamento dai predetti target per ciascuno dei progetti finanziati.

Ai fini della definizione dei programmi d'Ateneo possono essere presi in considerazione tutti gli indicatori previsti nell'allegato al decreto. Gli indicatori contrassegnati con (*) dovranno essere validati dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo che dovrà trasmettere un 'verbale di validazione' di quanto riportato su PRO3, sulla base di controlli ritenuti opportuni.

Indicatori di riferimento per la valutazione dei risultati previsti dall'allegato 1 del Decreto Ministeriale:

Obiettivo A - DIDATTICA

- a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente;
- b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato;
- c) Proporzione dei laureandi complessivamente molto soddisfatti del corso di studio;
- d) Proporzione di Laureati (L, LMCU) entro la durata normale del corso;
- e) Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo;
- f) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*);
- g) Realizzazione di federazioni tra due o più università anche limitatamente a settori di attività;
- h) Accordi tra atenei finalizzati alla qualificazione e razionalizzazione dell'offerta formativa finalizzati a costituire poli didattici di eccellenza.

Obiettivo B - RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA

- a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti;
- b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi;
- c) Proporzione degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero;
- d) Numero di Progetti relativi a bandi ministeriali o dell'Unione Europei di cui l'ateneo risulta vincitore sul totale dei docenti (*);
- e) Numero Spin-off universitari (*);
- f) Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto al numero di docenti (*);
- g) Proporzione di attività di trasferimento di conoscenza rispetto al numero di docenti (*);
- h) Proporzione di iscritti ai corsi di dottorato industriale rispetto al totale degli iscritti al Dottorato.

Obiettivo C - SERVIZI AGLI STUDENTI

- a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio;
- b) Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto;
- c) Proporzione di giudizi positivi dei laureati relativi alle dotazioni disponibili per la didattica;
- d) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento;
- e) Proporzione di Laureati occupati a un anno dal Titolo (LM, LMCU);
- f) Proporzione di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei diritto allo studio;
- g) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo.

Obiettivo D - INTERNAZIONALIZZAZIONE

- a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti;
- b) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero;
- c) Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero;
- d) Proporzione di laureati (L, LM e LMCU) entro la durata normale dei corsi che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria;
- e) Numero corsi di studio nei quali almeno il 20% degli studenti ha acquisito almeno 12 CFU all'estero nel corso della propria carriera universitaria;
- f) Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero;
- g) Numero dei Corsi di Studio "internazionali" ai sensi del d.m. del 7 gennaio 2019, n. 6;
- h) Chiamate dirette studiosi dall'estero (art. 1, comma 9, Legge 230/2005).

Obiettivo E- POLITICHE DI RECLUTAMENTO

- a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati;
- b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti;
- c) Riduzione dell'età media dei ricercatori a tempo determinato di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a);
- d) Chiamate dirette docenti (art. 1, comma 9, Legge 230/2005), con esclusione di quelle dall'estero e non già in servizio presso l'ateneo;

- e) Proporzione di Ricercatori di cui all'articolo 24, C. 3, lettera b) reclutati dall'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo;
- f) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, C. 3, lett a), che hanno acquisito il dottorato di ricerca in altro Ateneo;
- g) Proporzione del Personale TA a tempo indeterminato sul totale del personale TA;
- h) Risorse per la formazione del personale TA (*).

2.2 I progetti della programmazione triennale dell'Università degli Studi di Pavia

L'Università degli Studi di Pavia intende presentare un programma, articolato in progetti relativi ai seguenti obiettivi e alle seguenti azioni.

1. **Obiettivo B: Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza.**

Azione a) Dottorato di ricerca

2. **Obiettivo C: Servizi agli studenti.**

Azioni: a) Qualità degli ambienti di studio

b) Tirocini curriculari e formativi

d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità

Alla base della scelta dell'Ateneo alcune significative circostanze di seguito illustrate.

Il 1° ottobre 2019 è iniziato il mandato del nuovo Rettore e della nuova squadra di governo mentre il Decreto ministeriale relativo alla programmazione triennale 2019-2021 è stato pubblicato a fine novembre. Pertanto, l'Università degli Studi di Pavia ha ritenuto opportuno identificare, tra gli obiettivi previsti dal Ministero, quelli che consentono l'elaborazione di progetti dove si ritiene di poter raggiungere più facilmente risultati positivi in relazione alla loro stretta corrispondenza alle principali direttrici strategiche individuate e alla politica di investimento già avviata.

2.2.1 Obiettivo : Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza

Azione: a) Dottorato di ricerca

L'azione relativa al Dottorato di ricerca si ricollega alla direttrice strategica "Ricerca ed Innovazione" specificamente individuata dal Rettore nel suo programma di governo:

"I corsi di Dottorato di ricerca sono fondamentali in una università che voglia continuare ad esplorare le nuove frontiere del sapere ed avere impatto innovativo nella società. Le Scuole di Dottorato devono rendersi visibili e costituire quanto più possibile un riferimento per laureati di altre sedi universitarie. L'organizzazione di ambiziose scuole estive, con programmi che includano interventi di studiosi di livello internazionale, potrebbe essere un'idea per catalizzare l'attenzione di aspiranti dottorandi italiani e stranieri. L'Ateneo promuoverà ed incentiverà in varie forme queste iniziative" <http://organi-governo.unipv.it/wp-content/uploads/2019/09/Programma-candidatura-Svelto.pdf>

La direzione definita sopra è stata coerentemente sviluppata nella delega dal prorettore alla ricerca:

“Rafforzamento del Dottorato di ricerca. Si procederà ad un graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l’attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l’internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con la SAFD). I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità.” (<http://organi-governo.unipv.it/wp-content/uploads/2019/09/obiettivi-Ricerca.pdf>)

Le attività previste saranno finalizzate al potenziamento ed internazionalizzazione dell’offerta formativa e a nuovi servizi ai dottorandi che includeranno borse aggiuntive per i dottorati e posti riservati nei collegi universitari pavese per dottorandi stranieri e per dottorandi residenti a grande distanza dall’Ateneo, approfittando delle soluzioni residenziali offerte dall’EDiSU PAVIA.

In maggiore dettaglio il presente progetto prevede:

a) Un piano di maggiorazione del numero delle borse di dottorato nel triennio, con l’istituzione di 15 borse aggiuntive di dottorato per l’a.a. 2020/2021 (36° ciclo di dottorato) e di altre 18 borse aggiuntive per l’a.a. 2021/2022 (37° ciclo), riservate al 50% minimo a dottorandi stranieri. 11 delle 15 borse del 36° ciclo graveranno interamente sul budget di Ateneo relativo Area Ricerca e Terza missione e costituiranno una parte consistente del cofinanziamento di Ateneo al progetto triennale pari ad un importo di 733.402 € Le 18 borse relative al 37° ciclo saranno finanziate con i fondi ministeriali Pro3 per un importo pari a 1.200.113 €

b) Un progetto “Pavia-Intensive School for Advanced Graduate Studies (AGS)” per l’attivazione di scuole dottorali con docenti stranieri di alta qualità scientifica e, se possibile, di interdisciplinarietà, dedicato a dottorandi. La scuola dottorale avrà periodicità annuale e le attività formative dovranno essere completate entro la fine di settembre della annualità di riferimento. Le scuole saranno selezionate dalla SAFD (Scuola di Alta Formazione Dottorale di Ateneo) su proposte avanzate dai collegi docenti dei dottorati Pavese.

Per le scuole del 2020 l’Ateneo ha già allocato un cofinanziamento di 50.000€ per le 5 Scuole selezionate

- Data Science: Machine learning and its application in genomics, chemistry and neuroscience
- Emerging viral threats in a globalized society: molecular, epidemiological, clinical and social aspects of emerging viral diseases
- International School of Quantum Technologies
- Metamorphosis of Metamorphism 2020
- A smart grid for energy management: the IoT approach

È indicativo sottolineare che le richieste di cofinanziamento all’Ateneo da parte delle 5 scuole selezionate, gravano solo in parte (variabile tra il 14% e il 57%) sui costi complessivi a riprova che l’azione di governo è fortemente condivisa con SAFD, coordinatori e collegi dei docenti.

L’iniziativa verrà riproposta per l’anno 2021, coinvolgendo prevalentemente, ma non solo, proposte provenienti da collegi dei docenti dottorati che non hanno preso parte alla iniziativa dell’anno precedente. Le risorse necessarie per il cofinanziamento dell’iniziativa saranno a budget della Pro3 per 80.000€

c) La necessità di rendere i dottorati pavese più inclusivi, ricettivi ed attrattivi per dottorandi stranieri e dottorandi italiani residenti a distanza dall’Ateneo (fuori regione) è mandatoria, dato che i primi rappresentano meno del 9% della popolazione dottorale pavese ed i secondi meno del 45% (i dati sono riferiti all’ultimo triennio a partire dal 2017). Per questo motivo, considerando che una delle criticità dei nuovi dottorandi è l’identificazione di soluzioni abitative inclusive, la terza parte di questo progetto si propone di riservare risorse per 50 posti per soluzioni abitative/domiciliari all’interno dei collegi Pavese dell’EDiSU per la prima annualità del dottorato. L’iniziativa verrà attivata per a.a. 2020/2021 e per quello successivo 2021/2022 (per un totale di 100 posti nei

collegi universitari) e garantirà la copertura dei posti per tutti gli iscritti stranieri al primo anno dottorale. I posti in eccedenza, verranno assegnati ad esaurimento ai dottorandi residenti a distanza, che ne abbiamo fatto domanda. L'assegnazione basata equamente sul merito e distanza di residenza sarà definita dalla SAFD. Considerando che il costo mensile di una soluzione abitativa presso i collegi dell'EDiSU è 360€/mese per studente, il Budget previsto per questa azione è di 432.000€

d) Al fine di potenziare ulteriormente l'internazionalizzazione delle scuole di dottorato, con iniziative istituzionali, verrà supportata l'organizzazione di 3 Progetti ITN (Marie Skłodowska-Curie Actions) di Ateneo aventi come unità capofila UniPV. Per l'iniziativa verranno allocati 30.000€ sulle annualità 2020 e 2021.

Gli indicatori identificati quali misuratori dell'azione progettuale sono i seguenti:

a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti; (codice Indicatore B_a)

c) Proporzioni degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero (codice indicatore B_c)

2.2.2 Obiettivo : Servizi agli studenti

In relazione all'obiettivo C. Servizi agli Studenti, si intende sviluppare un progetto basato sulle tre seguenti azioni: a) Qualità degli ambienti di studio, b) Tirocini curricolari e formativi e d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità. Le azioni individuate si ricollegano alla direttrice strategica Inclusione e Merito e, in particolare alle seguenti priorità strategiche, specificamente individuate nella delega del rettore alla didattica:

“Valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate” e “Creazione di spazi più moderni e tecnologicamente attrezzati per meglio valorizzare le potenzialità”.

Inoltre, la scelta di questo obiettivo e delle correlate azioni, consentirà di sostenere e valorizzare la politica di investimento a favore della popolazione studentesca meno abbiente e del diritto allo studio svolta dall'ente strumentale dell'Ateneo, EDISU. In relazione a questa finalità, nell'anno 2019, l'Ateneo ha anche provveduto a rinnovare i rapporti convenzionali con l'ente gestore del diritto allo studio rafforzando il proprio impegno a sostegno degli interventi necessari per garantire la propria vocazione di università collegiale, meritocratica ed inclusiva

Le scelte che l'Ateneo intende portare avanti nell'ambito dell'obiettivo Servizi agli Studenti sono collegate a una visione della governace di inclusione, coesione, partecipazione piena alla vita accademica e premio del merito. Rendere più moderni, confortevoli e funzionali gli spazi studio nei Collegi aprendoli alla frequentazione anche degli studenti non collegiali consentirà una maggiore condivisione di esperienze (dalla matricola al dottorando) e andrà a vantaggio del collegiale ma anche della comunità studentesca tutta. Il collegio deve essere sempre più inteso come spazio di condivisione culturale e sociale aperto a tutti gli studenti.

Incrementare opportunità di tirocinio all'esterno e sostenerle finanziariamente è misura di inclusione per il diritto allo studio e strumento di acquisizione di competenze per affrontare al meglio l'inserimento nel mondo del lavoro e nei diversi contesti socio-economici che si vanno delineando. Infine l'estensione dei benefici economici, azione strettamente di diritto allo studio, è pensata per favorire studenti meno abbienti ma meritevoli; ma è prevista anche un'azione specifica declinata sull'eccellenza sportiva che richiama le opportunità dei campus americani per sostenere la cosiddetta dual career.

Un mix di azioni tangibili e intangibili, mirato a target specifici o al supporto delle fasce più deboli che avrà anche come cornice di riferimento la strategia di valorizzazione del sistema dei collegi, di catalizzazione della progettualità sul territorio, di sviluppo delle relazioni positive con il mondo del lavoro, parole chiave del mandato Rettorale appena avviato.

Le azioni previste saranno, quindi, finalizzate al miglioramento degli ambienti di studio dei collegi gestiti dall'ente per il diritto allo studio, ad una migliore integrazione degli interventi per il diritto allo studio, alla promozione di opportunità di tirocinio curriculare per studenti all'esterno dell'Ateneo .

In maggiore dettaglio il presente progetto prevede:

Azione a) Qualità degli ambienti di studio

L'Ateneo si propone il miglioramento degli ambienti di studio presso i 10 Collegi universitari pavesi per consentirne la fruizione non solo agli alunni dei Collegi stessi, ma alla generalità degli studenti iscritti all'Università, come indicato dal Magnifico Rettore nella sua prolusione di insediamento.

Migliorare la qualità degli ambienti di studio significa rendere gli spazi, vissuti dagli studenti, più moderni, confortevoli e tecnologicamente attrezzati per migliorarne la funzionalità e l'accessibilità.

Gli interventi di riqualificazione riguarderanno le dotazioni di arredi, gli impianti elettrici e di illuminazione, la climatizzazione, l'accessibilità disabili e la connessione dati e wifi.

Le aule da riqualificare sono state scelte tra quelle presenti all'interno dei Collegi, che costituiscono una parte integrante e un valore distintivo e peculiare nell'esperienza di studio pavese. I Collegi hanno un ruolo centrale, sia per la loro specificità organizzativa sia per i servizi che erogano, nel percorso accademico degli studenti con effetti positivi in termini di profitto e di contrasto all'abbandono degli studi. Oggi circa 1500 studenti hanno scelto di vivere in collegio nell'ambito della propria esperienza formativa, e gli spazi di studio dei collegi si vogliono aprire sempre più anche alla generalità degli studenti iscritti all'Università di Pavia, costituendo un rilevante bacino potenziale di utenza.

Sono stati individuati 24 spazi di studio distribuiti in 10 collegi pavesi, per un totale di oltre 300 postazioni di studio, che necessitano di un riammodernamento e ci si propone di concludere i lavori nel biennio 2020-2021 in almeno 18 spazi.

L'azione prevede un finanziamento ministeriale di euro 784.965 € e un cofinanziamento dell'Ateneo di euro 100.000€

Azione b) Tirocini curricolari e formativi

L'Università di Pavia intende rafforzare le attività di job placement e l'occupabilità degli studenti. In particolare l'obiettivo è rivolto a incrementare le opportunità di tirocinio esterno per gli studenti al fine di accrescere il profilo di competenze, la spendibilità dei titoli conferiti, la competitività sul mercato del lavoro, la capacità di intercettare percorsi di carriera e nuove professioni. Le azioni previste sono le seguenti:

Migliorare/intensificare il rapporto con la componente docente dei corsi di laurea e più in generale con i Dipartimenti per accrescere e diversificare, secondo gli obiettivi formativi di ciascun corso di studi, le opportunità per gli studenti anche al fine di migliorare la conoscenza e ottimizzare l'utilizzo degli strumenti di incontro domanda/offerta da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Migliorare il rapporto e la comunicazione con gli studenti per la realizzazione di esperienze di tirocinio durante il percorso universitario. Introdurre e affiancare anche nuove modalità di interazione per rimanere costantemente connessi con gli studenti.

Incrementare le interazioni con le aziende per raccogliere istanze e bisogni e veicolare opportunità di esperienze di tirocinio curriculare. Stimolare anche la promozione dei rapporti con i rappresentanti degli stakeholder.

Promuovere l'allargamento del progetto Lauree Magistrali Plus a nuovi corsi di laurea, a nuovi partner aziendali, includendo nuovi profili di studenti che potranno svolgere una significativa esperienza "retribuita" in azienda. Ottimizzare il monitoraggio delle attività di tirocinio e la verifica del grado di soddisfazione degli studenti e delle aziende partners, al fine di migliorare la qualità dei percorsi offerti.

Alle azioni sopradescritte si aggiunge una misura economica a supporto delle esperienze degli studenti per svolgere tirocini presso enti e aziende esterni all'Ateneo.

Tale misura prevede che l'Ateneo eroghi interventi finanziari specifici per remunerare esperienze qualificanti di tirocinio curricolare. Si prevede di garantire un rimborso spese mensile allo studente di 500 € per 6 mesi per un numero totale massimo di 50 studenti nel biennio 2020-2021

La misura sarà finanziata con i fondi ministeriali Pro3 per un importo complessivo pari a 150.000

Azione c) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità

Al fine di favorire il successo formativo degli studenti, contrastare l'abbandono degli studi e incentivare l'attrattività del sistema universitario pavese, si propone di aumentare gli interventi economici a favore degli studenti meritevoli, con una particolare attenzione per quelli privi di mezzi o in particolari condizioni di difficoltà, legate a condizioni contingenti o a disabilità.

L'ampliamento della platea degli studenti beneficiari di interventi dell'Ateneo sarà attuata attraverso l'erogazione di:

- sovvenzioni straordinarie per studenti in particolari condizioni di difficoltà o disabilità;
- di compensi per attività a tempo parziale degli studenti;
- benefici economici per giovani atleti di alto livello al fine di sostenere la cosiddetta Dual Career, vale a dire la costruzione parallela della carriera sportiva e di quella educativa.

La misura sarà finanziata con i fondi ministeriali Pro3 per un importo complessivo pari a 600.000 € che si aggiunge al cofinanziamento di 800.000 € (per i due anni 2020 e 2021).

Gli indicatori identificati quali misuratori dell'azione progettuale sono i seguenti:

- x) numero di sale studio riqualificate con un target di 18 aule sulle 24 individuate.
- d) Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento;
- g) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo.

In sintesi la tabella di seguito espone l'impatto economico dell'intero programma:

	Finanziamento	Cofinanziamento	Totale
Obiettivo B: Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza.			
Azione a) Dottorato di ricerca	2.008.805	783.402	2.792.207
Obiettivo C: Servizi agli studenti.	1.534.965	900.000	2.434.965

Azione a) Qualità degli ambienti di studio	784.965	100.000	884.965
Azione b) Tirocini curriculari e formativi	150.000		150.000
Azione d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità	600.000	800.000	1.400.000
TOTALE	3.543.770	1.683.402	5.227.172

Gli indicatori selezionati per la misurazione del grado di raggiungimento del programma sono riportati nella tabella seguente:

INDICATORI DI RIFERIMENTO PER MONITORAGGIO E VALUTAZIONE : Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza.	Livello iniziale	Target finale – 2021
Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti (Indicatore a previsto dal DM)	a.a. 2018/2019 124/866 = 0.143	a.a. 2021/2022 0.16
Proporzione degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero (Indicatore c previsto dal DM)	a.a. 2018/2019 67/152 = 0.441	a.a. 2021/2022 0.50

INDICATORI DI RIFERIMENTO PER MONITORAGGIO E VALUTAZIONE : Servizi agli studenti	Livello iniziale	Target finale – 2021
Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento;	a.a. 2017/2018 868: 22.340=3,9 %	5,0 %
Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo.	a.a. 2017/2018 1.754: 22.838 = 7,7 %	10,0 %
Numero di sale studio riqualificate sul totale di quelle identificate	0	18 su 24 individuate nel biennio 2020-2021

3. 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 2020-2022 (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso 20 dicembre, con parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 13 dicembre 2019.

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

3.1. 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.

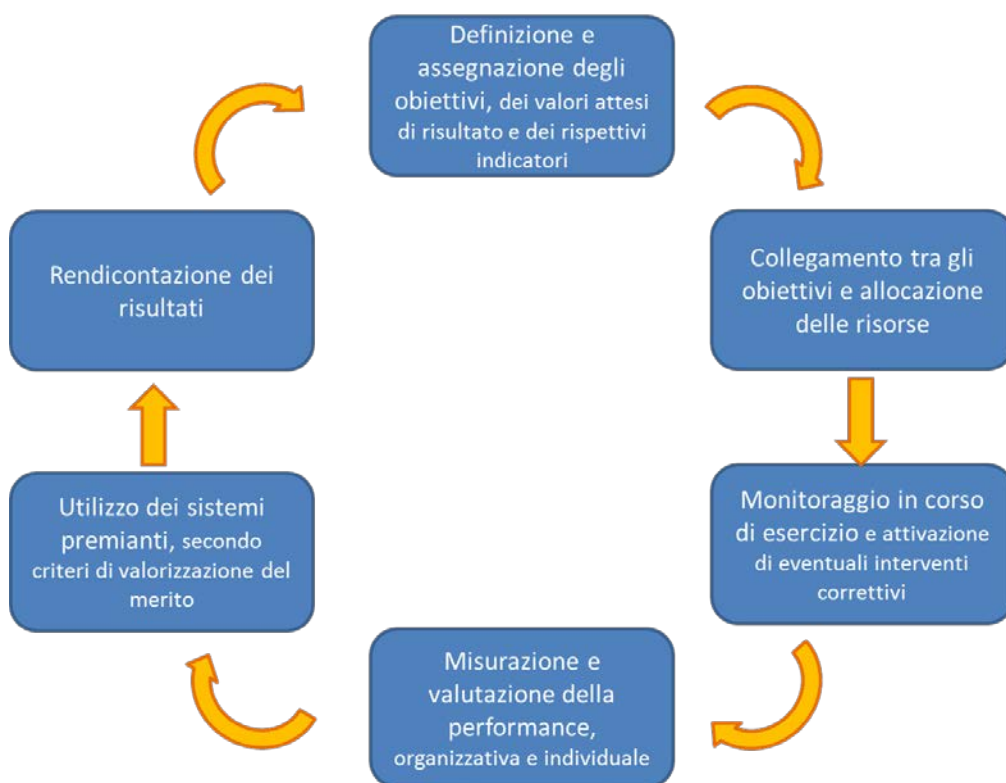


Figura 1: il ciclo della performance

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.



Figura 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 alle aree dirigenziali 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.

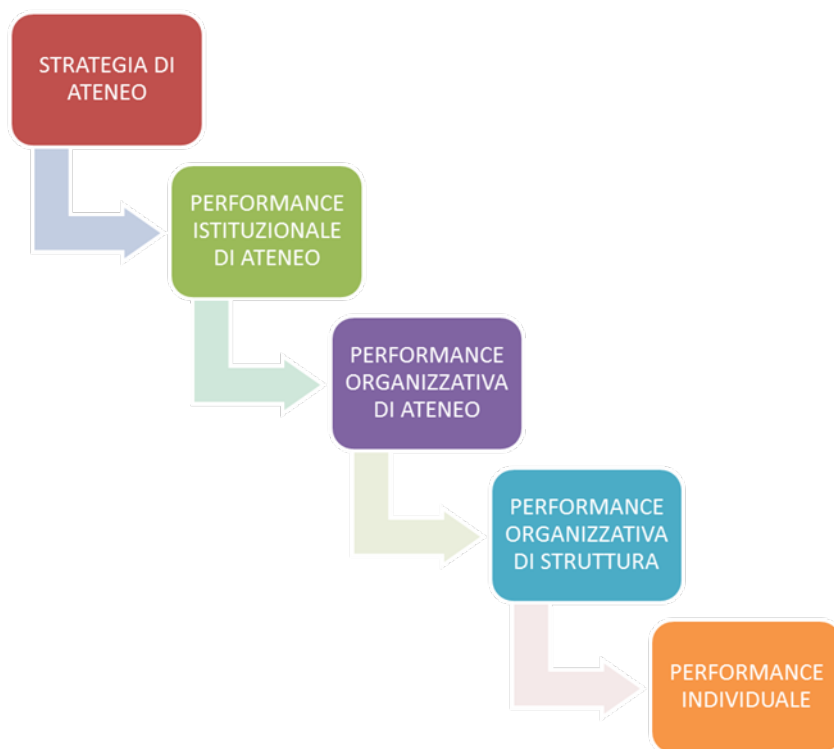


Figura 3: L'albero della performance

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.

3.2 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 programmatica è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale che sono dettagliatamente descritte nel SMVP 2020-2022.

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 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.



Figura 4: Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management

3.2.1 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.

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 Servizi, ovvero strutture di secondo livello di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP. All'interno dei Servizi, quando ricorrono condizioni di complessità organizzativa e di elevato numero di personale afferente, possono essere istituite delle Unità Organizzative Complesse (U.O.C) affidate, di norma, a personale di categoria D. Alle U.O.C. sono attribuiti gli obiettivi del Servizio che caratterizzano lo specifico ambito di competenza.

Attualmente sono presenti 6 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 25 Servizi e 9 Centri di Servizio; i Servizi in staff alla Direzione Generale sono 4.

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://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione.html>:

3.2.2 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 organizzativa di Ateneo
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale

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.

In relazione a quanto sopra sono stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dell'anno 2020. Essi si dividono in due tipologie:

- 1) **valori target** da raggiungere in relazione ad una batteria di indicatori predefiniti. Gli indicatori individuati quali rilevanti ai fini della valutazione della performance di Ateneo sono individuati in Tabella 1. Ognuno di essi si collega ad una delle direttrici strategiche individuate dal Rettore e condivise dalla squadra di governo.
- 2) **attività progettuali**, spesso a carattere trasversale, da cui discendono le azioni gestionali da implementare da parte delle aree dirigenziali. Anche le attività progettuali si collegano ad una delle direttrici strategiche individuate dalla squadra di governo.

La Tabella 5 evidenzia gli indicatori in relazione ai quali vengono fissati i valori target e il cui raggiungimento sarà valutato in termini di performance organizzativa dell'Ateneo e, quindi, della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali alle quali sono stati attribuiti per competenza.

Le Tabelle successive individuano gli obiettivi 'progettuali' di performance organizzativa assegnati alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali dell'Ateneo dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2019 anch'essi collegati 'a cascata' con le direttive strategiche dell'attuale squadra di governo.

In Allegato al presente documento sono contenute le schede che evidenziano in modo dettagliato i valori dei target assegnati e corrispondenti agli obiettivi prefissati nonché la descrizione semantica dell'indicatore utilizzato per la loro misurazione.

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 di performance organizzativa si caratterizzano in relazione a:

1. Capacità di portare innovazione intesa come 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. Capacità di recupero delle aree di rischio (o risk management);
3. Capacità di miglioramento dell'efficienza;
4. Capacità di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nelle schede obiettivi allegati al presente Documento di Programmazione Integrata. Per la valutazione dei risultati si terrà conto anche della qualità e dell'efficacia di quanto realizzato attraverso la rilevazione del parere degli stakeholder interni di riferimento. Ai fini della redazione del presente Piano Integrato della Performance, ogni dirigente ha proceduto, inoltre, a definire il piano di attività della propria area che comprende le ulteriori azioni gestionali da intraprendere nell'anno. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo (<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/>) delle schede obiettivo.

Nel corso dell'anno vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere.

In relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017, il monitoraggio verrà effettuato attraverso appositi accessi per i membri del NUV alla procedura informatizzata di gestione degli obiettivi (Sprint) e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale all'indirizzo <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2019/monitoraggio-obiettivi-2019>

In corso d'anno, se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o 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 2020 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2020 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2021.

Tabella 4: Gli indicatori prefissati per il raggiungimento dei valori target e la valutazione della performance organizzativa di Ateneo

DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	INDICATORE
INCLUSIONE E MERITO	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati	Tasso di crescita degli immatricolati
	Valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate.	Proporzione di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei diritto allo studio
	Combattere gli abbandoni (ancora troppo elevati specie al termine del primo anno) mediante tutorati dedicati, forme di didattica a distanza e, grazie alla rete dei Collegi, la sperimentazione della figura dell'alunno non residente.	Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo
		Tasso di abbandono
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Istituzione di Lauree doppie e Lauree congiunte ("double/joint degree"). Uno degli attuali limiti dei programmi europei è la scarsa possibilità di integrare efficacemente l'esperienza formativa del periodo all'estero con il percorso di studi previsto dal nostro ordinamento allungando i tempi ed i costi dello studio. L'istituzione di doppie lauree e l'impegno ad attivare lauree congiunte con altre università europee ed extra-europee di prestigio risponde alla domanda degli studenti di avere l'opportunità di esperienze umane e formative presso realtà internazionali così da elevare le possibilità di inserimento nel mondo del lavoro. Si perseguirà anche l'istituzione di Dottorati di ricerca congiunti con università straniere.	Proporzione di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero
	Creazione e partecipazione a reti di università sia su progetto, sia stabili. Al di là delle attività sopra descritte, l'Università di Pavia dovrà ulteriormente rafforzare e qualificare la propria presenza in reti internazionali sia collegate ad un determinato progetto, sia relative ad associazioni stabili tra università (es. il "Gruppo di Coimbra"). In particolare, occorre migliorare il rapporto tra partnership formalmente sottoscritte ed effettiva loro implementazione.	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti
		N° reti universitarie
S O S T E N I B I L I T A Z I O N E	Consolidare e incrementare i nostri corsi post-laurea (es. Master), ampliandone l'offerta, sia tradizionale che digitale, e migliorandone l'organizzazione, sia da un punto di vista logistico che amministrativo, potenziando il raccordo tra Dipartimenti e uffici centrali dedicati;	N° di iscritti ai Master
	Costruzione di nuove opportunità di finanziamento. Innanzitutto, vi sarà l'impegno ad aumentare l'interazione con tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che siano fonti possibili di finanziamento della ricerca. Soprattutto in riferimento all'Europa, ciò comporterà un maggior raccordo con l'Ente Regionale, il Ministero e le Università del territorio. Sarà poi perseguita una nuova qualità della relazione con le varie Fondazioni, bancarie e non. Aumento della qualità, della diffusione e dell'impatto dei prodotti della ricerca	Importo progetti finanziati
		Numero di prodotti Open Access in IRIS
R U O L O S T R A T E G I C O D E L L' A M M I N I S T R A Z I O N E	Facilitazione amministrativa Avvio di un programma di semplificazione ed efficienza organizzativa, in grado di snellire il funzionamento della macchina amministrativa, evitare ridondanze e velocizzare i processi.	N° dei processi 'semplificati'
	Politiche di reclutamento all'interno degli obiettivi della programmazione triennale	Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile: a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati; b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.
I N C U B A T O R E T E C N O L O G I C O/ T E R Z A M I S S I O N E	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale: interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici.	Avvio sistema museale: n° biglietti venduti/proventi
	Politiche di ricerca e trasferimento tecnologico	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi
S O S T E N I B I L I T A Z I O N E E C O N O M I C A	1. Definizione di un modello di programmazione pluriennale che, in base ai positivi risultati ottenuti negli ultimi anni, possa consentire all'Ateneo di perseguire in modo consapevole i propri obiettivi di sviluppo a medio-lungo termine, valutando i possibili scenari alternativi conseguenti le diverse scelte di investimento;	Indicatori di bilancio ministeriali: SPESE DI PERSONALE
	2. Coordinamento e supervisione del processo di budgeting triennale attraverso la condivisione delle linee di sviluppo dell'Ateneo e la definizione delle priorità di investimento e/o di spesa, al fine di consentire a tutti gli ambiti di delega uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo;	INDEBITAMENTO
	3. Implementazione di un modello di 'reporting istituzionale' attraverso la definizione di un set di indicatori di tipo economico-finanziario che consenta il monitoraggio dei 'fattori critici', il relativo feedback agli Organi dell'Ateneo, presupposto per l'identificazione delle eventuali azioni correttive;	ISEF
	4. Potenziamento degli strumenti di controllo di gestione per migliorare i processi decisionali della governance e la definizione coerente dei modelli di allocazione relativi alle diverse linee di attività istituzionali. Ciò al fine di misurare il valore economico delle risorse utilizzate per la gestione dei diversi processi gestiti dall'organizzazione nel suo complesso e nelle diverse strutture di ateneo e poterlo mettere in rapporto con i risultati ottenuti.	
	5. Analisi della politica della spesa al fine di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili riducendo le potenziali inefficienze e valorizzando l'intero patrimonio dell'ateneo.	

Tabella 5: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Direzione Generale

DIRETTRICI MR		DIRETTRICI PRINCIPALI	Progetti
S O S T E N I B I L I T À	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Al fine di rispondere più efficacemente alla domanda di servizi informatici e di aumentarne l'efficienza, sarà rafforzato l'orientamento al processo in termini di una scansione che preveda: gestione della domanda, sviluppo, esercizio. Per una definizione adeguata della domanda, saranno coinvolte in momenti di ascolto attivo le principali articolazioni dell'Università, in particolare Dipartimenti e Amm. centrale.	1. Avvio di un sistema sistema di ticketing
	INCLUSIONE E MERITO	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati;	2. Elaborazione del Progetto riqualificazione delle Aule Didattiche e Laboratori informatici studenti
	INCLUSIONE E MERITO	Valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate;	3. Sviluppo del progetto per la Programmazione triennale ministeriale diritto allo studio (PRO3)
	INNOVAZIONE E RICERCA	Rafforzamento del Dottorato di ricerca. Si procederà ad un graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l'attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l'internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con la SAFD). I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità	4. Sviluppo del progetto per la Programmazione triennale ministeriale dottorati (PRO3)
	INCUBATORE TECNOLOGICO	Potenziare, con gli attori della ricerca presenti a Pavia, l'azione congiunta finalizzata al trasferimento tecnologico e sviluppare l'ipotesi di ospitare, in collaborazione con l'Amministrazione comunale e la Regione, un incubatore tecnologico su terreni edificabili, anche di proprietà universitaria;	5. Supporto alla definizione del progetto 'Parco dell'Innovazione'
	RAPPORTI CON GLI IRCCS	La peculiarità pavese di una Facoltà di Medicina forte, in un contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, impone una particolare attenzione relazionale. Va garantita un'offerta formativa competitiva in grado di continuare ad attrarre i migliori studenti, vanno selezionate d'intesa le apicalità ospedaliere e messe al lavoro le Scuole di Specialità.	6. Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Facilitazione amministrativa Avvio di un programma di semplificazione ed efficienza organizzativa, in grado di snellire il funzionamento della macchina amministrativa, evitare ridondanze e velocizzare i processi.	7. Definizione e implementazione del programma di semplificazione ed efficienza organizzativa
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Politiche di welfare Attraverso il mantenimento e potenziamento delle iniziative strategiche di copertura sanitaria e di "flexible benefits", lo sviluppo dello "smart working" e della flessibilità dell'orario di lavoro	8. Analisi e sviluppo dello "smart working" e della gestione flessibile dell'orario di lavoro.
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	<ol style="list-style-type: none"> Definizione di un modello di programmazione pluriennale che, in base ai positivi risultati ottenuti negli ultimi anni, possa consentire all'Ateneo di perseguire in modo consapevole i propri obiettivi di sviluppo a medio-lungo termine, valutando i possibili scenari alternativi conseguenti le diverse scelte di investimento; Coordinamento e supervisione del processo di budgeting triennale attraverso la condivisione delle linee di sviluppo dell'Ateneo e la definizione delle priorità di investimento e/o di spesa, al fine di consentire a tutti gli ambiti di delega uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo; Implementazione di un modello di 'reporting istituzionale' attraverso la definizione di un set di indicatori di tipo economico-finanziario che consenta il monitoraggio dei 'fattori critici', il relativo feedback agli Organi dell'Ateneo, presupposto per l'identificazione delle eventuali azioni correttive; Potenziamento degli strumenti di controllo di gestione per migliorare i processi decisionali della governance e la definizione coerente dei modelli di allocazione relativi alle diverse linee di attività istituzionali. Ciò al fine di misurare il valore economico delle risorse utilizzate per la gestione dei diversi processi gestiti dall'organizzazione nel suo complesso e nelle diverse strutture di ateneo e poterlo mettere in rapporto con i risultati ottenuti. Analisi della politica della spesa al fine di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili riducendo le potenziali inefficienze e valorizzando l'intero patrimonio dell'Ateneo. 	9. Implementazione del sistema di reporting istituzionale	

Tabella 6: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Beni Culturali

AREA BENI CULTURALI			Progetti
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI		
S O S T E N I B I L I T À	INNOVAZIONE E RICERCA	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale: interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici.	1. Realizzazione di una Digital Library per la conservazione a lungo termine e la valorizzazione del materiale culturale conservato in Ateneo. Primo progetto: miglioramento dell'accesso di parte dei materiali del Centro Manoscritti e del Ce.S.U.P.
		Nuove progettualità: si darà avvio alla realizzazione di progetti strategici già definiti, tra cui il Campus della Salute, il nuovo polo didattico di Farmacia e il restauro del chiostro di Palazzo San Felice. Si avvieranno attività di analisi e pianificazione per il miglioramento degli spazi per la didattica e la ricerca, così come si contribuirà alla definizione dei progetti per una Biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali e per un nuovo Polo tecnologico.	2. Realizzazione di eventi pubblici per la valorizzazione del sistema museale di Ateneo
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Al fine di rispondere più efficacemente alla domanda di servizi informatici e di aumentarne l'efficienza, sarà rafforzato l'orientamento al processo in termini di una scansione che preveda: gestione della domanda, sviluppo, esercizio. Per una definizione adeguata della domanda, saranno coinvolte in momenti di ascolto attivo le principali articolazioni dell'Università, in particolare Dipartimenti e Amministrazione centrale.	3. Revisione e razionalizzazione degli spazi bibliotecari e realizzazione del progetto di una nuova biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali.
			4. Elaborazione Manuale di Conservazione e riordino dell'archivio

Tabella 7: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Didattica e Servizi agli Studenti

AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE			Progetti
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI		
S O S T E N I B I L I T À	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Piano marketing per aumentare il numero di studenti stranieri: offrire programmi ed iniziative interessanti per elevare la quota di studenti stranieri (sia europei che extraeuropei) iscritti ai Corsi di laurea del nostro Ateneo o frequentanti Master e Dottorati.	1. Piano di promozione dell'ateneo all'estero (bdgt servizio internaz. € 150k)
		Piano marketing per aumentare il numero di studenti stranieri: offrire programmi ed iniziative interessanti per elevare la quota di studenti stranieri (sia europei che extraeuropei) iscritti ai Corsi di laurea del nostro Ateneo o frequentanti Master e Dottorati.	
		Scuole estive per studenti stranieri e programmi estivi all'estero per studenti di Pavia. Si individueranno temi attorno a cui costruire scuole estive specificamente rivolte a studenti stranieri. E, in collaborazione con Atenei esteri e/o Centri di ricerca, verranno proposti programmi estivi ("summer students") destinati agli studenti di laurea magistrale, soprattutto con vocazione alla ricerca.	2. Studio e progettazione di summer school (bdgt servizio internaz. borse sumemr school € 60k)
	INNOVAZIONE E RICERCA	Nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa; a seguire sarà definito un piano per il miglioramento dei siti di Dipartimento.	3. Miglioramento dell'efficacia comunicativa del sito Internet di Ateneo
INCLUSIONE E MERITO	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati;	4. Elaborazione del Progetto riqualificazione delle Aule Didattiche e Laboratori informatici studenti	

Tabella 8: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Relazioni Internazionali e Didattica Innovativa

AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	Progetti	
S O S T E N I B I L I T À	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Piano marketing per aumentare il numero di studenti stranieri: offrire programmi ed iniziative interessanti per elevare la quota di studenti stranieri (sia europei che extraeuropei) iscritti ai Corsi di laurea del nostro Ateneo o frequentanti Master e Dottorati.	1. Piano di promozione dell'ateneo all'estero (bdgt servizio internaz. € 150k)
	INNOVAZIONE E RICERCA	Scuole estive per studenti stranieri e programmi estivi all'estero per studenti di Pavia. Si individueranno temi attorno a cui costruire scuole estive specificamente rivolte a studenti stranieri. E, in collaborazione con Atenei esteri e/o Centri di ricerca, verranno proposti programmi estivi ("summer students") destinati agli studenti di laurea magistrale, soprattutto con vocazione alla ricerca.	2. Studio e progettazione di summer school (bdgt servizio internaz. borse sumemr school € 60k)
	INCLUSIONE E MERITO	Nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa; a seguire sarà definito un piano per il miglioramento dei siti di Dipartimento.	3. Miglioramento dell'efficacia comunicativa del sito Internet di Ateneo
	INCLUSIONE E MERITO	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati;	4. Elaborazione del Progetto riqualificazione delle Aule Didattiche e Laboratori informatici studenti

Tabella 9: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Ricerca e Terza Missione

AREA RICERCA E TERZA MISSIONE			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	Progetti	
S O S T E N I B I L I T À	INCUBATORE TECNOLOGICO	Potenziare, con gli attori della ricerca presenti a Pavia, l'azione congiunta finalizzata al trasferimento tecnologico e sviluppare l'ipotesi di ospitare, in collaborazione con l'Amministrazione comunale e la Regione, un incubatore tecnologico su terreni edificabili, anche di proprietà universitaria	1. Supporto alla definizione del progetto 'Parco dell'Innovazione'
	INNOVAZIONE E RICERCA	Valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca, finalizzato all'aumento della diffusione e impatto dei prodotti della ricerca anche attraverso l'Open Access in repository di Ateneo (IRIS). Si inizierà altresì la preparazione della VQR 2015-2019 per rispondere al bando ministeriale	2. Supporto all'Open Access in repository di Ateneo (IRIS), alla definizione di "Case Studies" eccellenti di terza missione e alla procedura VQR 2015-2019
		Costruzione di nuove opportunità di finanziamento, stimolando l'attrattività di qualità e l'innovazione progettuale in ambito comunitario e non, anche favorendo per i giovani la transizione verso l'indipendenza. Innanzitutto, vi sarà l'impegno ad aumentare l'interazione con tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che siano fonti possibili di finanziamento della ricerca, anche per giovani non strutturati. Soprattutto in riferimento all'Europa, ciò comporterà un maggior raccordo con l'Ente Regionale, il Ministero e le Università del territorio. Sarà poi perseguita una nuova qualità della relazione con le varie Fondazioni, bancarie e non.	3. Definizione ed inizio attuazione del Progetto: Rafforzamento ed attrattività del "sistema ricerca" di Ateneo (2M€)
		Rafforzamento del Dottorato di ricerca. Si procederà ad un graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l'attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l'internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con la SAFD) anche con iniziative dedicate a dottorandi stranieri per soluzioni abitative nei collegi Universitari Pavesi dell'EdiSU. I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti attraverso INROAD). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità (PV-Intensive School for Advanced Graduate Studies)	4. Sviluppo del progetto per la Programmazione triennale ministeriale (PRO3) sui dottorati di ricerca.

Tabella 10: : Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Risorse Umane e Finanziarie

AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	Progetti	
S O S T E N I B I L I T À	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Politiche di welfare Attraverso il mantenimento e potenziamento delle iniziative strategiche di copertura sanitaria e di "flexible benefits", lo sviluppo dello "smart working" e della flessibilità dell'orario di lavoro	1. Analisi e sviluppo dello "smart working" e della gestione flessibile dell'orario di lavoro.
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Coordinamento e integrazione: a differenziazione e specializzazione, corrisponde sempre un fabbisogno organizzativo di integrazione. Si prevede un potenziamento dei meccanismi di coordinamento organizzativi, con particolare riferimento alla relazione tra amministrazione centrale e dipartimenti	2. Revisione del sistema gestionale dell'Area Risorse Umane
		1. Definizione di un modello di programmazione pluriennale che, in base ai positivi risultati ottenuti negli ultimi anni, possa consentire all'Ateneo di perseguire in modo consapevole i propri obiettivi di sviluppo a medio-lungo termine, valutando i possibili scenari alternativi conseguenti le diverse scelte di investimento;	3. Attuazione del piano operativo degli interventi previsti da PwC
		2. Coordinamento e supervisione del processo di budgeting triennale attraverso la condivisione delle linee di sviluppo dell'Ateneo e la definizione delle priorità di investimento e/o di spesa, al fine di consentire a tutti gli ambiti di delega uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo;	
3. Implementazione di un modello di 'reporting istituzionale' attraverso la definizione di un set di indicatori di tipo economico-finanziario che consenta il monitoraggio dei 'fattori critici', il relativo feedback agli Organi dell'Ateneo, presupposto per l'identificazione delle eventuali azioni correttive;			
4. Potenziamento degli strumenti di controllo di gestione per migliorare i processi decisionali della governance e la definizione coerente dei modelli di allocazione relativi alle diverse linee di attività istituzionali. Ciò al fine di misurare il valore economico delle risorse utilizzate per la gestione dei diversi processi gestiti dall'organizzazione nel suo complesso e nelle diverse strutture di ateneo e poterlo mettere in rapporto con i risultati ottenuti.	4. Attuazione del piano di programmazione triennale del personale e monitoraggio del rispetto degli indicatori ministeriali		
5. Analisi della politica della spesa al fine di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili riducendo le potenziali inefficienze e valorizzando l'intero patrimonio dell'ateneo.			
	Separare promozioni interne e reclutamento esterno. Proprio per non frustrare le legittime aspettative di docenti di valore e, al contempo, elevare l'attrattività per ricercatori esterni ad alto potenziale (anche stranieri), vanno più marcatamente separati i due ambiti.		

Tabella 11: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Tecnica, Informatica e Sicurezza

AREA TECNICA INFORMATICA E SICUREZZA			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	Progetti	
S O S T E N I B I L I T À	INCLUSIONE E MERITO	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati;	1. Elaborazione del Progetto riqualificazione delle Aule Didattiche e Laboratori informatici studenti
	INNOVAZIONE E RICERCA	Si darà avvio alla realizzazione di progetti strategici già definiti, tra cui il Campus della Salute, il nuovo polo didattico di Farmacia e il restauro del chiostro di Palazzo San Felice. Si avvieranno attività di analisi e pianificazione per il miglioramento degli spazi per la didattica e la ricerca, così come si contribuirà alla definizione dei progetti per una Biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali e per un nuovo Polo tecnologico.	2. Piano di eliminazione delle barriere architettoniche - programma di indirizzo
		Potenziamento dell'organico e sviluppo del program management sugli interventi edilizi, al fine di garantire tempestività e attenzione a tutte le fasi, dalla pianificazione alla progettazione e successivamente al collaudo, sia di nuovi progetti che di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria	3. Attuazione del Piano triennale dell'edilizia
			4. Utilizzo di metodi e strumenti di project management
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Al fine di rispondere più efficacemente alla domanda di servizi informatici e di aumentarne l'efficienza, sarà rafforzato l'orientamento al processo in termini di una scansione che preveda: gestione della domanda, sviluppo, esercizio. Per una definizione adeguata della domanda, saranno coinvolte in momenti di ascolto attivo le principali articolazioni dell'Università, in particolare Dipartimenti e Amministrazione centrale.	5. Redazione del progetto per interventi straordinari dell'Ateneo (compreso Parco dell'Innovazione)
	INNOVAZIONE E RICERCA	Nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa; a seguire sarà definito un piano per il miglioramento dei siti di Dipartimento.	6. Avvio di un sistema sistema di ticketing
			7. Miglioramento dell'efficacia comunicativa del sito Internet di Ateneo

Nel piano della performance particolare attenzione 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 incentivare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità. La gestione di tutto il ciclo sopradescritto avviene non solo tramite comunicazioni scritte alle strutture, ma anche attraverso riunioni periodiche che la direzione generale pianifica coinvolgendo tutti i responsabili gestionali.

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 dello specifico ruolo e delle corrispondenti responsabilità.

Occorre, in ogni caso, sottolineare come l'identificazione di obiettivi specifici non esima 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.

3.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance

Con la delibera n. 18 del 23 gennaio 2019, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato il seguente documento di indirizzo: "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 del ciclo di bilancio e della performance. 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

¹ <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

e degli strumenti con cui si esprimono. Il recente passaggio alla contabilità economico-patrimoniale (COEP) e l'avvio graduale di quella analitica, offrono al sistema universitario l'opportunità – prima di altri comparti della Pubblica Amministrazione – di abbandonare la logica della spesa per adottare definitivamente quella del risultato.

Ne consegue che l'efficacia del ciclo della performance dipende dalla sua coerente collocazione 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.

L'Ateneo di Pavia ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. 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'intera 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 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. In relazione a tale consapevolezza, l'Ateneo è impegnato da alcuni anni nella costruzione di un sistema di pianificazione e controllo che consenta di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. Per questo è stato 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.

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. Il complesso dei costi richiesti a budget dalle diverse unità organizzative viene valutato in relazione alle previsioni di proventi e in caso di eccesso di costi rispetto alle previsioni di proventi, i costi comprimibili vengono rivalutati per deciderne l'effettivo mantenimento in previsione o l'eventuale copertura con riserve di patrimonio utilizzabili allo scopo. Il processo di negoziazione successivo, quindi, consente di autorizzarne la copertura o la revisione fino al raggiungimento dell'equilibrio economico.

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.

La costruzione di piani operativi efficacemente integrati con gli strumenti di programmazione e un'efficace attività di verifica dei risultati raggiunti implica, peraltro, la disponibilità di risorse professionali e di strumenti informatici adeguati. L'attuale contesto, al contrario, è caratterizzato da un'insufficiente possibilità di investimento in risorse umane di elevato livello professionale, 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. La complessità dell'intero processo necessita di strumenti informatici evoluti e integrati che possano evitare l'utilizzo prevalente di fogli excel condivisi che comportano un grosso lavoro manuale e significativi rischi di disallineamento. Nel 2019, per la prima volta, l'Ateneo ha gestito la fase di assegnazione degli obiettivi attraverso la piattaforma Sprint di Cineca: gli obiettivi sono stati codificati, corredati da indicatori, target e piani di attività e sono stati resi disponibili alla consultazione a tutto il personale relativamente alla propria unità organizzativa. Nel 2019, inoltre, nonostante la fase di monitoraggio non fosse ancora stata rilasciata da Cineca, l'Ateneo ha comunque gestito il processo di revisione degli obiettivi attraverso Sprint. Difatti le schede inviate al NUV per la verifica del monitoraggio sono state estratte direttamente da Sprint. Nel 2020, oltre alla fase di definizione e assegnazione obiettivi e alla fase di monitoraggio, verrà gestita in Sprint anche la rendicontazione dei risultati di performance organizzativa degli obiettivi dell'anno precedente.

3.3 Analisi delle aree di rischio

3.3.1. 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, missione 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. I contenuti del PNA 2017 sono stati poi confermati ed integrati dall’atto di indirizzo MIUR n. 39 del 2018.

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.

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, la cui metodologia è stata radicalmente rivista, rispetto a quella proposta nel 2013, dal PNA 2019) 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 a gestire quanto descritto è il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). 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 del coordinamento degli sforzi in un’ottica di medio periodo.

3.3.2. 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 attegga 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 uno 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 13 obiettivi (v. tabella seguente) il PTPCT propone:

- una sezione discorsiva che contestualizza le misure proposte e ne palesa la *ratio* o gli aspetti critici;
- l'individuazione dei responsabili dell'attuazione dell'obiettivo;
- la declinazione triennale delle misure che devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

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.

Tabella 12: Gli interventi previsti nel triennio 2020-2022 in termini di riduzione del grado di rischio corruzione e di trasparenza.

	Obiettivo	Struttura responsabile
1.A	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>la mappatura dei processi</i>	Servizio Organizzazione e Innovazione
1.B	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>istituzione e operatività di un sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT</i>	RPCT, tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza
1.C	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>adozione policy sui controlli di veridicità</i>	Direzione Generale
2	Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati	RPCT, Servizio legale

3	Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità	Servizio Organizzazione e Innovazione, RPCT, Servizio Legale
4	Attribuzione alle strutture degli obblighi in materia di pubblicazione in materia di trasparenza	RPCT, tutte le strutture
5	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
6	Adeguamento contrattualistica appalti in materia di pantouflage	Servizio Gare e Appalti
7	Previsione modalità di attivazione del Collegio di disciplina e del Collegio di Garanzia per infrazioni del Rettore	Servizio Legale
8	Adozione piattaforma informatica per la segnalazione degli illeciti	RPCT, Area tecnica informatica e sicurezza.
9	Messa a punto di un sistema organico di rotazione del personale	Servizio Organizzazione e Innovazione
10	Informatizzazione dei processi - piattaforma online per richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato	Servizio Automazione Gestionale, Servizio Sistemi archivistici di Ateneo
11	Trasparenza nella gestione degli spin-off	Servizio ricerca e terza missione

4.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza

4.4.1 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. Negli ultimi tre anni molte energie sono state investite nell'organizzazione di eventi formativi in presenza per tutti i dipendenti con funzioni amministrative, con lo scopo di creare la necessaria sensibilità per i temi della prevenzione della corruzione. Tali incontri si sono rivelati estremamente proficui sotto il profilo della comunicazione interna poiché hanno permesso di palesare problematiche e prassi che altrimenti non sarebbero emerse. L'analisi di tali evidenze è stata utile per progettare l'attività di formazione per il 2020 (v. obiettivo 3

del PTPCT 2020-2022). In primo luogo si è ravvisata la necessità di proseguire sulla strada della formazione continua che viene erogata a rotazione a gruppi omogenei di dipendenti con funzioni amministrative. Dopo aver incontrato i dirigenti, i capi-servizio e i segretari di dipartimento (nel 2017), gli impiegati di cat. D (nel 2018) e gli impiegati di cat. B e C (nel 2019), nel 2020 si riprenderà con la formazione per le figure apicali, con particolare focus sul tema del conflitto di interessi. Si continuerà, inoltre, con gli incontri informativi in materia di prevenzione della corruzione nell'ambito dei corsi per neo-assunti. Nella programmazione 2020 sono anche stati introdotti due elementi di novità. L'Ateneo ha previsto la progettazione di un corso in materia di antiriciclaggio, utile anche alla preparazione di formatori interni, e l'erogazione corso/workshop sulle questioni pratiche di diritto amministrativo che caratterizzano le procedure concorsuali. Questa ultima iniziativa si prefigge lo scopo di contribuire all'uniformità e alla standardizzazione delle procedure in uso alle articolazioni dell'Ateneo che gestiscono procedure di reclutamento del personale.

Connessa con l'esigenza di uniformità delle prassi amministrative vi è la predisposizione di una policy sui controlli di veridicità, nonché l'inizio dell'attività del Gruppo di lavoro per la standardizzazione dei processi.

La comunicazione interna è inoltre garantita dall'esistenza, dal 2015, di un 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.

Per quanto riguarda la Performance, periodicamente il Direttore Generale convoca i dirigenti, i capi servizio e i segretari di coordinamento delle strutture dipartimentali per effettuare un confronto sui temi alla stessa connessi e sulla situazione relativa alle diverse fasi del Ciclo. Il piano integrato ed i singoli obiettivi che, a cascata, concorrono alla definizione della performance individuale vengono illustrati e condivisi prima dell'assegnazione alle diverse strutture e durante l'anno, vengono organizzati incontri per valutarne lo stato di avanzamento e per monitorare l'eventuale esigenza di ridefinizione degli stessi in relazione al verificarsi di eventi esogeni o endogeni che ne determinino l'esigenza. Allo stesso modo, i risultati ottenuti in relazione ai progetti organizzativi assegnati e ai valori target degli indicatori programmati, vengono formalizzati all'interno della Relazione sulla Performance e vengono illustrati, prima dell'approvazione del documento da parte del CdA, a tutti i responsabili coinvolti. Per favorire la convergenza delle azioni operative a sostegno degli obiettivi strategici e degli obiettivi gestionali comuni, l'intero processo è documentato e condiviso attraverso l'apposito sito degli obiettivi, nonché attraverso l'utilizzo della procedura informatizzata fornita da Cineca (denominata Sprint). La pubblicazione degli obiettivi assegnati a tutte le strutture all'interno di un apposito sito, li rende

agevolmente consultabili a tutti gli appartenenti la comunità accademica risultando, pertanto, del tutto trasparenti e conoscibili in qualsiasi momento.

4.4.2 La comunicazione esterna

Una quota consistente delle attività di prevenzione della corruzione si impernia anche sulla comunicazione esterna, attuata 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 che vogliono la pubblica amministrazione 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 che 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.

Per tali motivi l’Ateneo ha avviato uno studio di fattibilità al fine di individuare la possibilità di utilizzare i dati già prodotti dalle ordinarie operazioni anche per i fini della trasparenza, mediante pubblicazione automatica dei dati già presenti nei gestionali.

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 ha avviato le procedure per l’acquisizione di una funzionalità del sistema di protocollo che dovrebbe garantire una più ordinata ed efficiente gestione delle istanze di accesso, con positive ed inevitabili ricadute comunicative verso l’esterno.

Ancora, sempre in ottica di maggiore apertura verso l'esterno, è in fase di definitiva acquisizione e messa in operatività la piattaforma online per la segnalazione degli illeciti messa a disposizione da Transparency International e dal Centro Hermes per i diritti umani digitali. Essa dovrebbe, stante la possibilità di accedervi in anonimato, favorire il flusso informativo anche per i casi di cattiva amministrazione.

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, del pubblico più in generale ma anche degli altri enti pubblici del territorio, è considerata momento di particolare rilevanza comunicativa.

Pertanto, anche nell'anno 2020, l'Ateneo provvederà ad organizzare l'evento invitando a relazionare le persone che, in ambito locale o nazionale, si riterranno poter dare un contributo significativo ai temi di maggior rilievo in ambito di Trasparenza e Anticorruzione.

5.5 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.

5.5.1 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 2020, 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. 5);
- 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. 6);
- 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.

Nella scheda relativa al Direttore Generale, allegata al presente documento (Allegato 2), è indicato il dettaglio degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dei relativi target affidati alla direzione generale.

Inoltre, nell' Allegato 2, sono presenti anche i target progettuali da raggiungere per l'anno 2020. Tutti gli obiettivi progettuali hanno un peso equivalente. I piani di lavoro relativi agli obiettivi progettuali saranno pubblicati sul sito obiettivi di Ateneo (<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/anno-2020>).

5.5.2 I dirigenti

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

- **Componente organizzativa** – peso 70% così articolata:
 - ✓ 40% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
 - ✓ 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab.7-12);
 - ✓ 10%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.
- **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 20% - si tratta di comportamenti riconducibili al set di competenze comportamentali declinato all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.
- **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 utilizzato per la loro misurazione.

5.5.3 Il personale di categoria EP

Personale di categoria EP con incarico di responsabilità di struttura

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;
- 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 (pro-attività, competenze professionali e relazionali);

- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici

La valutazione del personale di categoria EP con incarico specialistico è composta dalle seguenti dimensioni:

- 30% per la componente organizzativa in relazione alla performance organizzativa della struttura di II livello di afferenza;
- 30% in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Dirigente/Responsabile;
- 40% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).

5.5.4 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura

La valutazione della performance del personale di categoria D responsabile di struttura utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza (Area o Servizio);
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- 30% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

5.5.5 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 2020, 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 2020 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.

In allegato, si riportano le schede che evidenziano, per ogni area dirigenziale, obiettivi, azioni da realizzare nell'anno 2020, 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 2020 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.

6.6 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 Performance Organizzativa di Ateneo e scheda obiettivi per Area dirigenziale (Scheda DG e altri dirigenti)
- 3) Piano triennale per le azioni positive 2020-2022