

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA
2017-2019**

GENNAIO 2017

Sommario

A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità.....	3
A.1 Analisi di contesto e posizionamento dell’Ateneo	4
A.2 Gli attori	7
A.3 La missione.....	7
A.3.1 Lo Statuto	7
A.4 Il progetto strategico	8
A.5 Linee di indirizzo e obiettivi strategici	8
DIDATTICA.....	9
A.5.1. Potenziare la qualità e l’efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale	9
RICERCA	12
A.5.2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale	12
TERZA MISSIONE	14
A.5.3. Accrescere le attività di terza missione per contribuire all’innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del territorio, del Paese e della comunità internazionale.....	14
GESTIONE	17
A.5.4. La politica in ambito gestionale e gli interventi di miglioramento	17
A.6 Gli Indicatori strategici	19
B. Progetti per l’accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2016-2018	24
B.1 La programmazione triennale 2016-2018.....	24
B.2. I progetti della programmazione triennale dell’Università degli Studi di Pavia	25
B.3 Valorizzazione dell'autonomia responsabile	26
C. Il Piano Integrato.....	27
C.1. Inquadramento strategico dell’Ateneo.....	28
C.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi “integrato”	30
C.2.1 La struttura organizzativa	30
C.2.2 Gli obiettivi gestionali	32
C.2.3 L’integrazione con i documenti di programmazione di bilancio.....	36
C.3 Analisi delle aree di rischio.....	37
C.3.1 Revisione organizzativa ed analisi dei processi.....	38
C.4 Comunicazione e trasparenza.....	40
C.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi	46
C.5.1 Il Direttore Generale	46
C.5.2 I Dirigenti.....	48
C.5.3 Il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità di struttura	50
Personale di categoria EP e D titolare di incarichi specialistici	51
La valutazione del personale di categoria B, C, D	51
C.6 Conclusioni	52

A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento definisce il progetto strategico e gli obiettivi di Ateneo per il prossimo triennio. Partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo definisce le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie 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 Documento di programmazione integrata 2017-2019 intende quindi rappresentare un progetto di ulteriore sviluppo e consolidamento delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria, formazione, ricerca, trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione elaborato in coerenza con le Linee Programmatiche della Governance per i prossimi tre anni di mandato. Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipenderà 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 si fonda sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti.

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

La metodologia adottata nella definizione delle linee strategiche 2017-2019 si articola nelle seguenti fasi.

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

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

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

A.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

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

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

Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, ecc...) risultano in costante diminuzione.

Inoltre, il processo di definizione e comunicazione delle informazioni ministeriali agli Atenei avviene in tempi e modi incredibilmente dilatati causando profonda difficoltà previsionale. Solo per citare qualche significativo esempio: l'attribuzione dei fondi di finanziamento ordinario per l'anno 2016 è stata definita negli ultimi giorni del mese di dicembre 2016, la gestione del processo di attribuzione dei fondi di programmazione triennale 2016-2018 è stata avviata nella seconda parte dell'anno 2016 ed è, al momento, ancora in fase di definizione.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico al 31/12/2016 pari a 603 docenti di I e II fascia, 307 ricercatori, 855 tecnici amministrativi e 30 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 39 corsi di laurea triennale, 38 corsi di laurea magistrale, 8 corsi di laurea a ciclo unico, 34 master di I e II livello, 17 corsi di dottorato di ricerca e 35 scuole di specializzazione. Il numero di studenti iscritti per l'A.A. 2015/2016 è risultato pari a 21.503, a cui si aggiungono 532 dottorandi, 920 specializzandi e 674 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.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/dati-statistici.html>.

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

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

Strengths – Punti di Forza	Weaknesses – Punti di Debolezza
<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevato tasso di interdisciplinarietà Incremento immatricolati AA 2016/2017 Incremento iscritti da fuori regione Incremento studenti stranieri Buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di qualità della didattica Elevata percentuale di laureati in corso Elevata percentuale di studenti iscritti all'anno accademico x-1/x che abbiano conseguito almeno 20 CFU nell'anno solare x Buone performance in termini di tassi occupazionali a 1, 3 e 5 anni dalla laurea Incremento del numero di studenti erasmus in uscita <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 <p>Terza Missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Buon andamento delle iniziative di dottorato in collaborazione con il sistema delle imprese e dei corsi di formazione superiore 'a mercato'. Strutture e iniziative di public engagement in forte crescita Parco Tecnologico Scientifico 	<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti Perdita del 25% degli iscritti tra il primo e il secondo anno Presenza di elevati tassi di crescita registrati in altri Atenei lombardi (La regione sta usufruendo di un flusso nazionale favorevole ma Pavia non riesce a intercettare interamente questo maggior flusso) Scarsa affluenza alle lauree magistrali, che troppo spesso registrano frequenze prossime alla numerosità minima. <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Età media dei ricercatori molto elevata Quota percentuale di progetti nazionali finanziati (PRIN e SIR) inferiore al peso dei docenti sul sistema universitario Performance indicatori dottorato (produttività scientifica collegi e attrattività da altri atenei) inferiore al peso di Pavia in termini di borse erogate Mancanza di un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi decisionali e gestionali Basso numero di personale a supporto delle attività di ricerca <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investimenti in personale di supporto adeguato in numero e in competenze professionali ancora troppo bassi 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) 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 Bandi Fondazione Cariplo 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 UniBS, Bicocca, 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, a meno di incisive e rapide revisioni dell'offerta formativa, peggiora il posizionamento storico dell'Ateneo I limiti al turn-over combinati all'aumento della domanda di immatricolazioni possono non garantire a tendere la sostenibilità dei corsi di studio 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"> Mancato finanziamento della ricerca libera 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 Alta competizione territoriale in aree come quella medico-sanitaria con importanti ricadute sullo sviluppo della ricerca universitaria. <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

A.2 Gli attori

Un Piano Strategico, per vedere realizzati i propri obiettivi, deve divenire volontà diffusa: occorre che esso coinvolga tutte le componenti della comunità universitaria; che la sua attuazione possa contare su tutti, fino ai punti più esterni, riconoscendo che il centro sta alla periferia, là dove si opera, nel laboratorio e nella biblioteca, nell'aula, nella sala operatoria, nella corsia ospedaliera e nel convegno.

Tale coinvolgimento deve partire dai componenti degli Organi Accademici, dai Direttori di Dipartimento, dai Presidenti e Vicepresidenti di Scuola, dai Coordinatori di Corso di Studio, dagli organi gestionali (Direttore Generali, Dirigenti e Responsabili) e da tutti coloro che hanno la responsabilità di guidare le strutture. Costoro sono i primi interpreti e garanti delle politiche e delle strategie dell'Ateneo. Tutta la comunità accademica (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti) è chiamata a conoscere e a condividere il Piano e i suoi obiettivi. Un coinvolgimento così ampio richiede, altresì, un forte senso d'identità da alimentare con la condivisione degli obiettivi ma soprattutto con un'attenzione al clima e alle persone.

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

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

A.3 La missione

A.3.1 Lo Statuto

Nel solco della sua consolidata tradizione di Ateneo pluridisciplinare, 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

sovrnazionali, con enti pubblici e privati, con centri scientifici e culturali, nazionali e internazionali, anche attraverso accordi di programma, per il conseguimento di ogni obiettivo che concorra allo sviluppo culturale, scientifico, tecnologico ed economico del Paese.

A.4 Il progetto strategico

Nei prossimi anni, l'Università degli Studi di Pavia punta ad ottenere i seguenti principali risultati:

1. Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.
2. Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero e da esperienze in ruolo presso altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti).
3. Incrementare il numero e la percentuale di successi delle richieste di finanziamento ad organismi internazionali (ad esempio EU, NIH).
4. Sviluppare infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo.
5. Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro.
6. Aumentare il gettito da donazioni liberali per raggiungere nel triennio almeno 3 milioni di euro.
7. Aumentare il livello di internazionalizzazione attraverso l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali, nuove attività di formazione, quale ad es. la creazione di un MBA internazionale e reclutamento di studenti non UE dai cd. 'paesi bersaglio'.
8. Implementare il piano delle opere immobiliari, come previsto dal Programma Triennale dell'Edilizia, in particolare per ciò che riguarda il nuovo Campus della Salute, Palazzo San Tommaso e il Polo Museale.

A.5 Linee di indirizzo e obiettivi strategici

Le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici vengono identificati in relazione alle tre missioni istituzionali: didattica, ricerca scientifica e terza missione. Questi i tre principali ambiti nei quali viene disegnato lo sviluppo futuro dell'Università attraverso una forte attenzione alle dimensioni dell'internazionalizzazione e della qualità. Per ognuna delle missioni istituzionali è stato identificato l'elenco degli obiettivi da perseguire e delle azioni previste in relazione all'analisi di posizionamento (SWOT) descritta nei paragrafi precedenti.

DIDATTICA

A.5.1. Potenziare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale

A.5.1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio

Per revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi si intende l'insieme degli interventi mirati a:

- ottimizzare e bilanciare il rapporto tra il numero dei corsi e il numero degli studenti e tra numero di corsi triennali e sbocchi magistrali, commisurando tutto ciò alle risorse di docenza e di spazi didattici disponibili e al bacino di utenza;
- sviluppare percorsi formativi di valore a livello magistrale e dottorale che possano fungere da volano anche per le iscrizioni al primo anno;
- ridisegnare i formati classici, in modo che si risponda, anche in forme nuove (ad esempio con la formula della laurea LM+), a una domanda di insegnamento più aderente alle necessità del mondo produttivo;
- mettere in sicurezza il livello delle iscrizioni.

A.5.1.2 Potenziare la formazione permanente

Si intende sviluppare un'offerta formativa di nuova generazione e sempre più integrata (master, scuole invernali ed estive, formazione lungo il corso di vita, ECM ovvero Educazione Continua in Medicina) che renda l'Università di Pavia punto di riferimento per tutte le configurazioni innovative della domanda di formazione superiore. Tale progettualità ha l'obiettivo condiviso di contribuire allo sviluppo sociale e culturale della Società e sfocia nelle attività di Terza Missione.

Allo scopo di rispondere efficacemente e in maniera strutturata a questa nuova domanda di formazione ci si propone di:

- realizzare un servizio di educazione superiore, di accompagnamento al mondo del lavoro e di formazione permanente, alla quale possa accedere con profitto chi già esercita un'attività lavorativa;
- consolidare l'offerta di master, anche nell'ambito di programmi di apprendistato, con possibilità di perseguire l'inserimento lavorativo del partecipante al master;
- incrementare le occasioni di incontro e dialogo con le aziende, già in sede di progettazione dell'offerta formativa;
- intercettare la domanda di lavoro di figure professionali provenienti dall'alta formazione universitaria e realizzare processi di fidelizzazione delle aziende ai programmi formativi

dell'Ateneo di supporto ai percorsi di transizione;

- fornire una esauriente e strutturata risposta alla domanda di formazione di professionisti quali medici, ingegneri, avvocati cui è chiesto un aggiornamento continuo.
- porre attenzione ai MOOCs (*Massive Open Online Courses*), che si presentano come un mezzo potente di diffusione culturale.

A.5.1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo

L'Università di Pavia intende rendere la propria vocazione internazionale evidente, sia sostenendola in loco, sia promuovendola all'estero. In particolare ci si propone di proseguire con determinazione l'azione sistematica sul versante estero, al fine di:

- favorire gli scambi di studenti;
- potenziare l'offerta di doppi titoli e titoli congiunti;
- estendere con la cautela necessaria ad assicurarne la assoluta qualità, l'offerta di corsi in lingua inglese, nell'ottica di produrre sinergie internazionali;
- potenziare le attività di accoglienza e di *recruiting* degli studenti stranieri;
- potenziare gli stage curriculari e post-laurea anche in aziende estere, attraverso programmi di mobilità internazionale.

A.5.1.4 Garantire la qualificazione dei corsi

La qualificazione dei corsi, obiettivo da sempre perseguito dall'ateneo pavese, è determinata dal contesto di riferimento e dall'insieme di interventi volti a:

- promuovere la qualità della didattica e la sua coerenza con le potenzialità di ricerca, la sua collocazione nel contesto internazionale e la tradizione accademica dell'ateneo e dei dipartimenti che lo costituiscono;
- qualificare l'offerta formativa prestando attenzione alla qualità e all'efficacia dei corsi e delle sedi didattiche;
- adeguare i piani formativi dei diversi corsi di studio anche ai fini della migliore chiarezza verso gli studenti e verso le realtà sociali e produttive potenziali destinatarie delle persone formate;
- assicurare che i processi di garanzia e monitoraggio della qualità siano adeguati e funzionanti, ma anche semplici nell'applicazione e individuazione degli indicatori di performance e di qualità.

A.5.1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono

Tali obiettivi, mirati soprattutto alle lauree triennali, saranno realizzati:

- rafforzando i servizi di tutorato in itinere oltre a quelli in ingresso, già pienamente sviluppati;
- avviando una stretta collaborazione e sinergia con i collegi per potenziare e migliorare la qualità delle attività di tutorato;
- orientando il budget per la didattica integrativa soprattutto ai corsi triennali o ai primi anni di corso dei percorsi a ciclo unico.

A.5.1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale

Sarà importante cogliere le opportunità offerte dalla tecnologia per aumentare la qualità della didattica quali: la disponibilità di materiali didattici anche in video forniti su supporto elettronico e/o diffusi attraverso la rete nonché l'utilizzo di piattaforme didattiche. Queste consentiranno di rendere più intensa, facile e produttiva la didattica tradizionale, e specialmente quella destinata agli studenti part-time. A questo scopo ci si propone di:

- potenziare l'offerta di e-learning attraverso l'estensione a una maggiore percentuale di corsi dell'uso della piattaforma;
- favorire la realizzazione di percorsi Erasmus virtuali accanto a quelli tradizionali.

A.5.1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti

Si intendono incoraggiare azioni positive sul fronte della logistica correlata alla didattica, rispetto alle quali occorrerà:

- razionalizzare l'impiego orario, la manutenzione e l'aggiornamento strumentale delle aule didattiche e delle biblioteche;
- aumentare il numero delle aule informatiche di adeguata capienza numerica e/o sviluppare aule informatiche virtuali;
- migliorare le risorse relative ad aule per esercitazioni di tipo laboratoristico;
- migliorare le risorse a disposizione dei corsi che richiedono esercitazioni sul terreno;
- sperimentare modalità di rilevazione automatica della frequenza per i corsi di studio e gli insegnamenti che lo prevedano;
- migliorare l'utilizzo e la fruibilità dei servizi agli studenti con una particolare attenzione ai servizi resi dal sistema bibliotecario di Ateneo;

Questo aspetto è ritenuto strategicamente rilevante poiché produrrà ricadute positive anche per la qualità delle attività di ricerca e terza missione, nell'ambito della condivisione degli spazi che appare inevitabile.

RICERCA

A.5.2. Sviluppare la qualità della Ricerca e la sua dimensione internazionale

A.5.2.1 Politica di reclutamento

Lo sviluppo e la qualità della ricerca scientifica sono interconnesse con la politica di reclutamento che sarà promossa attraverso le seguenti azioni:

- ampliare il numero e migliorare la qualità dei dottorandi, che si connette strettamente al miglioramento della qualità del reclutamento di giovani ricercatori;
- impernare la politica dei reclutamenti e degli avanzamenti di carriera su rigorosi criteri di merito;
- realizzare reclutamenti da altri atenei italiani o dall'estero, al fine di dare slancio all'Ateneo e garantire la continuità di linee di ricerca o l'impianto di quelle di cui si riscontri la necessità.

A.5.2.2 Garantire il pregio e la reputazione della ricerca prodotta

Il pregio e la reputazione della ricerca prodotta costituiscono, con la qualità della didattica e la capacità di trasferire conoscenza a istituzioni e imprese (*knowledge transfer*), un impegno prioritario dell'Ateneo, che verrà attuato:

- offrendo supporto alla progettualità degli studiosi per continuare a fare ricerca di elevato livello, in diversi campi del sapere, nuovi e meno nuovi;
- favorendo i percorsi guidati dalla curiosità scientifica e offrendo opportunità a quelli più orientati all'applicazione (per quanto la distinzione sia possibile);
- incoraggiando e sostenendo la ricerca pregiata. Per fare questo e per garantire risorse ai giovani ricercatori che verranno reclutati, si intende introdurre e aumentare progressivamente un fondo di Ateneo per la ricerca libera, la cosiddetta *blue sky research*. Tale fondo andrà a sommarsi al "Fondo Ricerca e Giovani", creato nel 2014 e progressivamente aumentato, insieme al numero di borse di dottorato finanziate dall'Ateneo.

Un elemento cruciale del governo della ricerca è la sua valutazione. In un Ateneo multidisciplinare come quello pavese si ritiene essenziale il riconoscimento della pluralità e diversità delle forme di ricerca scientifica, anche ai fini della sua valutazione.

A.5.2.3 Migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno

Si intende migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno attraverso le seguenti azioni:

- potenziare l'attività di *scouting* e di supporto alla presentazione delle domande di finanziamento;
- introdurre nei meccanismi di riparto delle risorse strumenti che valorizzino la partecipazione e il successo a competizioni per il finanziamento.

A.5.2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale

L'individuazione di grandi temi che possano consentire il convergere delle competenze e capacità di ricerca presenti nell'Ateneo e perciò la sua riconoscibilità nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale, è promossa attraverso:

- l'implementazione del Piano Strategico Tematico, articolato nelle cinque aree strategiche di alto rilievo scientifico e sociale;
- l'assegnazione di risorse di personale ad hoc ai gruppi proponenti dei 'temi strategici', al fine di garantire l'indispensabile flessibilità di progettazione;
- la promozione di questi temi presso interlocutori italiani ed esteri (altre università, centri di ricerca, aziende, etc.) quale presupposto per stabilire cooperazioni proficue e affinché l'Università di Pavia diventi punto di riferimento per la ricerca e la formazione in questi ambiti tematici.

A.5.2.5 Valorizzare lo sviluppo della ricerca interdisciplinare

Si intendono connettere le competenze di Ateneo nella prospettiva definita dall'evoluzione della mappa del sapere nel XXI secolo, che sarà un secolo di ricerca disciplinarmente ibrida. L'interdisciplinarietà non è agevolmente praticabile in università mono-disciplinari, ma l'Ateneo di Pavia, con i suoi dipartimenti che vanno dalla Musicologia alla Medicina molecolare, dalla Fisica alla Giurisprudenza, può ambire a rappresentare un luogo privilegiato in questa direzione.

A.5.2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca

Il potenziamento dell'infrastruttura di supporto alla ricerca sarà operato attraverso le seguenti azioni:

- fornire un'infrastruttura gestionale amministrativa robusta (ossia qualificata e adeguatamente numerosa) e differenziata per ambiti;
- presidiare luoghi istituzionali rilevanti, come le sedi UE, per una tempestiva individuazione delle risorse nonché per l'opportuna attività lobbistica;
- operare un censimento della strumentazione al servizio della ricerca scientifica per l'ottimizzazione dell'accesso da parte dei diversi potenziali utenti e la possibilità di valorizzazione economica.

A.5.2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali

L'Università di Pavia intende perseguire questo obiettivo attraverso:

- un incremento della partecipazione a progetti comunitari che promuovono l'internazionalizzazione dei dottorati;
- un incremento della partecipazione a programmi nazionali ed internazionali che promuovono dottorati congiunti tra università e imprese, anche al fine dell'inserimento nel mondo del lavoro;
- un potenziamento delle collaborazioni e delle alleanze con le istituzioni locali regionali, nazionali ed estere, favorendo in particolare un più diretto coinvolgimento dei Collegi nelle attività dei dottorati e valorizzando la capacità di creare nuove sinergie, per costruire reti nazionali ed internazionali per formare i dottorandi.

TERZA MISSIONE

A.5.3. Accrescere le attività di terza missione per contribuire all'innovazione sociale, economica, tecnologica e culturale del territorio, del Paese e della comunità internazionale

A.5.3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza

Il trasferimento della conoscenza, inteso come processo bidirezionale (cioè anche come concettualizzazione, sistematizzazione e valorizzazione del sapere prodotto dagli interlocutori), deve riguardare aziende e istituzioni in egual misura. Esso sarà valorizzato:

- intensificando le relazioni tra l'Università e le Associazioni imprenditoriali, a partire da Confindustria;

- incrementando la sinergia tra gruppi dell'Università che siano parte di una stessa filiera applicativa;
- pianificando iniziative nell'ambito della formazione che avvicinino la cultura d'impresa e quella universitaria, attraverso master, tirocini ma anche nell'ambito dei corsi di Laurea;
- organizzando giornate di incontro dedicate a temi di interesse applicativo.

A.5.3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti

L'Università di Pavia intende operare un'importante iniziativa volta a dare sistematicità e sostegno nell'ambito della valorizzazione dei risultati della ricerca. In particolare, insieme ad altre Università lombarde intende creare una Fondazione dedicata. La Fondazione sarà amministrata dalle Università, si avvarrà di fondi sia pubblici che privati. Vi opereranno professionisti esperti nel contesto della valorizzazione.

In particolare, la Fondazione svilupperà le seguenti azioni:

- supporto di un rigoroso percorso che preveda la gestazione, nascita, crescita e successiva vita autonoma di start-up e la valorizzazione dei brevetti;
 - accompagnamento della loro crescita, attraverso l'opera dei professionisti esperti di mercati di interesse, di prodotti e servizi;
 - investimento nelle iniziative più promettenti al fine di velocizzarne la maturazione;
- Inoltre, l'Ateneo darà ulteriore spinta ed impulso all'incubatore dedicato alle scienze della vita che già opera con buon riscontro.

A.5.3.3 Potenziare le attività di job placement

L'Università di Pavia intende rafforzare le attività di *job placement* e tutte quelle iniziative volte a migliorare la spendibilità dei titoli conferiti. Le azioni previste sono le seguenti:

- potenziare il confronto con le imprese finalizzato a intrecciare collaborazioni nell'ambito della formazione e della ricerca, favorire gli sbocchi lavorativi dei laureati, condividere iniziative di internazionalizzazione;
- favorire la partecipazione ai tavoli proposti da aziende e associazioni imprenditoriali per il *match-making* dell'innovazione, per il dottorato industriale, per i tirocini e le lauree triennali in alternanza scuola-lavoro.

A.5.3.4 Valorizzare il patrimonio museale

In una visione di terza missione, intesa anche come trasferimento al pubblico di sapere accademico, assume particolare rilievo la dimensione museale. L'obiettivo è quello di valorizzare e potenziare il patrimonio museale dell'Ateneo, l'apertura al pubblico e i servizi offerti. E' prevista inoltre un'importante azione di razionalizzazione degli spazi e l'avvio di nuove iniziative di possibile forte impatto sulla comunità.

A.5.3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali

L'Università di Pavia si propone di stabilire con le istituzioni locali (la città, il sistema sanitario, i collegi), nonché con quelle regionali, nazionali ed estere tutte le collaborazioni e le alleanze necessarie, ponendole a premessa di una concertata strategia di sviluppo. A questo scopo, ci si propone di:

- promuovere un'azione concordata tra i Rettori lombardi allo scopo di negoziare e definire lo schema convenzionale regionale entro il quale aggiornare le convenzioni locali;
- avviare una consultazione costante con gli Atenei del sistema territoriale, oltre che con la Regione Lombardia, come potenziale facilitatore e supporto delle alleanze da attivare.

A.5.3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità

La comunicazione efficace della propria identità sarà perseguita attraverso l'utilizzo dei nuovi media, con un occhio al pubblico più giovane. L'immagine da produrre è di un'università in grado di coniugare tradizione e modernità; di un contesto curato, accattivante, a forte carattere comunitario, situato in una città bella e ricca di un'offerta culturale facilmente accessibile, in un quadro di massima integrazione nel contesto metropolitano e regionale.

A.5.3.7 Favorire la crescita del public engagement

Sviluppare la consapevolezza dei ricercatori di essere attori attivi nel rapporto con l'opinione pubblica, un maggiore impegno nel comunicare i risultati delle ricerche alla collettività, e una piena disponibilità al dialogo con una grande varietà di interlocutori. Tra gli interventi previsti, anche la predisposizione di un sito dedicato all'innovazione, in particolare alla condivisione delle competenze tecnico-scientifiche nel territorio. Non solo quanto presente in Ateneo ma anche quanto sviluppato e proposto da imprese innovative. Anche con lo scopo di individuare possibili partner di progetto ed investitori.

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.

GESTIONE

A.5.4. La politica in ambito gestionale e gli interventi di miglioramento

A.5.4.1 Innovazione e semplificazione

In aderenza all'assetto statutario e normativo dell'Ateneo (e della sua prossima evoluzione), sarà necessario perseguire lo snellimento di regolamenti e procedure sperimentando nuove modalità gestionali che consentano l'effettiva implementazione dei processi di dematerializzazione e il conseguimento di significativi risparmi e recuperi di efficienza.

A.5.4.2 Trasparenza e Accountability

Operare secondo un criterio di miglioramento della qualità dei servizi erogati che parta dall'analisi e gestione dei rischi connessi ai processi dell'organizzazione e alla loro efficacia ed efficienza aumentando la trasparenza in termini di accountability. Ciò significa incrementare la messa a disposizione degli strumenti del "rendere conto" alla comunità interna ed esterna. Questi principi forniscono stimolo e sostegno alla partecipazione cooperativa di ciascuno e assicurano le relazioni con gli utenti e gli *stakeholders*.

A.5.4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti

L'organizzazione amministrativa dell'Ateneo dovrà essere adeguata alla centralità dei dipartimenti, come stabilita dall'ordinamento universitario nazionale e locale. Le strutture afferenti alle aree dirigenziali dovranno svolgere funzioni di coordinamento, impulso, erogazione di servizi, standardizzazione delle procedure e controllo. Migliorare il flusso delle informazioni tra aree dirigenziali e dipartimenti, identificando interlocutori specifici per singolo processo rappresenta uno dei principi cardine della nuova struttura organizzativa per evitare il rischio di divaricazione operativa tra strutture centrali e dipartimentali.

A.5.4.4 Potenziare e sfruttare le tecnologie informatiche

L'Università di Pavia intende potenziare ed utilizzare al meglio le tecnologie e le infrastrutture informatiche per:

- rendere le procedure spedite, facilmente visibili e accessibili agli interessati;
- raccogliere suggerimenti e proposte;
- consultare gli utenti sulla migliore organizzazione dei servizi;
- garantire la massima diffusione della rete sia cablata che *wi-fi* negli spazi dell'Ateneo, nei collegi e nelle residenze universitarie, estendendo le zone di copertura per l'accesso al sistema *EduRoam*;
- rendere capillare e pervasivo l'utilizzo di efficienti procedure informatiche nello svolgimento e nella gestione delle attività di ricerca, di didattica e di amministrazione.

A.5.4.5 Garantire la sostenibilità finanziaria come presupposto di ogni slancio progettuale

L'università è impegnata a reclamare dai governi di ogni livello un adeguato sostegno alle proprie missioni istituzionali. Ritiene, peraltro, indispensabile potenziare i propri strumenti di programmazione economico-finanziaria e l'integrazione degli stessi con la definizione dei piani e programmi dell'Ateneo. Ciò al fine di consentire un più forte raccordo tra il perseguimento degli obiettivi e il connesso impiego delle risorse nonché un controllo e una rendicontazione puntuale della sostenibilità della propria azione. Inoltre, per ampliare il proprio spazio di manovra batterà due strade ineludibili: la valorizzazione del proprio patrimonio immobiliare non strategico e un'intensificata, ambiziosa attività di *fund raising*.

A.5.4.6 La valorizzazione delle risorse umane

L'università riconosce nelle proprie risorse umane un patrimonio e per questo intende attuare una politica fondata sulla loro valorizzazione, attraverso percorsi di coinvolgimento, attenzione ai bisogni delle persone e responsabilizzazione. È necessario sviluppare una cultura organizzativa che promuova l'innovazione anche nei comportamenti e nel modo di partecipare al lavoro. In quest'ottica, l'Ateneo ha attivato un progetto di "**change management**". Dovranno essere individuati e introdotti modelli di gestione che valorizzino le competenze individuali ma rafforzino le relazioni intra-gruppo favorendo la condivisione della conoscenza e lo sviluppo di soluzioni organizzative innovative. Una particolare attenzione sarà rivolta al potenziamento dei servizi di welfare rivolti in particolare al personale tecnico-amministrativo (riduzione contributi per

l'iscrizione alla laurea dei dipendenti, servizi assicurativi, convenzioni per la mobilità, telelavoro e conciliazione tra lavoro e famiglia, ecc.).

A.5.4.7 La comunicazione interna ed esterna

Per consentire un approccio costruttivo nell'affrontare la transizione verso nuove strategie, la revisione dei processi, lo sviluppo tecnologico e culturale, è necessario migliorare la comunicazione interna e potenziare gli strumenti informativi sulle politiche e sugli obiettivi perseguiti.

A.5.4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse

All'interno degli obiettivi che fondano la responsabilità sociale dell'Ateneo, si pone lo sforzo collettivo per adattare il modello di utilizzo delle risorse economiche, culturali e ambientali in funzione di parametri e di criteri che favoriscano un livello di sviluppo sostenibile. Occorre introdurre una gestione intelligente delle risorse naturali, puntando ad una diminuzione dei consumi e dei costi di funzionamento ricercando modalità operative e strumenti che consentano risparmi energetici e contenimento della spesa. Inoltre, verranno attivati servizi in comune con altre istituzioni o atenei in ambito regionale finalizzati a ridurre i costi gestionali dei processi approvvigionatori e a conseguire risparmi su beni e servizi acquistati. L'Ateneo intende porre in essere ulteriori iniziative mirate ad incrementare la raccolta differenziata e a favorire lo sviluppo di una mobilità sostenibile.

A.5.4.9 La gestione del patrimonio

All'interno di questa linea strategica si pone una diversa e più attenta logica di gestione dell'imponente patrimonio immobiliare dell'Ateneo. Il patrimonio dovrà essere valorizzato attraverso un'attività di manutenzione ordinaria e straordinaria che consenta di conservare nel tempo funzionalità e decoro e, nel contempo, di garantire un razionale utilizzo degli spazi in uso. Agli interventi per ridurre gli oneri per locazione, si affiancheranno attività di analisi e valutazione su tutto il patrimonio immobiliare posseduto al fine di identificare gli immobili da alienare, così da poter contribuire al finanziamento delle rilevanti iniziative da realizzare. Continueranno le azioni mirate alla riduzione degli oneri per locazione.

A.6 Gli Indicatori strategici

L'impianto strategico sopra delineato, costituito dagli obiettivi declinati nelle singole finalità, si sviluppa su un orizzonte temporale pluriennale e deve avere alla base un sistema di monitoraggio

che consenta la verifica periodica del raggiungimento degli obiettivi e l'individuazione di azioni correttive quando lo scostamento rilevato risulti significativo.

A tal fine, l'Ateneo di Pavia, che già da tempo lavora allo sviluppo di un sistema informativo per il supporto alle decisioni, intende mettere a punto un cruscotto direzionale che permetta il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti strategici per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione.

Di seguito sono riportati gli indicatori da inserire nel cruscotto direzionale per il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi connessi alle finalità strategiche.

La definizione dei target, dei responsabili e delle modalità di gestione/utilizzo saranno oggetto di un processo graduale attraverso il quale si intende sviluppare un adeguato livello di condivisione e di consapevolezza.

Gli indicatori sono caratterizzati da una semantica e da una serie di dimensioni riportate in Tab. 2. Essa contiene l'elenco puntuale degli indicatori individuati e che dovranno essere progressivamente aggiornati e resi disponibili ai diversi referenti istituzionali con i dati disponibili dell'ultimo triennio. Laddove previsto, vengono riportati gli stessi dati utilizzati da ANVUR e MIUR nel processo AVA, nella VQR o nelle procedure di riparto delle risorse. La tracciabilità dei presenti indicatori sarà assicurata dall'implementazione del cruscotto di cui sopra quale strumento di controllo direzionale messo a disposizione degli Organi di governo e dei Responsabili di struttura, per supportare il processo decisionale mediante dati attendibili.

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

Tab.2 – Indicatori per obiettivi strategici

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

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

4. La politica in ambito gestionale e gli interventi di miglioramento			
Obiettivo strategico	Indicatore	fonte	Utilizzato in
4.1 Innovazione e semplificazione	N° processi dematerializzati	Ateneo	
	N° di regolamenti modificati	Ateneo	
4.2 Trasparenza e Accountability	Monitoraggio griglia trasparenza	Ateneo	
4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti	N° e tipologia di meccanismi di coordinamento implementati	Ateneo	
4.4 Potenziare e sfruttare le tecnologie informatiche	N° di nuove procedure informatizzate implementate	Ateneo	
4.5 Garantire la sostenibilità finanziaria come presupposto di ogni slancio progettuale	ISEF	MIUR	
	Rapporto spese del personale/FFO - contribuzione	MIUR	
	Indice di indebitamento	MIUR	
	Fondi da autofinanziamento	Ateneo	
4.6 La valorizzazione delle risorse umane	Esiti Change management	Ateneo	
	Interventi di supporto welfare	Ateneo	
	Risultati indagini di benessere	Ateneo	
4.7 La comunicazione interna ed esterna	Soddisfazione in merito alla comunicazione da indagine customer satisfaction Good Practice studenti, docenti e PTA	Good practice	
	Visitatori sito web di Ateneo	Ateneo	
	Numero contatti URP	Ateneo	
4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse	Costo utenze ed energia	Ateneo	
	Monitoraggio consumi energetici elettrici e acqua	Ateneo	
	Risparmi su approvvigionamenti gestiti con procedure centralizzate	Ateneo	
4.9 La gestione del patrimonio	N° mq gestiti	Ateneo	
	Rilevazione soddisfazione studenti su logistica	AlmaLaurea	
	Riduzione affitti passivi	Ateneo	

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

B.1 La programmazione triennale 2016-2018

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

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

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

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

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

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

Il Ministero suddividerà il 20% della quota premiale del FFO in 3 raggruppamenti dove confluiranno rispettivamente coloro che hanno scelto le seguenti coppie di indicatori (gruppo 1; gruppo 2); (gruppo 1; gruppo 3); (gruppo 2; gruppo 3). Ciascun raggruppamento concorrerà al riparto di una somma pari all'incidenza percentuale sul FFO 2016 della componente costo standard degli Atenei appartenenti al gruppo medesimo.

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

Si intende presentare un programma, articolato in progetti relativi alle azioni:

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

La descrizione dei progetti presentati è riportata in allegato (Allegato 2) e la realizzazione degli stessi rappresenta uno dei macro-obiettivi gestionali da realizzare per il triennio 2017-2019 come da

elenco contenuto nel successivo paragrafo C.2.

B.3 Valorizzazione dell'autonomia responsabile

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

L'università di Pavia ha identificato i seguenti indicatori:

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

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

La scelta degli indicatori si collega alle azioni da realizzare in relazione rispettivamente ai seguenti obiettivi strategici:

2.1 Politica di reclutamento;

1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo.

C. Il Piano Integrato

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 2017-2019 (aggiornamento in approvazione).

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

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

C.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

Lo scopo del capitolo è descrivere il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Quest'ultimo è inteso come un processo di miglioramento che investe tutta l'Amministrazione, le strutture organizzative di didattica, ricerca e servizio, il personale tecnico amministrativo valutato, in base alle disposizioni del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

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 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera N. nella seduta del 26 gennaio 2016).

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.



Fig. 1: Il ciclo della performance.

Seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance illustrato in Fig. 2, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo ed è stato 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 i macro-obiettivi gestionali dell'organizzazione che vengono poi articolati per area dirigenziale definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori specifici per ogni singola azione. Ogni dirigente, a sua volta, articola ulteriormente gli obiettivi e le azioni assegnandone il raggiungimento alle strutture di secondo livello afferenti alla propria area.

I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi e alle azioni gestionali costituiscono un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

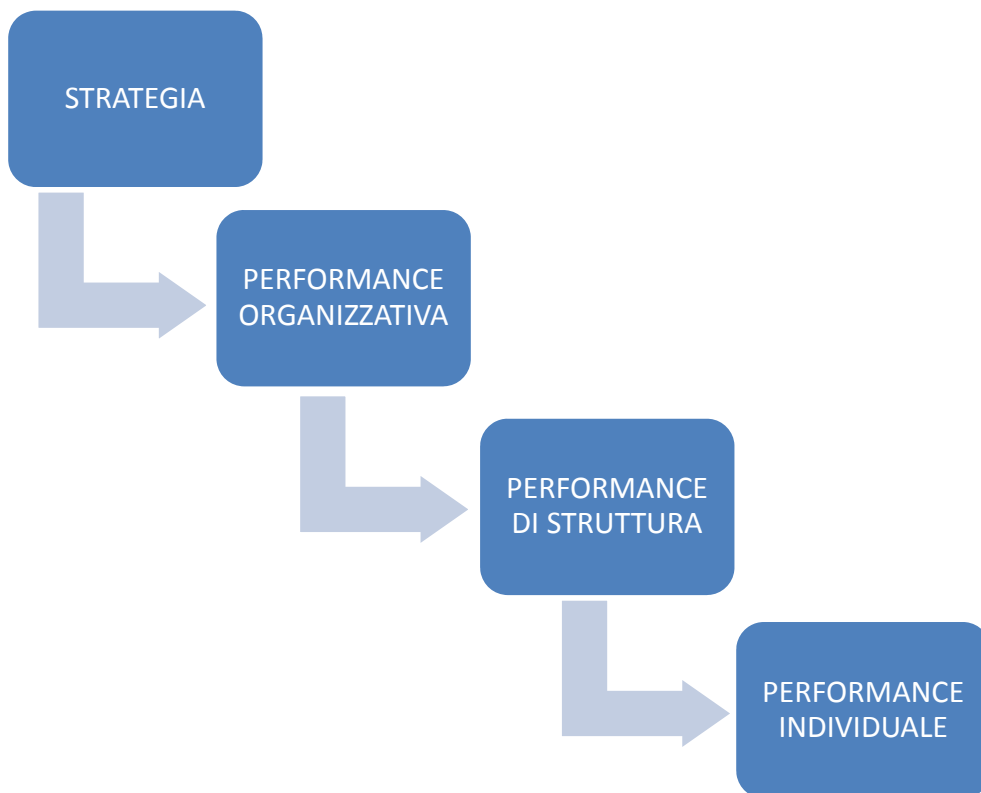


Fig. 2: L'albero della performance

L'obiettivo gestionale da realizzare è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al Ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Nell'ambito del modello di programmazione integrata, nella Sezione 1 è stata affrontata l'analisi del contesto esterno ed interno attraverso l'analisi SWOT (relativi a punti di forza, debolezza, opportunità e minacce dell'organizzazione), cui si rimanda.

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

Per sviluppare una reale integrazione, occorre mettere a punto e sperimentare metodologie di programmazione che consentano di costruire anche un'efficace correlazione tra gli aspetti di performance e quelli di anticorruzione e trasparenza. Per questo motivo, i macro-obiettivi definiti per l'organizzazione comprendono non solo obiettivi di miglioramento gestionale ma anche obiettivi connessi all'anticorruzione e trasparenza.

C.2.1 La struttura organizzativa

Nel corso dell'anno 2016 è stato avviato un progetto di 'Mappatura Processi e Riorganizzazione' finalizzato ad identificare soluzioni organizzative che consentano di migliorare l'efficienza e la fluidità dei processi gestionali nonché la soddisfazione degli utenti, esterni ed interni, nonostante il permanere di vincoli molto rilevanti.

L'analisi organizzativa ha evidenziato alcuni problemi strutturali dell'Ateneo, che consistono, essenzialmente, nell'eccessiva frammentazione e nella carenza di figure di coordinamento il cui compito precipuo dovrebbe essere garantire un maggior livello di integrazione tra le strutture cui sono affidati processi omogenei. Questo genera la mancanza di una funzione di coordinamento complessivo che garantisca la piena focalizzazione delle attività svolte sia sul servizio che sugli utenti.

Considerando che i dirigenti in servizio in Ateneo sono sei (comprendendo anche il Direttore Generale, dirigente di ruolo in aspettativa) e che gli attuali vincoli normativi non consentono ulteriori reclutamenti, le aree dirigenziali dell'Ateneo non possono essere aumentate. Pertanto, all'interno delle aree dirigenziali vengono gestiti numerosi processi, spesso non omogenei e molto specialistici. Affidare il compito di coordinare strutture così articolate e complesse ad un solo dirigente senza introdurre meccanismi di coordinamento intermedi comporta il grave rischio di produrre 'effetti collo di bottiglia' e di rallentamento dei processi. Pertanto, si è ritenuto opportuno identificare, all'interno di ogni area dirigenziale pochi raggruppamenti di secondo livello (settori), che garantiscano un presidio di responsabilità e di integrazione su processi omogenei. Ai responsabili di settore, inoltre, verrà affidato il compito di identificare e sviluppare strumenti organizzativi per migliorare il flusso di comunicazione tra aree dirigenziali e

dipartimenti, identificando interlocutori specifici per processo e lavorando sulla semplificazione e la dematerializzazione delle procedure autorizzative.

All'interno dei Settori sono identificate unità organizzative di III livello (denominate unità operative) affidate alla responsabilità di personale di categoria EP o D.

L'effettiva istituzione dei Settori sarà effettuata solo dopo aver definito, in modo puntuale, responsabilità, competenze e organico delle nuove strutture organizzative. Affinché ciò avvenga in modo partecipato e condiviso, ci si avvarrà di appositi gruppi di lavoro (denominati "cantieri") che dovranno supportare la gestione della fase di transizione.

Per ridurre l'attuale livello di frammentazione dei processi e sviluppare il livello di integrazione necessario, anche i centri di servizio sono ricondotti all'interno delle aree dirigenziali.

Un ulteriore obiettivo organizzativo perseguito è stato quello di ridurre il numero dei riporti diretti alla Direzione Generale prevedendo in staff alla direzione solo funzioni di sistema e di presidio comunque organizzate in strutture di secondo livello.

La struttura organizzativa che riporta la configurazione delle Aree dirigenziali a partire dal 1 gennaio 2017 è rappresentata nell'organigramma mostrato in Fig. 3.

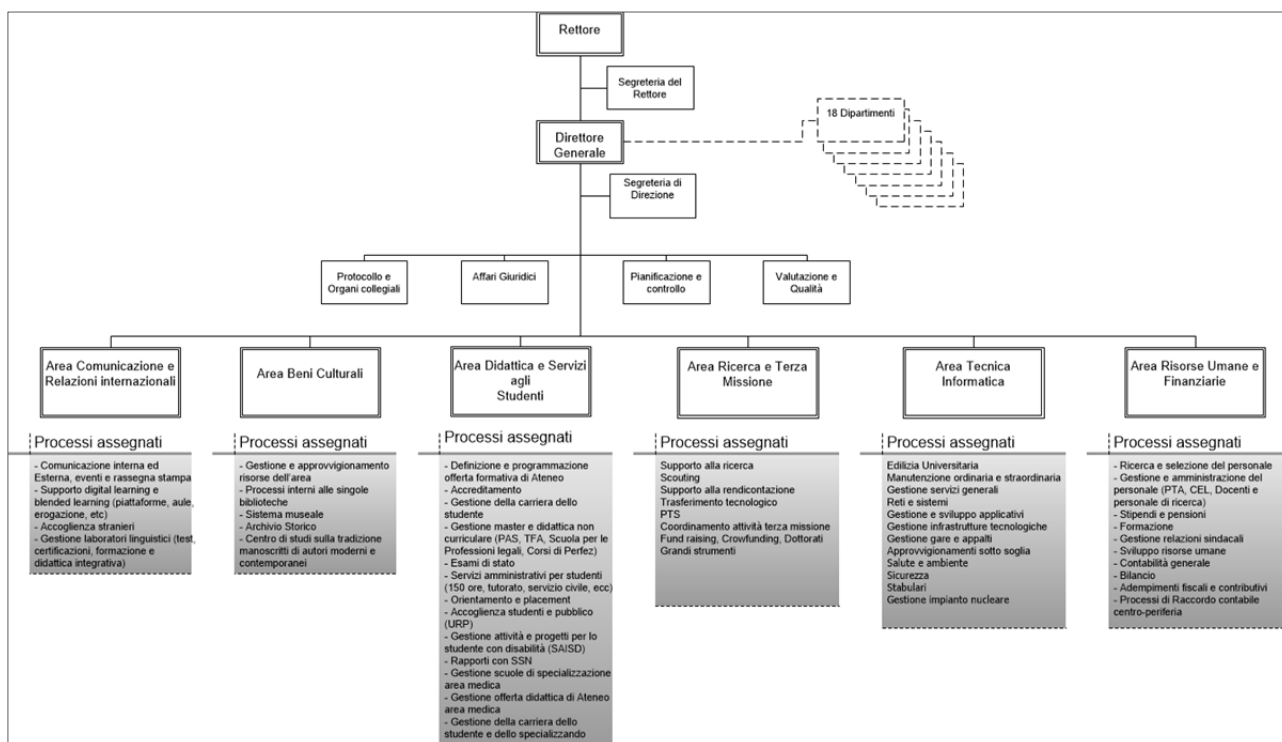


Fig. 3: La struttura organizzativa dell'Ateneo

L'effettiva implementazione della struttura organizzativa con Settori e relative Unità Operative avverrà nel corso del 2017. Al momento le aree dirigenziali sono comunque articolate in strutture di II livello, denominate Servizi, la cui responsabilità è affidata a personale di categoria EP o D.

C.2.2 Gli obiettivi gestionali

Il quadro dei macro- obiettivi gestionali per il triennio 2017-2019 è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti parallelamente alla definizione del budget 2017 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

La rappresentazione del quadro di obiettivi per l'anno 2017-2019 distingue gli obiettivi per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione). Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono stati classificati per riga nelle seguenti categorie:

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

Tabella 2 mostra una rappresentazione sintetica dei 21 obiettivi e della classificazione adottata. In riga sono riportate le quattro categorie sopra elencate, mentre in colonna vengono distinte le aree prioritarie di azione. In ogni casella, all'incrocio delle due categorie si riporta l'obiettivo o gli obiettivi corrispondenti, considerando che potrebbero senz'altro esistere obiettivi 'a finalità multiple' che puntano, ad esempio, al miglioramento dell'efficienza con il recupero delle aree di rischio, ecc.

Gli obiettivi identificati sono da intendere quali macro-obiettivi gestionali di Ateneo, molti dei quali hanno carattere pluriennale e trasversale rispetto alle competenze attribuite alle singole aree dirigenziali.

Il quadro dei macro-obiettivi 2017-2019 riportato in Tabella 3 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2016. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno 2017 identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. 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 risultato degli obiettivi attribuiti alle strutture, dirigenziali e di secondo livello, contribuisce alla valutazione della performance individuale dei relativi responsabili in misura variabile (da 50% a 30%) come meglio descritto nel capitolo relativo alla performance individuale.

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

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

Nel corso dell'anno 2017, con cadenza pressoché quadrimestrale, verranno effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procederà ad 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. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procederà ad una revisione delle azioni e dei target.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2017 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance 2017 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2018.

La Tab.4 riporta il quadro dei 21 macro-obiettivi gestionali per il triennio 2017-2019 e il loro collegamento con gli obiettivi strategici.

Tab. 3 – I macro- obiettivi gestionali 2017-2019

AMBITO → CATEGORIA ↓	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
Obiettivi di innovazione	Collaborazione con altri Atenei lombardi (Offerta formativa) (2)	Collaborazione con altri Atenei lombardi (Incentivazione dottorati congiunti) (2)	Collaborazione con altri Atenei lombardi (Trasferimento tecnologico) (2)	Collaborazione con altri Atenei lombardi (Gare e appalti) (2)
	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	
	Piano strategico della didattica (6)			Dematerializzazione (16)
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza				Revisione Statuto e regolamenti di Ateneo (1)
				Alienazione risorse edilizie (4)
				Sistema di reporting (modello di riparto contabilità analitica, cruscotti per il monitoraggio degli indicatori) (13)
				Implementazione sistema informativo (18)
				Implementazione nuovo modello organizzativo (20)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Piano di azioni per la Visita di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (8)	Sostegno all'attività di ricerca e produzione scientifica di Ateneo (9)	Fundraising – Big Campaign (5)	
	Master - rafforzamento (7)			Piano triennale per l'edilizia (3)
	Pro3.a. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche (11)	Pro3.b. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (11)	Sistema Museale (15)	Revisione rapporti convenzionali con Enti sanitari (19)
				Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)
				Sistema Bibliotecario – logistica e razionalizzazione (14)
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Implementazione sistemi di controllo (12)
				Sistema approvvigionatorio (17)
				Anticorruzione e trasparenza (21)

Tab.4 – La matrice degli obiettivi per tipologia e per ambito prioritario di intervento

OBIETTIVO STRATEGICO	MACRO-OBIETTIVI GESTIONALI						
Tipo obiettivo:							
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio; 2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali; 3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza; 3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti 3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali; 4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse.	a. INNOVAZIONE	1	Collaborazione con gli altri Atenei lombardi	Avvio di tavoli di confronto per razionalizzare l'offerta formativa e avviare percorsi congiunti.	Incentivazione di dottorati congiunti.	Potenziamento della collaborazione in merito al trasferimento della conoscenza e della tecnologia.	Collaborazione gestionale per l'attuazione delle disposizioni in materia di gare e appalti.
1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo; 2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale 2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca 2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali		2	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione	Favorire l'istituzione di doppi diplomi e scambi istituzionali a livello di mobilità e didattica, attivare nuove attività formative. Potenziare il reclutamento di studenti non Ue.	Incentivazione di dottorati internazionali.	Allargamento e consolidamento delle relazioni internazionali verso gli Stati Uniti.	Azioni di marketing e di sviluppo di iniziative di accoglienza degli studenti stranieri
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio; 1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono		3	Piano strategico della didattica	Revisione dell'offerta formativa			
4.1 Innovazione e semplificazione		4	Dematerializzazione				Applicazione diffusa e sistematica di tutti gli strumenti disponibili a garantire l'autenticità di documenti dematerializzati e a procedure di conservazione
4.1 Innovazione e semplificazione	b. MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA	5	Revisione dello statuto, del regolamento generale ed altri regolamenti				Revisione complessiva delle norme interne per migliorare l'efficienza, la chiarezza.
4.5 Garantire la sostenibilità finanziaria come presupposto di ogni slancio progettuale		6	Alienazione delle risorse edilizie				Valutazione del patrimonio immobiliare per identificare opportunità di alienazione.
4.2 Trasparenza e Accountability;		7	Sistema di reporting				Sviluppo di capacità analitiche che possano supportare scelte strategiche.
4.4 Potenziare e sfruttare le tecnologie informatiche		8	Sistemi informativi				Massimizzare l'utilizzo degli applicativi disponibili e sviluppare l'alfabetizzazione informatica del personale.
4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti; 4.6 La valorizzazione delle risorse umane		9	Nuovo modello organizzativo e change management				Attuazione del nuovo modello organizzativo
1.4 Garantire la qualificazione dei corsi	c. MIGLIORAMENTO QUALITA' AI FINI DELLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI	10	Piano di azione per la visita di accreditamento Anvur	Programmazione della visita di accreditamento periodico.			
1.2 Potenziare la formazione permanente		11	Rafforzamento master	Sviluppo e potenziamento dei master			
1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale 1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica; 2.1 <u>Politica di reclutamento</u>		12	Programmazione ministeriale PRO3: progetti e indicatori di autonomia responsabile	Rafforzamento delle competenze trasversali	Sviluppo della mobilità docenti e interventi sui dottorati		
3.4 Valorizzare il patrimonio museale		13	Valorizzazione del sistema museale di Ateneo				Palazzo Botta ed altre iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale
4.8 La responsabilità sociale e l'utilizzo delle risorse		14	Piano triennale per l'edilizia				Esecuzione degli interventi previsti del Piano triennale per l'edilizia
3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali		15	Revisione dei rapporti convenzionale con enti esterni				Revisione dei rapporti convenzionali con enti esterni
3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità 3.7 <u>Favorire la crescita del public engagement</u>		16	Big campaign			Sviluppo delle attività di fundraising	
2.2 Garantire il pregio e la reputazione della ricerca prodotta 2.3 Migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno 2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale 2.5 Valorizzare lo sviluppo della ricerca interdisciplinare		17	Sostegno all'attività di ricerca e di produzione scientifica		Sostegno all'attività di ricerca e di produzione scientifica		
2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca; 1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti		18	Potenziamento dei servizi del sistema bibliotecario				Razionalizzazione e adeguamento delle strutture del Siba
4.2 Trasparenza e Accountability	d. RECUPERO DELLE AREE DI RISCHIO (risk management)	19	Anticorruzione e trasparenza				Implementazione di tutte le azioni previste nel PTPC 2017-2019
4.2 Trasparenza e Accountability; 4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti		20	Sistemi di controllo				Impostazione di un sistema di controlli preventivi adeguati in grado di rilevare e gestire i potenziali rischi
4.1 Innovazione e semplificazione; 4.3 Organizzazione amministrativa e dipartimenti		21	Sistema approvvigionatorio				Attivazione di un sistema approvvigionatorio di Ateneo

Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in attesa della messa a punto di una piattaforma comune da parte di ANVUR, saranno oggetto di rilevazione gli indicatori riportati in Tab.1 per la parte relativa alla gestione.

In allegato, si riportano i seguenti documenti:

1. la relazione programmatica e gli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale e delle aree dirigenziali che illustra sinteticamente i contenuti dei 21 macro-obiettivi gestionali (Allegato 3);
2. le schede che evidenziano, per ogni area dirigenziale, le azioni da realizzare nell'anno 2017, identificando opportuni indicatori di misurazione nonché i target da raggiungere (Allegato 4). Ogni obiettivo è stato valutato anche in relazione all'eventuale esigenza di budget aggiuntivo sull'anno 2017 ovvero in termini di risorse da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati. L'assenza di specifico stanziamento significa che l'azione verrà realizzata nell'ambito del budget già assegnato alla struttura per il funzionamento, senza costi aggiuntivi.

C.2.3 L'integrazione con i documenti di programmazione di bilancio

Già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di budget per le aree amministrative-gestionali dell'Ateneo collegato alla programmazione e alla definizione degli obiettivi. A partire dal 1 gennaio 2015, inoltre, è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Dall'anno 2016 il Budget di Ateneo è stato definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che ha consentito una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse. Dall'anno 2017, il sistema di budget è stato utilizzato anche per la gestione delle disponibilità dei dipartimenti. Gli obiettivi gestionali sono stati definiti parallelamente alla definizione del budget 2017 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

C.3 Analisi delle aree di rischio

Lo scorso 24 agosto è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016. Si tratta di un atto generale d'indirizzo per le PA destinatarie e per i soggetti di diritto privato in controllo pubblico e, in quanto tale, contiene indicazioni che impegnano le amministrazioni allo svolgimento di attività di analisi delle proprie realtà amministrative e organizzative individuando le attività di pubblico interesse esposte a rischi di corruzione e adottando concrete misure di prevenzione. L'individuazione di tali misure spetta alle singole amministrazioni, perché solo esse sono in grado di conoscere la propria condizione organizzativa, la situazione dei propri funzionari, il contesto esterno nel quale si trovano ad operare. Il PNA, dunque, deve guidare le amministrazioni nel percorso che conduce all'adozione di concrete ed effettive misure di prevenzione della corruzione ma non può imporre soluzioni uniformi in quanto l'efficacia preventiva dei fenomeni di corruzione dipende dallo specifico contesto organizzativo. Già in precedenza, ANAC aveva dimostrato consapevolezza delle difficoltà delle amministrazioni a compiere per intero questo percorso. L'analisi di un ristretto campione di PTPC adottati nel 2016 ha evidenziato che, nonostante alcuni significativi progressi, le difficoltà permangono. Inoltre, tali difficoltà non sembrano legate alla specifica complessità delle attività di prevenzione della corruzione, ma ad una più generale difficoltà nella autoanalisi organizzativa, nella conoscenza sistematica dei processi svolti e dei procedimenti amministrativi di propria competenza e nella programmazione unitaria dei processi di riorganizzazione. Occorre, peraltro, sottolineare come la corretta individuazione dei processi a rischio corruzione, la loro valutazione in funzione del livello di rischio nonché la successiva individuazione delle misure di prevenzione e degli interventi organizzativi finalizzati a ridurlo, non può prescindere dalla presenza di specifiche competenze ed expertise. L'applicazione della L.231/2001 nel mondo aziendale ha comportato tempo, risorse dedicate e un cambio radicale di approccio a questi temi che ha previsto il ricorso a consulenze indipendenti e specialistiche. Ritenere superabili le innegabili carenze di risorse esperte, indipendenti e dedicate in un contesto di turn-over limitato (in particolare per i reclutamenti maggiormente qualificati, categorie EP e dirigenti) e di retribuzioni assolutamente non concorrenziali rispetto ad un mercato di riferimento, dimostra una grave miopia istituzionale e non depone a favore di una reale volontà di affrontare seriamente la problematica.

Nel Piano Anticorruzione 2016, ANAC ha deciso di confermare le indicazioni già date con il PNA 2013 e con l'Aggiornamento 2015 al PNA per quel che concerne la metodologia di analisi e valutazione dei rischi.

C.3.1 Revisione organizzativa ed analisi dei processi

Come già precedentemente richiamato, nel corso del 2016 è stata avviata una revisione organizzativa di ateneo che ha previsto preliminarmente un lavoro congiunto del personale (organizzato in cantieri) finalizzato ad identificare e rappresentare le componenti dei processi amministrativi distinti in: primari, di supporto e di sistema. I processi primari (supporto alla didattica, alla ricerca, servizi agli studenti ecc.) assolvono alla mission dell'organizzazione e sono direttamente rivolti agli utenti; quelli di sistema (approvvigionamento, contabilità, HR, gestione del contenzioso) presidiano la costruzione e la gestione delle infrastrutture materiali e immateriali che servono per erogare i processi primari; infine, quelli di supporto sono collaterali ai precedenti. Il lavoro dei cantieri è stato molto partecipato e si è svolto nel primo quadrimestre, evidenziando temi organizzativi per singoli ambiti. Ad oggi è quindi disponibile un'articolata mappa dei processi con evidenza delle risorse coinvolte e dei sistemi informativi utilizzati. Il risultato di questo lavoro è stato utilizzato per costruire un catalogo di tutti i processi attivi nell'Ente. Il catalogo, poi, è stato poi diviso per sottogruppi in relazione alla competenza per struttura. Ogni sottogruppo è stato sottoposto ai dirigenti e ai responsabili competenti con la richiesta di individuare per ogni processo, e secondo dei criteri previamente condivisi, un maggiore o minore rischio corruttivo. Tale lavoro, avviato nel corso del 2016, si concluderà nel 2017 con individuazione delle misure di abbattimento e riduzione dei maggiori rischi rilevati. Il catalogo completo dei processi divisi per sottogruppo di afferenza con l'identificazione del grado di rischio è riportato in allegato (Allegato 5).

I processi individuati sono stati catalogati in nove aree di rischio: oltre le quattro aree obbligatorie, indicate dalla L. n. 190/2012 e dal PNA (Acquisizione e progressione del personale, Affidamento di lavori, servizi e forniture, Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, Autorizzazioni) ne sono state individuate ulteriori cinque, caratteristiche della realtà dell'ateneo (Gestione del patrimonio, Finanziaria, Ricerca, Innovazione e trasferimento delle conoscenze, Didattica).

In Tabella 5 sono evidenziati gli interventi previsti nel triennio 2017-2019 in termini di riduzione del grado di rischio corruzione e di trasparenza.

Tab 5. Gli interventi previsti nel triennio 2017-2019 in termini di riduzione del grado di rischio corruzione e di trasparenza.

N.	OBTV GESTIONALI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	AZIONI	STRUTTURA COMPETENTE (*; **)	SCADENZA ADEMPIMENTO
1	Formare la Comunità accademica su etica, anticorruzione e trasparenza	Prevedere adeguati percorsi formativi per gli Studenti, il personale docente e tecnico-amministrativo	Area Didattica e servizi agli studenti; Area Risorse umane e finanziarie - Ufficio formazione	2017
2	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Migliorare la comunicazione interna su anticorruzione e trasparenza attraverso riunioni del Gruppo di lavoro TRAC e il sito dedicato	RPCT e TRAC, con il supporto dell'Area Relazioni internazionali, innovazione didattica e comunicazione e dei servizi competenti	2017-2018
3	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Integrazione dei documenti programmatici attraverso la redazione di un unico documento che comprenda in sé Piano della Performance e PTPCT (per quanto concerne l'anticorruzione e la trasparenza), mantenendo sessioni distinte. Tieni formazione	DG e RPCT, con il supporto del Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo e dell'ufficio formazione	2018
4	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Proseguire nel lavoro avviato con la mappatura dei processi al fine dell'individuazione del rischio corruttivo e delle conseguenti misure	DG e RPCT, con la collaborazione dell'Area Risorse Umane e finanziarie, del Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo e di tutte le strutture, in relazione ai singoli processi	2017-2018
5	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Aggiornare il Codice etico e il Codice di Comportamento anche alla luce della recente comunicazione in merito di ANAC	Servizio legale, con il supporto del Servizio Organizzazione e innovazione, Servizio Gestione Personale docente e Ufficio per i Procedimenti Disciplinari	2017
6	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Redigere un piano sperimentale di rotazione del personale	DG e RPCT, con il supporto del Servizio Organizzazione e innovazione	2017-2019
7	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Proseguire nel lavoro avviato di implementazione di un sistema di ascolto permanente attraverso l'erogazione di questionari	RPCT, con il supporto dell'Area Tecnica informatica e sicurezza e dei servizi competenti	2017
8	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Progetto "Portale della trasparenza"	RPCT e Area Tecnica Informatica e Sicurezza con la collaborazione dell'Area Risorse Umane e Finanziarie, del Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo, dei Dipartimenti e di tutte le strutture, in relazione alle singole sezioni dell'"Amministrazione trasparente"	2017-2019
9	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Condividere con il TRAC la pubblicazione di dati ulteriori che riguardano la Comunità Accademica	TRAC e tutte le strutture di Ateneo	2017
10	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Proseguire con il lavoro avviato di sempre maggiore informatizzazione dei processi alla luce della normativa di riferimento (protocollo unico, application-form segnalazione illeciti e richiesta accesso atti)	Area Tecnica informatica e sicurezza, in condivisione con il TRAC	2017-2019
11	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Introdurre gradualmente procedure di audit interno anche in altre strutture oltre all'Area ricerca	TRAC e tutte le strutture	2017-2019
12	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Prevedere nuove clausole contrattuali, o adeguare quelle preesistenti, che diano conto del nuovo FOIA	Strutture interessate (Servizio Legale, Servizio Organizzazione e innovazione, Servizio Gestione Personale docente, ecc), in condivisione con il TRAC	2017
13	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Adeguare i regolamenti in uso alla nuova normativa su Contratti, anticorruzione e trasparenza (redigere il regolamento sull'accesso entro il 23 giugno 2017)	Strutture interessate, con il supporto del Servizio Legale; per il regolamento sull'accesso: Servizio Legale con il RPCT e con il TRAC	2017 per i regolamenti (in particolare 23 giugno 2017 per il regolamento sull'accesso)
14	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Aggiornare e rilevare gli indicatori previsti nel Piano Anticorruzione sugli approvvigionamenti.	RPC e Servizio Gare e appalti, in collaborazione con il Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo	2017-2018
15	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Creazione di un albo dei segretari delle commissioni concorsuali	Servizio Organizzazione e innovazione	2017
16	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Verifica e revisione della procedura di autorizzazione degli incarichi	Servizio Organizzazione e innovazione e Servizio Gestione Personale docenti	2017
17	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Ulteriore implementazione del sistema di approvvigionamento	Area Tecnica informatica e sicurezza	2017-2019
18	Implementare le misure anticorruzione previste dal PNA 2016	Implementazione di un Sistema di controllo interno	Area Risorse Umane e Finanziarie e del Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo	2017-2019

C.4 Comunicazione e trasparenza

Una Pubblica Amministrazione deve perseguire obiettivi di efficienza, efficacia, qualità dei servizi offerti, ma nello stesso tempo deve garantire trasparenza e prevenire qualsiasi tipo di fenomeno corruttivo. Il personale deve essere chiamato a fornire le proprie prestazioni con il massimo impegno come compete a chi fornisce un servizio pubblico che impatta in modo rilevante sulla comunità. D'altro canto, tuttavia, l'Amministrazione deve assicurare buone condizioni di lavoro e dare applicazione a criteri di programmazione e di successiva valutazione che promuovano politiche attive delle pari opportunità e del benessere organizzativo. L'implementazione di tali politiche viene effettuata in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo.

Il Consiglio dell'ANAC ha approvato nella seduta del 28 dicembre le Linee guida per l'attuazione dell'accesso civico generalizzato, il cosiddetto Foia. Nella medesima seduta sono state, inoltre, approvate le prime Linee guida sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal decreto Trasparenza (dlgs. 97/2016).

Occorre sottolineare come, già la precedente normativa sulla Trasparenza (D.lgs. 33/2013) avesse portato ad una crescita esponenziale delle attività da porre in essere per ottemperare alla pubblicazione dei dati nelle modalità e nei formati richiesti. L'attuale evoluzione normativa accentuerà oltremisura questi effetti. 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 permettere la pubblicazione dei dati, ha prodotto, e ancor più produrrà, un incremento significativo nelle attività degli uffici. Il concetto di "trasparenza" è assunto come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. In quest'ottica, è necessario prevedere misure chiare per garantire il contemperamento tra trasparenza e privacy, misure organizzative necessarie al fine di assicurare l'efficacia dell'istituto dell'accesso civico, nonché misure per il monitoraggio e la vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza. Per questo motivo, l'Ateneo sta implementando uno specifico applicativo CINECA, il Portale della Trasparenza che, a regime, dovrebbe consentire la pubblicazione dei dati attraverso estrazioni automatizzate. Tuttavia, si segnala che la propedeutica valutazione dei contenuti degli atti e dei documenti da pubblicare dovrà essere necessariamente a carico degli operatori e si tratta

di un'attività molto onerosa. Pertanto, si sottolinea il paradosso normativo di considerare tali attività a 'costo zero' per le Pubbliche Amministrazioni.

L'Università di Pavia predispone il Programma trasparenza quale parte accessoria e coordinata al PTPC ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 33 del 2013 già da alcuni anni. L'attività di audit sul processo di attuazione del Programma nonché sulle misure di trasparenza adottate viene periodicamente svolta dal NuV. I risultati dei controlli confluiscono nella Relazione annuale che il NuV predispone e presenta anche agli organi di Governo dell'Ateneo.

Per quanto riguarda le azioni connesse al benessere organizzativo, verranno attenzionati i seguenti ambiti di intervento:

- 1) Organizzazione di corsi di formazione e specifiche iniziative sul tema. In particolare, si segnalano le seguenti azioni volte a sensibilizzare il personale sulle problematiche connesse al benessere organizzativo e alle pari opportunità:
 - a. un apposito modulo inserito nel corso per i neo-assunti;
 - b. incontri formativi con tutti i dirigenti, capiservizio, segretari, ecc.
 - c. approfondimento del lavoro di mappatura delle competenze individuali con azioni di accompagnamento, coaching, ecc.
- 2) Indagine sul benessere organizzativo e successiva organizzazione di 'focus group' in relazione all'analisi dei risultati e all'evidenza di eventuali situazioni di disagio lavorativo, ripetuta annualmente e presentata in occasione della Giornata della Trasparenza.
- 3) In sede di contrattazione, l'Amministrazione e il Delegato del Rettore per le Risorse umane, hanno aderito alla richiesta delle organizzazioni sindacali impegnandosi ad avviare un confronto approfondito su tutte le questioni riguardanti il benessere del personale e il clima lavorativo.
- 4) Implementazione delle ulteriori azioni positive previste dal Piano Triennale approvato dal CUG.
- 5) In relazione al flusso informativo, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione di Ateneo e il Piano Integrato vengono pubblicati sul portale di Ateneo. Ai documenti viene data massima diffusione sia a mezzo posta elettronica che in occasione di incontri con i Dirigenti, i Responsabili di Servizio e i Segretari di Dipartimento.
- 6) Nell'ottica di implementare un sistema di ascolto permanente sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza, nel mese di gennaio del 2016 è stato somministrato un questionario di indagine sui temi della trasparenza e dell'anticorruzione a tutta la Comunità Accademica,

attraverso un'applicazione-form dedicata. Gli esiti di tale indagine sono stati presentati durante la Giornata della trasparenza 2016 e sono pubblicati sul sito internet istituzionale dell'Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente. Il questionario è stato sottoposto a 26.544 potenziali utenti ed è stato compilato da 2441 utenti. Sulla base degli esiti dell'indagine effettuata saranno individuate le migliori strategie di risposta alle criticità emerse. L'indagine verrà riproposta nel corso del 2017.

L'Università di Pavia ritiene, inoltre, di voler investire nelle attività di comunicazione, per favorire la circolazione delle informazioni e delle idee, con l'obiettivo di dare massima visibilità ai traguardi scientifici raggiunti dall'Ateneo, di far conoscere opportunità e novità, di proporre all'opinione pubblica un contributo culturale rilevante su temi cruciali per lo sviluppo civile e culturale. In questo senso, la comunicazione non si pone come un'attività meramente finalizzata ad accrescere la reputazione dell'Ateneo, ma come un vero e proprio servizio che si affianca alle missioni principali – relative a didattica e ricerca – e alla cosiddetta “terza missione”, identificabile come trasmissione della conoscenza alla società in generale e public engagement. Si sottolinea in questa sede il forte impegno nella comunicazione digitale, sia attraverso lo snellimento e il rifacimento del sito istituzionale che attraverso la partecipazione a social network e, in generale, a tutti i nuovi media.

La strategia di comunicazione e di rendicontazione interna ed esterna dei risultati ottenuti avviene attraverso l'organizzazione di numerosi momenti e a diversi livelli. Tra questi si segnalano:

- appositi incontri con i diversi referenti istituzionali (dirigenti, responsabili di strutture, segretari di coordinamento, Direttori di Dipartimento, delegati e pro-rettori) organizzati dalla Direzione Generale per condividere e comunicare internamente le politiche e le evidenze relative al ciclo della performance.
- Presentazione agli organi di governo dell'andamento realizzativo relativo agli obiettivi progettuali di maggior rilievo, in occasione del monitoraggio di budget e dell'approvazione delle relazioni annuali.
- In base anche ad una prescrizione statutaria, almeno ogni due anni, viene indetta una Conferenza di Ateneo “aperta a tutte le componenti, per illustrare le attività, i programmi e le prospettive dell'Università”.
- La relazione sulla performance, redatta annualmente entro il 30 giugno, è anch'essa oggetto di comunicazioni dedicate in vari incontri istituzionali. La relazione contiene dati,

informazioni, analisi e riflessioni relative alla rendicontazione sociale e alla politica della qualità.

- la Giornata della Trasparenza, organizzata con cadenza pressoché annuale, quale strumento di coinvolgimento degli stakeholder per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nell'Ateneo. La Giornata vuole rappresentare un momento di confronto e di ascolto per raccogliere le istanze dei cittadini e coinvolgerli al fine di migliorare la qualità dei servizi. Il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione della Relazione sulla Performance ma anche di altri documenti, a cominciare dal Programma trasparenza e dal Piano anticorruzione per arrivare alle risultanze delle indagini sul benessere organizzativo. In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito.
- Inoltre, ai sensi del D.lgs. 33/2013, l'Ateneo pubblica i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa e alla propria organizzazione in una sezione online dedicata del sito istituzionale dal titolo "Amministrazione trasparente"
<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente.html>

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Amministrazione trasparente' page of the University of Pavia. The page layout includes a teal sidebar on the left with a list of navigation categories such as 'DIREZIONE GENERALE', 'AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE', and 'ARCHIVIO STORICO'. The main content area has a title 'Amministrazione trasparente' and a paragraph explaining the section's purpose: 'Nella presente sezione, denominata "Amministrazione trasparente", sono riportate le principali informazioni, i dati e i documenti relativi all'organizzazione e alle attività dell'Università degli Studi di Pavia.' Below this, there is a list of links to various administrative documents and reports, including 'Disposizioni generali', 'Organizzazione', 'Consulenti e collaboratori', and 'Bilanci'. A yellow sidebar on the right contains 'CONTATTI' information, a feedback link, and 'PAGINE CORRELATE' such as 'ACCESSO CIVICO' and 'ANTICORRUZIONE'. The browser's address bar and taskbar are also visible.

Con particolare riguardo al tema della prevenzione della corruzione, è importante sottolineare come lo sviluppo e l'applicazione delle misure di prevenzione siano il risultato di un'azione sinergica e combinata dei Dirigenti e del Responsabile, secondo un processo bottom-up in sede di formulazione delle proposte. In base all'art. 16, lettera l-bis del D.Lgs 165/2001 e s.m.i., infatti, i Dirigenti concorrono "alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti".

Al fine di rispondere compiutamente alla trasversalità del processo di implementazione di un Sistema anticorruzione e trasparenza e all'adeguata informazione e coinvolgimento nelle relative attività di tutte le strutture dell'Ateneo sono stati effettuati i seguenti interventi:

- **istituzione di una rete di referenti** – Con comunicazione inviata dalla RPC alle strutture dipartimentali nel mese di luglio del 2016, al fine di rispondere compiutamente alla trasversalità del processo di prevenzione della corruzione e implementazione di una sempre maggiore trasparenza amministrativa, è stata richiesta la nomina di un referente o di una

referente per ogni struttura, sui temi specifici dell'anticorruzione e della trasparenza. L'elenco dei referenti così individuati sarà pubblicato in allegato all'aggiornamento per il 2017-2019 del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

- **Costituzione di un Gruppo di lavoro interno dedicato.** L'opportunità della costituzione di detto gruppo di lavoro si rinviene nella complessità e trasversalità a tutte le strutture dell'Ateneo degli adempimenti previsti dalla normativa, peraltro in continua evoluzione, in tema di anticorruzione e trasparenza amministrativa. Al gruppo sono stati assegnati i seguenti obiettivi:

- definire il perimetro di azione entro il quale procedere, in maniera congiunta, all'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed alla redazione della Relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione;
- effettuare una mappatura dei processi dell'Ateneo, muovendo dalle Aree considerate maggiormente a rischio corruzione; . implementare un sistema di gestione del rischio corruzione, muovendo dall'individuazione dei rischi e dalla ponderazione degli stessi;
- definire le misure di contrasto alla corruzione, con particolare riguardo alla rotazione del personale e ai controlli a campione; assicurare l'informatizzazione del processo di pubblicazione di informazioni, documenti e dati, richiamati dalla normativa sulla trasparenza, attraverso l'eventuale acquisizione di nuovi software, ma anche attraverso l'aggiornamento e l'interconnessione dei software già in uso nell'Ateneo;
- implementare un sistema di monitoraggio e controllo relativo a quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dal Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Il Gruppo di lavoro denominato TRAC (trasparenza e anticorruzione) si è riunito a partire dal mese di luglio con cadenza mensile condividendo le questioni sottoposte e preventivamente comunicate, anche attraverso la creazione di un sito internet interno di scambio di documenti e informazioni. All'interno del Gruppo di lavoro sono stati inseriti anche due Segretari di Dipartimento, in rappresentanza delle strutture dipartimentali.

Nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019 in approvazione sono previsti ulteriori obiettivi specifici per il lavoro del TRAC che consentiranno un'ulteriore coinvolgimento e una più efficace comunicazione a tutte le strutture di Ateneo delle iniziative intraprese ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione.

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

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

C.5.1 Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione presentata al CdA contestualmente all'approvazione del bilancio consuntivo dell'Ateneo.

Per l'esercizio 2017, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata nel modo seguente:

- a. 35% sul coordinamento effettuato e i risultati ottenuti in relazione ai macro-obiettivi gestionali dell'anno indicati in Tab. 3;
- b. 35% in relazione all'andamento degli indicatori gestionali riportati in 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.

La valutazione del Direttore Generale, in quanto Organo di Ateneo ex Lege n. 240/2010, viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore che avendone proposto la nomina, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia. La proposta del Rettore, viene sottoposta al Nucleo di Valutazione che esprime un parere in merito, in relazione al suo ruolo di OIV.

Il Decreto Interministeriale del 23 maggio 2001, n.215 sul trattamento economico dei direttori amministrativi delle università, rinnovato in relazione al trattamento economico dei Direttori Generali, dal Decreto Miur del 21 luglio 2011, dispone che: " ...In linea con i principi in materia di trattamento economico posti dall'art. 24 del D.Lgs. 29/93 ai direttori amministrativi delle università compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo previsto per ciascuna fascia dal presente decreto. ...", pertanto essa non è graduabile nella percentuale, bensì solo attribuibile o meno.

La valutazione sul raggiungimento dei risultati, pertanto, se positiva, darà origine all'erogazione dell'intera quota di risultato variabile, mentre i risultati al di sopra del valore target non potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

Tab 6. Tabella indicatori gestionali

Indicatore	Modalità di calcolo	target
1.Soddisfazione utenti	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore o miglioramento</i>
2. Rapporto spese del personale e FFO più tasse e contributi (limite 80%)	Indicatore ministeriale ex. art.5 D.L. n° 49/2012 (numeratore: spese del personale al netto di finanziamenti esterni; denominatore: FFO + contribuzione studentesca)	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore entro i limiti programmati</i>
3. Indice di indebitamento	Indicatore ministeriale ex. art.6 D.L. n° 49/2012 (numeratore: onere complessivo netto di ammortamento annuo; denominatore: contributi statali e contribuzione studentesca al netto delle spese del personale).	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore entro i limiti programmati</i>
4. Indicatore di sostenibilità economico finanziario (ISEF)	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria EX. DM 47 del 2013 - allegato F ISEF = A/B A = 0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) B = Spese di Personale + Oneri ammortamento	> 1
5. Costo utenze (energia elettrica, gas, acqua, riscaldamento e condizionamento, costo pulizie) per metro quadro	Indicatore calcolato come segue: numeratore: costo utenze; denominatore: metri quadro di Ateneo	<i>Mantenimento del valore dell'indicatore o miglioramento</i>

C.5.2 I Dirigenti

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99¹, la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Il Direttore Generale esprime un giudizio complessivo sui singoli Dirigenti utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) **10%** risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) **50%** in relazione ai risultati raggiunti sugli obiettivi di area misurati dagli specifici indicatori di progetto nonché gli esiti della customer satisfaction (si veda Tab.7);
- c) 40% comportamenti organizzativi.

Tabella 7: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione di cui al punto b)

Tipologia	Peso relativo
b.1) Obiettivi specifici: risultati su azioni definite come da schede	30%
b.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	20%
Totale	50%
- Totale	50%

I comportamenti organizzativi saranno valutati in relazione all'osservazione delle:

- **Competenze manageriali**
 - Gestione riunioni e public speaking
 - Programmazione e controllo
 - Supervisione e valutazione dei collaboratori

¹Art. 5. Dlgs n.286/99 - *La valutazione del personale con incarico dirigenziale*

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: ", ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefettizi.

- Sviluppo dei collaboratori
- **Competenze realizzative**
 - Orientamento al cliente
 - Orientamento al risultato
 - Problem solving
- **Competenze trasversali**
 - Allineamento con l'organizzazione
 - Attenzione alle relazioni
 - Collaborazione
 - Negoziazione e persuasione
 - Orientamento al miglioramento e all'innovazione

In relazione ai comportamenti organizzativi, è preferibile utilizzare una valutazione basata su elementi qualitativi.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato ed un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito mediante l'applicazione di specifici parametri che tengano conto della significatività degli obiettivi/indicatori attribuiti e del diverso grado di raggiungimento, nonché sul livello di capacità dimostrate nella loro realizzazione, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore stanziato per il relativo fondo di finanziamento.

In relazione alla circostanza della mancata certificazione del Fondo accessorio dei dirigenti per l'anno 2017, i valori percentuali attribuibili in termini di risultato e superiori al minimo contrattuale verranno stabiliti solo in seguito alla puntuale definizione dell'ammontare disponibile e alla verifica dell'effettiva capienza del Fondo.

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

C.5.3.1 Personale di categoria EP

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

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

- 20% in relazione al risultato raggiunto dal dirigente di riferimento sugli obiettivi di area (punto b paragrafo I dirigenti);
- 50% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di proattività, competenze professionali e relazionali agite.

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

In relazione alla circostanza della mancata certificazione del Fondo trattamento accessorio per l'anno 2017, i valori percentuali attribuibili in termini di risultato e superiori al minimo contrattuale verranno stabiliti solo in seguito alla puntuale definizione dell'ammontare disponibile e alla verifica dell'effettiva capienza del Fondo.

C.5.3.2 Personale di categoria D

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

- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate alla struttura di cui è responsabile;
- 70% giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di proattività, competenze professionali e relazionali agite.

Personale di categoria EP e D titolare di incarichi specialistici

La valutazione della performance sarà effettuata sulla base del giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite e collaborazione al raggiungimento degli obiettivi della struttura di afferenza.

La valutazione del personale di categoria B, C, D

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessoria, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), tutto il personale di categoria B, C, D, verrà sottoposto a valutazione. Il giudizio quali-quantitativo del responsabile sul livello di performance verrà espresso in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite

C.6 Conclusioni

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) quadro informativo dettagliato
- 2) descrizione dei progetti presentati in PRO3
- 3) la relazione programmatica e gli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale e delle aree dirigenziali;
- 4) schede obiettivi azioni per area dirigenziale
- 5) Catalogo dei processi divisi per competenza con l'identificazione del grado di rischio