

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA**

**DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA  
AGGIORNAMENTO 2018-2020**

**GENNAIO 2018**

## Sommario

<b>A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità .....</b>	<b>3</b>
A.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo .....	4
A.2 Gli attori .....	7
A.3 La missione .....	7
A.3.1 Lo Statuto .....	7
A.4 Il progetto strategico .....	8
A.5 Gli Indicatori sui processi primari.....	9
<b>B. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2016-2018 .....</b>	<b>12</b>
B.1 La programmazione triennale 2016-2018 .....	12
B.2. I progetti della programmazione triennale dell'Università degli Studi di Pavia.....	13
B.3 Valorizzazione dell'autonomia responsabile .....	14
<b>C. Il Piano Integrato .....</b>	<b>15</b>
C.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo .....	16
C.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi "integrato" .....	18
C.2.1 La struttura organizzativa.....	19
2.1.a Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello.....	19
2.1.b I Dipartimenti.....	20
C.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa.....	21
C.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance .....	32
C.3 Analisi delle aree di rischio .....	35
C.3.1 Revisione organizzativa ed analisi dei processi .....	38
C.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione 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 .....	47
C.5.3 Il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità di struttura.....	48
Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici .....	48
La valutazione del personale di categoria B, C, D .....	48
C.6 Conclusioni.....	49

## **A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità**

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento al triennio 2018-2020 del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel mese di gennaio 2017. Il Documento di Programmazione Integrata, partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, individua le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. L'adozione di un documento di programmazione triennale risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei. Nel Documento di programmazione integrata 2017-2019 era stato rappresentato il progetto di sviluppo e consolidamento delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria, formazione, ricerca, trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione, elaborato in coerenza con le Linee Programmatiche della Governance per gli ultimi tre anni di mandato. Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo deve fondarsi sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti.

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

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

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

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

- Il quadro normativo più recente, con particolare attenzione alle disposizioni relative al finanziamento pubblico e alla programmazione triennale del sistema universitario;
- L'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del MIUR per l'anno 2018;
- 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 2016.
- La Relazione sulla performance 2016.

### ***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.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico al pari a 587 docenti di I e II fascia, 290 ricercatori, 852 tecnici amministrativi e 28 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 39 corsi di laurea triennale, 39 corsi di laurea magistrale, 8 corsi di laurea a ciclo unico, 38 master di I e II livello, 18 corsi di dottorato di ricerca e 44 scuole di specializzazione. Il numero di studenti iscritti per l'A.A. 2016/17 è risultato pari a 22.161, a cui si aggiungono 514 dottorandi, 955 specializzandi e 846 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**

Strenghts – Punti di Forza	Weaknesses – Punti di Debolezza
<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevato tasso di interdisciplinarietà</li> <li>Inversione del trend di iscrizioni regolari, che a partire dall'AA 2016/17 è tornato in crescita</li> <li>Incremento di studenti stranieri</li> <li>Buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di qualità della didattica, tra cui la percentuale di laureati in corso e gli indicatori sui tempi di acquisizione dei CFU</li> <li>Elevata percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero anche in rapporto ai valori medi italiani e del nord ovest</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelli di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali</li> <li>Alto investimento in borse di dottorato di ricerca</li> <li>Peso su base nazionale della produttività scientifica superiore al peso di Pavia in termini dimensionali</li> <li>Buon posizionamento dell'Ateneo nella VQR in termini di indicatori di qualità della produzione scientifica</li> <li>Finanziamento di 5 Dipartimenti di eccellenza, di cui due nella stessa area</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Buon andamento delle iniziative di dottorato in collaborazione con il sistema delle imprese e dei corsi di formazione superiore 'a mercato'</li> <li>Strutture e iniziative di public engagement in forte crescita</li> <li>Parco Tecnologico Scientifico</li> </ul>	<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti</li> <li>Perdita del 25% degli iscritti tra il primo e il secondo anno</li> <li>Criticità in ordine all'adeguatezza delle strutture, in gran parte di carattere storico, che emerge dalle indagini di soddisfazione dei laureandi, dai documenti prodotti nell'ambito del sistema di AQ e da segnalazioni dei CDS</li> <li>Presenza di alcune lauree magistrali che continuano a registrare un numero di iscrizioni decisamente inferiore alla numerosità di riferimento AVA</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Età media dei ricercatori molto elevata</li> <li>Qualità dei nuovi reclutati leggermente più bassa di quella di tutti i soggetti valutati</li> <li>Performance indicatori dottorato (produttività scientifica collegi e attrattività da altri atenei) inferiore al peso di Pavia in termini di borse erogate e inferiore alla media del nord ovest</li> <li>Mancanza di un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi decisionali e gestionali</li> <li>Carenza di personale tecnico qualificato a supporto delle attività di ricerca</li> </ul> <p><b>Terza missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tessuto economico e produttivo del territorio composto in prevalenza da realtà di piccole dimensioni</li> </ul>
Opportunities - Opportunità	Threats - Minacce
<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di formazione innovative (laurea magistrale plus)</li> <li>Attivazione di nuove lauree magistrali in lingua inglese</li> <li>Collaborazione con altri Enti presenti sul territorio che formano il Sistema Pavia (EDISU, Collegi, IUSS)</li> <li>Elevato tasso di sviluppo dell'utilizzo di sistemi informatici per l'insegnamento e produzione di alcuni insegnamenti con modalità mista</li> <li>Autoproduzione di "moocs"</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interdisciplinarietà intesa come nuova frontiera della ricerca</li> <li>Bandi Horizon 2020 e Fondazione Cariplo</li> <li>Nuovo bando PRIN</li> <li>Fondo Blue Sky Research e Fondo ricerca giovani</li> <li>Sviluppo di una iniziativa strutturata di supporto alla progettazione europea (INROAD)</li> <li>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</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazione con UniBS, Bicocca, UniBG</li> <li>Fondazione per la valorizzazione della conoscenza</li> <li>Crescita della richiesta di formazione a mercato</li> <li>Grande dinamismo negli insediamenti di nuove start-up e spin-off nel territorio</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>Didattica :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spiccato dinamismo delle università limitrofe e livelli di competizione molto elevati</li> <li>Peso crescente della quota di FFO basata sul modello del 'costo standard' che ha eroso progressivamente la quota base assegnata all'Ateneo</li> <li>Forte incremento di immatricolazioni che a tendere potrebbe rendere problematica la sostenibilità dei corsi di studio in termini di docenza e strutture</li> <li>Riduzioni al finanziamento al Diritto allo Studio correlate ad una particolare debolezza della capacità di spesa delle famiglie</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte diminuzione e andamento irregolare dei finanziamenti per la ricerca libera dal MIUR (PRIN, FIRB e FIR/SIR).</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p><b>Terza missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ulteriore riduzione di investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo</li> <li>Limitata capacità del territorio di acquisire rilevanza e visibilità</li> </ul>

## ***A.2 Gli attori***

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

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

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

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

## ***A.3 La missione***

### **A.3.1 Lo Statuto**

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

Nell'ambito di tali finalità e nel rispetto della sua antica vocazione europea e internazionale, l'Università favorisce e attua forme di collaborazione con altre Università, con le istituzioni statali e

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

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

- 1) Garantire la sostenibilità finanziaria;
- 2) Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi;
- 3) Aumentare trasparenza, qualità e "accountability" anche alla luce degli esiti della visita di accreditamento periodico;
- 4) Sviluppo dell'Infrastruttura tecnologica e ITC.



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

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

### ***A.5 Gli Indicatori sui processi primari***

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

A tal fine, l'Ateneo di Pavia, che già da tempo lavora allo sviluppo di un sistema informativo per il supporto alle decisioni, sta implementando un cruscotto direzionale che permetta il monitoraggio di un set di indicatori ritenuti di maggior rilievo per le attività istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione. Di seguito sono riportati gli indicatori da inserire nel cruscotto direzionale.

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

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

**Tab.2 – Gli Indicatori sui processi primari**

Obiettivo Didattica	Indicatore	Fonte	Utilizzato in
<b>1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio</b>	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	
<b>1.2 Potenziare la formazione permanente</b>	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	
<b>1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo</b>	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
<b>1.4 Garantire la qualificazione dei corsi</b>	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
<b>1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono</b>	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
<b>1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale</b>	N° di utenti Kiro	Kiro	
	N° corsi offerti in modalità blended	Ateneo	
<b>1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti</b>	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per aule (% risposte: sempre o spesso adeguate)	Almalaurea	
	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per postazioni informatiche (% risposte: erano presenti e in numero adeguato)	Almalaurea	
	Indice di gradimento laureandi (Almalaurea) per biblioteche (% risposte: valutazione decisamente positiva)	Almalaurea	

Obiettivo Ricerca	Indicatore	fonte	Utilizzato in
2.1 Politica di reclutamento	Indice di qualità media dei 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	
3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza	Indicatore	fonte	Utilizzato in
	Iniziative specifiche per la valorizzazione del trasferimento della conoscenza	Ateneo	
3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti	Indicatore	fonte	Utilizzato in
	Numero brevetti Numero spin off	Ateneo Ateneo	VQR VQR
3.3 Potenziare le attività di job placement	Indicatore	fonte	Utilizzato in
	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 Numero contatti formalizzati con aziende	Almalaurea Ateneo	AVA 2.0 Pro3 2013-2015
3.4 Valorizzare il patrimonio museale	Indicatore	fonte	Utilizzato in
	Numero utenti musei Numero eventi organizzati	Ateneo 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	Indicatore	fonte	Utilizzato in
	Numero followers sui social network Numero donors e finanziamenti ottenuti	Ateneo Ateneo	
3.7 Favorire la crescita del public engagement	Numero eventi, seminari, conferenze, interventi sui media	Ateneo	

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

### B.1 La programmazione triennale 2016-2018

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **B.3 Valorizzazione dell'autonomia responsabile**

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

L'Università di Pavia ha identificato i seguenti indicatori:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **C. Il Piano Integrato**

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

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

Il Piano Integrato è stato redatto in base alle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR) e in coerenza con i principi metodologici definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2018-2020 (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso 21 dicembre, con parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 18 dicembre.

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.

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

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

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

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



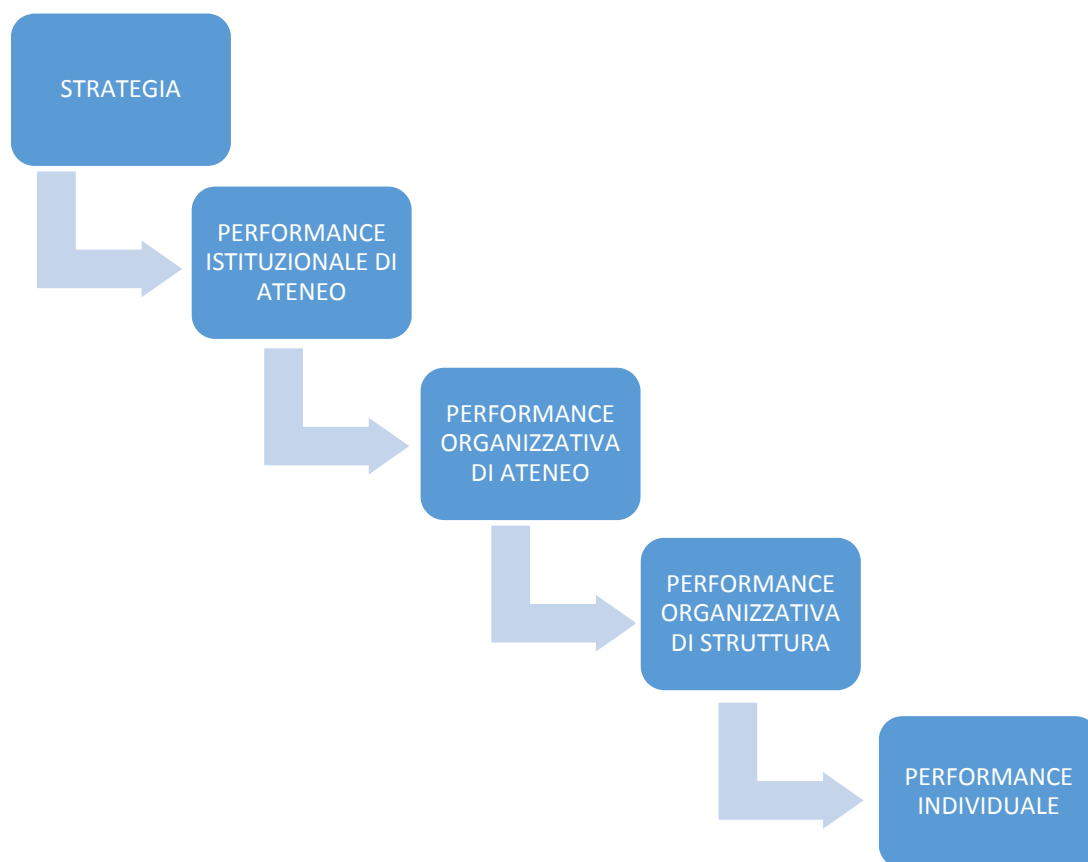
**Fig. 1: Il ciclo della performance.**



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 viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

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

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



**Fig. 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"***

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

La **dimensione verticale** identifica il percorso da seguire 'a cascata': dal Piano Strategico alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell'Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. In altri termini, occorre tradurre gli obiettivi individuati per l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura, quindi in relazione alle attività da esse effettivamente svolte all'interno dei diversi processi organizzativi (si veda Fig. 3).

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



**Fig.3 – Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management**

### **C.2.1 La struttura organizzativa**

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

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

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

#### **2.1.a Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello**

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

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

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

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

### **2.1.b I Dipartimenti**

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

Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare
- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali

- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

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

### ***C.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa***

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

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

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

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. Ciò allo scopo anche di rendere la performance uno strumento di comunicazione e di 'accountability' degli enti nei confronti degli utenti. I risultati di performance organizzativa rilevano per la valutazione della performance del Direttore Generale e di Dirigenti.

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi. Tale contributo sarà misurato prendendo in considerazione i risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

L'Ateneo, pertanto, individua i propri obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e li suddivide in:

- **Obiettivi di performance organizzativa** ovvero obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative, i cui risultati siano misurabili attraverso valori ‘attesi’ di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell’inizio dell’esercizio di riferimento. Gli obiettivi di performance organizzativa possono essere trasversali ovvero assegnati a più strutture e prevedono l’identificazione di un referente che assume il ruolo di ‘project leader’ con compiti di coordinamento e di rendicontazione dei risultati.
- **Obiettivi individuali** ovvero obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo da parte del responsabile che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell’unità organizzativa.

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 nelle seguenti categorie, come mostrato in Tabella 5:

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)

**Tab.5 – La classificazione per tipologia degli obiettivi di performance organizzativa**

Obiettivi di innovazione	Laurea Mplus/Sviluppo e implementazione master
	Dematerializzazione
	Revisione organizzativa e change management
Obiettivi di miglioramento dell’efficienza	Implementazione del sistema contabile
	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Revisione del sito istituzionale
	Supporto ai ricercatori di Ateneo per presentazione e gestione progetti
	Riorganizzazione dei servizi tecnici a supporto della ricerca
	Sviluppo Fundraising
	Piano triennale edilizia
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)	Sviluppo Infrastruttura tecnologica e ITC
	Interventi previsti da PTCP

Di seguito una breve descrizione dei contenuti dei progetti riportati in Tabella 5.

### 1. Laurea M+ e rafforzamento Master

La ‘formazione a mercato’ rappresenta un ambito di sviluppo molto promettente che consente di sollecitare inventiva e imprenditorialità del corpo docente, di raggiungere quote

significative di domanda di formazione specialistica e di ricavarne risorse preziose da reinvestire nei processi dell'Ateneo. Le strategie della didattica su questo specifico fronte sono anche condotte in sinergia con quelle di Terza Missione. In particolare, il confronto congiunto con alcune realtà del mondo del lavoro ha portato 5 lauree magistrali ad aderire al progetto LM+ (Lauree-Magistrali-Plus), affiancando alla formazione accademica la dimensione applicativa in azienda, in un quadro di maggiore integrazione.

Il percorso della LM+ prevede infatti che lo studente viva da protagonista la realtà lavorativa, inserendosi all'interno di una delle imprese o delle altre organizzazioni partner del progetto. In LM+ l'attività svolta dallo studente in azienda è fin dall'inizio integrata nel percorso universitario e finalizzata ad acquisire competenze professionali predefinite e coerenti. Le imprese si impegnano in programmi con specifici obiettivi formativi in stretto e continuo raccordo con i docenti dell'Università. I risultati della prima leva di iscritti sono rilevanti e per l'AA 2018/2019 è previsto un incremento dei posti disponibili per i tirocini formativi nell'ambito dei 5 corsi pilota: Biotecnologie avanzate, Chimica, Electronic Engineering, Filosofia, International Business and Entrepreneurship, oltre che la possibile adesione di altre lauree magistrali. In una visione prospettica che intende convertire il progetto sperimentale in una delle formulazioni ordinarie dei percorsi formativi di secondo livello.

Un ulteriore obiettivo per il 2018 è rappresentato dal rafforzamento del segmento formativo dei Master.

Gli interventi gestionali in questo ambito avranno come focus il rafforzamento dell'offerta formativa sia in termini quantitativi che qualitativi, avviando in particolare alcune azioni:

- analisi della competizione e del potenziale interno
- consolidamento requisiti di qualità dei progetti di Master e avvio progetto pilota analisi esiti occupazionali
- adeguamento Linee guida di progettazione dei Master e regolamentazione della didattica erogata a distanza
- analisi organizzativa finalizzata alla definizione di un progetto di riorganizzazione del supporto ai corsi di Master dell'Ateneo

## **2. Dematerializzazione**

Il tema della dematerializzazione dei documenti prodotti nell'ambito della Pubblica Amministrazione è al centro dell'azione di riforma ormai da diverso tempo. La piena riuscita del processo di dematerializzazione può essere raggiunta attraverso l'applicazione diffusa e

sistematica di tutti quegli strumenti disponibili a garantire l'autenticità dei documenti e all'adozione di sistemi di classificazione univoci e dettagliati che includano procedure per la conservazione e la selezione dei documenti.

#### *Protocollazione e gestione documentale.*

L'Ateneo ha da tempo attivato il sistema di protocollo informatico che rappresenta il primo passo nel supporto all'informatizzazione dei processi o flussi di lavoro. Nel corso dell'anno 2018, è previsto il completamento del progetto di razionalizzazione delle Aree Organizzative Omogenee, che prevede la sostanziale riduzione del loro numero, con l'unificazione dei protocolli dei Dipartimenti e delle strutture periferiche a quello dell'Amministrazione Centrale. Inoltre, sono stati recentemente implementati il portale per la firma digitale in remoto e la conservazione sostitutiva dei documenti digitali. Grazie a questi strumenti, sarà possibile compiere un significativo passo in avanti nel processo di dematerializzazione. In particolare, l'integrazione della firma digitale nel programma Titulus, consentirà, nel corso del 2018, di provvedere alla protocollazione e gestione di documenti nativi digitali, con una sostanziale semplificazione procedurale e risparmio di risorse. Si prevede in quest'ottica di estendere gli accordi di versamento includendo nuove tipologie di documenti. Sarà inoltre prioritario attivare nuove procedure amministrative completamente online (ad esempio le procedure concorsuali, le procedure per le missioni e ordinativo elettronico). Saranno anche analizzati alcuni workflow utili ad automatizzare i flussi documentali, nonché le interazioni fra U-GOV e Titulus al fine di identificare interventi migliorativi per la creazione di fascicoli digitalizzati che evitino di dover produrre e conservare l'attuale mole di documentazione cartacea.

### **3. Implementazione nuovo modello organizzativo**

Nel corso del 2016 è stata avviata una revisione organizzativa di Ateneo che ha previsto preliminarmente un lavoro di analisi di tutti i processi di supporto gestiti dal personale dell'Ateneo. L'intento era quello di identificare e attuare un nuovo modello organizzativo meno parcellizzato, più attento ai livelli di servizio e alle attese dei clienti siano essi esterni o interni, mantenendo una certa attenzione alle peculiarità dell'Ateneo e valorizzando al meglio le risorse disponibili in un periodo di turnover negativo. Il lavoro ha evidenziato temi organizzativi ed elementi di riflessione gestionali. In particolare, si è rilevata un'eccessiva frammentazione e non corrispondenza tra il processo e le figure di coordinamento, modello che provoca generalmente una bassa focalizzazione sia sul servizio, sia sul cliente. Peraltro, il



contesto esterno è caratterizzato da crescenti pressioni competitive che spingono a orientarsi verso modelli organizzativi tesi al miglioramento dei servizi ed alla soddisfazione degli utenti. Inoltre, il livello di polivalenza reale degli operatori afferente ad una stessa struttura è ancora scarso in quanto l'organizzazione non si è evoluta sul processo ma è rimasta segmentata sulle pregresse attività. Terminato il lavoro di analisi, si è disegnato un nuovo organigramma, successivamente presentato e condiviso con i Dirigenti, Delegati e Prorettori. Il nuovo organigramma intende superare l'eccessiva frammentazione della struttura organizzativa in essere, che si traduce in aree dirigenziali con molteplici riporti, rappresentati da una pluralità di servizi tra loro non coordinati in una logica di processo. L'auspicata integrazione delle attività dei vari uffici avviene con il **settore** che si fa capo dell'intera filiera, favorendone la collaborazione ed il coordinamento di tutte le attività gestite. Il settore presidia, quindi, un processo nelle sue fasi ed è articolato in unità operative, vale a dire entità organizzative minime che presidiano alcune attività omogenee del medesimo processo. L'implementazione del nuovo organigramma, peraltro, è stata sospesa in relazione al verificarsi di numerose iniziative di contenzioso da parte del personale EP in servizio che hanno chiesto l'annullamento di tutte le delibere e determine direttoriali di riorganizzazione dal 2015. Nell'anno 2018, verranno comunque promosse le iniziative propedeutiche alla realizzazione del nuovo disegno organizzativo per realizzare un miglior funzionamento delle attività gestite e dei rapporti con l'utenza interna ed esterna.

#### **4. Implementazione del sistema contabile**

La gestione autonoma delle risorse, dell'offerta formativa e della ricerca scientifica comporta l'assunzione di maggiori responsabilità e richiede capacità di analizzare le scelte strategiche cruciali, di predisporre la corretta attuazione delle decisioni e di valutarne i risultati. Per questo l'Ateneo ha attivato un iter di programmazione e di responsabilizzazione degli attori verso l'utilizzo delle risorse e il conseguimento dei risultati. Occorre, tuttavia, proseguire nella costruzione di un sistema di rendicontazione che consenta di conoscere in modo chiaro e puntuale tutte le informazioni riguardanti l'utilizzo delle risorse ed i risultati delle attività, incentivando la trasparenza verso l'interno e l'esterno e, di conseguenza, il livello di "accountability" dell'Ateneo. Già nel corso dell'anno 2017, sono state effettuate alcune attività di analisi e progettazione per la definizione dei criteri necessari all'implementazione del modello di contabilità analitica (oggetti di costo, piano dei conti per natura, piano di centri di costo, sistema di allocazione dei costi e dei ricavi comuni, legami tra il sistema di contabilità

analitica e i sistemi extracontabili, ecc.). Le attività proseguiranno nell'anno 2018 e i primi risultati, relativi all'esercizio 2017, verranno portati all'attenzione del Consiglio di Amministrazione entro l'anno.

L'Ateneo, inoltre, sta predisponendo il primo bilancio consolidato di Ateneo previsto dall'art.6 del D.lgs. 27 gennaio 2012. È stata definita l'area di consolidamento e sono stati richiesti e ottenuti i dati contabili riclassificati dagli enti compresi nell'Area di consolidamento. Nell'anno 2018, sarà necessario implementare le procedure 'a regime' che consentano di rendere strutturale e sistematico il flusso di informazioni contabili necessario alla predisposizione del bilancio consolidato secondo quanto previsto dal decreto 248/16.

## **5. Razionalizzazione spazi e gestione centralizzata delle aule**

La razionalizzazione nell'utilizzo degli spazi dedicati alle strutture di Ateneo e in particolare alla didattica è una tematica dalle implicazioni organizzative, logistiche e funzionali molto complesse rispetto sia all'ottimizzazione del grado di occupazione, sia a una più favorevole fruibilità da parte degli utenti. Due sono i principali obiettivi per l'anno 2018:

a. Gestione centralizzata delle aule: il progetto di riorganizzazione dell'uso degli spazi dedicati alla didattica ha previsto la ricognizione di tutte le aule presenti negli edifici dell'Ateneo e i dati relativi sono stati inseriti nel programma gestionale University Planner. È stata inoltre effettuata una ricognizione degli orari di utilizzo delle aule allo scopo di poter integrare i dati all'interno del gestionale e, a partire dall'AA 2018/2019, provvedere a una gestione centralizzata delle aule stesse.

b. Ricollocazione di alcuni Servizi agli studenti in aree contigue per facilitare l'accesso e la fruibilità dei servizi offerti.

## **6. Revisione del sito istituzionale di Ateneo**

Il Sito Internet Istituzionale è uno strumento strategico per la comunicazione e deve essere costantemente mantenuto coerente, per architettura, design grafico e contenuti, con gli obiettivi dell'Ente. Contemporaneamente deve rispondere in modo agevole e amichevole alle esigenze degli utenti esterni e interni. Questa consapevolezza ha portato a un progetto di revisione del portale, ma la complessità della realizzazione dell'obiettivo, già definito negli anni 2016 e 2017, ha fatto sì che fosse rimodulato divenendo pluriennale. Le azioni previste per l'anno 2018 sono la rielaborazione dei testi delle pagine dei primi livelli di accesso, allo scopo migliorarne fruibilità, chiarezza, puntando alla semplificazione della navigazione e alla

individuazione rapida dell'informazione cercata. L'obiettivo prevede inoltre un restyling grafico e una modalità di gestione redazionale che consenta di mantenere una immagine omogenea in tutte le pagine del portale.

## **7. Sostegno all'attività di ricerca e alla produzione scientifica di Ateneo**

**a.** Il supporto all'attività di ricerca e alla produzione scientifica di Ateneo corrisponde ad un ampio ventaglio di azioni:

1. Rafforzamento delle attività di formazione alla progettazione e di consulenza scientifica a giovani ricercatori candidati ERC e a futuri coordinatori di progetti in Horizon 2020: sviluppo e consolidamento delle linee 1 2 del progetto Inroad iniziato nel 2017 attraverso la selezione di proposte progettuali per progetti ERC e coordinator candidate.
2. Implementazione di una nuova linea di supporto (linea 3 progetto Inroad) con l'obiettivo di aumentare l'attrattività del nostro ateneo per i ricercatori attualmente all'estero.
3. Messa a sistema di uno strumento di informazione, divulgazione e scouting delle iniziative a sostegno della ricerca con l'obiettivo di facilitare e incrementare l'accesso ai finanziamenti da parte della comunità scientifica
4. Organizzazione di eventi formativi e di gruppo di lavoro collegati al rafforzamento di "competenze gestionali e comunicative" (gestione del progetto, divulgazione scientifica dei risultati della ricerca alla società).

**b.** Supporto alla valutazione della qualità della Ricerca :

1. Saranno seguiti tutti gli adempimenti connessi alla compilazione della scheda SUA-RD 2014-2016.
2. Verrà implementato l'utilizzo dell'applicativo IRIS con lo sviluppo con nuove funzionalità anche connesse a nuovi moduli (RM Resource Management fondamentale per la gestione del dato ai fini delle rilevazioni per SUA RD e AP Activities and Projects funzionale alla gestione dei progetti grazie all'interoperabilità con UGOV PJ) per offrire a ricercatori, amministratori e valutatori gli strumenti per monitorare i risultati della ricerca, aumentarne la visibilità e allocare in modo efficace le risorse disponibili.

**c.** Supporto all'implementazione dei progetti presentati nell'ambito del bando MIUR "Dipartimenti di eccellenza"

## 8. Riorganizzazione dei Servizi tecnici di supporto alla ricerca

Un'esigenza ormai imprescindibile per potenziare la competitività dei ricercatori dell'Ateneo nonché un elevato livello (quali e quantitativo) di produzione scientifica è rappresentata dalla disponibilità di grandi attrezzature scientifiche. Allo scopo, l'Ateneo ha allocato una quota significativa di risorse nel budget 2018, da destinare all'investimento in grandi attrezzature (con valore per una singola attrezzatura  $\geq 250$  K€), da acquisire con cofinanziamento ( $\geq 20\%$ ) inter-dipartimentale e trans-disciplinare.

Per ottimizzare l'efficienza e diffusione del servizio, l'acquisizione della nuova strumentazione dovrà essere:

(a) condivisa in centri di servizi interdipartimentali già esistenti ed organizzata in Laboratori ad indirizzo tematico (es. Microscopie confocali ed elettroniche; Risonanza magnetica strutturale diagnostica; Spettrometria di massa, Attività di stabulazione, Stampa 3D);

(b) accessibile direttamente a ricercatori abilitati (dai tecnici responsabili) all'utilizzo (inclusi dottorandi e post-dottorandi);

(c) accompagnata da supporto tecnico qualificato con tecnici già esistenti o di nuova acquisizione. Il servizio consentirà di ridurre l'attuale frammentazione garantendo, nonostante i tassi negativi di turn-over del personale, un numero di figure tecniche quantitativamente e qualitativamente adeguate.

Le nuove figure professionali saranno personale laureato dedicato alla gestione di una particolare strumentazione fruibile da più gruppi di ricerca, afferenti a diversi dipartimenti.

Coerentemente con questa visione integrata ed interdipartimentale, già lo scorso anno sono già stati raggiunti alcuni risultati significativi con il Laboratorio di Prototipazione che offre servizi in ambito meccanico, elettronico (analogico e digitale) e di programmazione informatica. La struttura di coordinamento, cui i tecnici afferiscono e afferiranno, è il Centro Grandi Strumenti (CGS) cui compete l'organizzazione dei servizi a supporto di tutte le strutture di ricerca di Ateneo.

Per quanto riguarda il supporto alla ricerca dipartimentale, la programmazione del personale ha previsto l'utilizzo di punti organico per il consolidamento di tecnici laureati acquisiti attraverso bandi competitivi (es. Europei, nazionali o regionali) che abbiano permesso all'Ateneo l'acquisizione di almeno 500K€. Il tecnico dovrà essere figura professionale di riferimento per il funzionamento di una o più apparecchiature scientifiche:

a) di nuova acquisizione, e di utilizzo da parte di più gruppi di ricerca

b) non esistente nei centri di servizio d'Ateneo,

c) caratterizzata da alto valore economico ( $\geq 250$  K€).

In questo caso il dipartimento si impegnerà a condividere l'accesso e la fruizione dello strumento a ricercatori di ateneo esterni al dipartimento ( $\geq 20\%$  dell'utenza).

## **9. Fundraising**

L'Ateneo intende proseguire con convinzione nello svolgimento di tutte le attività per potenziare la raccolta di fondi articolando un appello di ampio respiro e impatto da destinare, come necessario, anche a network e comunità internazionali, nell'intento di intercettare donatori e, auspicabilmente, grandi donatori, avviando e coltivando dialoghi fertili per la promozione dell'Università di Pavia in tutte le sue componenti e in tutte le sue missioni. A questo fine il fundraising deve diventare una risorsa non secondaria e messa a sistema per l'Ateneo, muovendo volumi economici consistenti. Le iniziative finora realizzate (piattaforma di crowdfunding Universitiamo<sup>®</sup>, con raccolta a tre anni dalla nascita che supera il mezzo milione di euro, e Big Campaign di prossimo avvio, focalizzata sul Nord America) verranno continuate e potenziate. Questo anche alla luce delle positive ricadute documentabili in termini di Public Engagement, impatti sulla società civile, Best Practices nonché di opportunità di visibilità per la ricerca di Ateneo.

## **10. Piano triennale per l'edilizia**

Si procederà alle attività necessarie per dare esecuzione agli interventi previsti nel Piano triennale per l'edilizia, così come deliberato dal Consiglio di Amministrazione o come integrato/modificato nei mesi a venire.

## **11. Sviluppo infrastruttura tecnologica e ITC**

Nell'ambito dei progetti da realizzare per accedere ai fondi ministeriali della programmazione triennale 2016-2018, l'Ateneo ha elaborato un piano per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti sfruttando in modo pervasivo le potenzialità offerte dagli strumenti ICT applicati alla didattica. Per la modernizzazione degli ambienti di studio e l'innovazione delle metodologie didattiche si stanno attuando le seguenti azioni:

- potenziamento dei servizi di comunicazione digitale (MAN);
- aggiornamento e incremento delle aule didattiche informatizzate con iniziative specifiche per l'accrescimento delle competenze trasversali;
- riqualificazione tecnologica e funzionale delle aule;

- predisposizione di learning spaces di nuova concezione;
- diffusione di software a supporto delle competenze trasversali;
- sviluppo di eccellenze professionali ed educative rivolto al corpo docente circa le metodologie didattiche innovative.

Nel contesto generale dell'ammmodernamento delle infrastrutture tecnologiche dell'Ateneo rientra anche la completa revisione del sistema di fonia basato attualmente su tecnologie analogiche. Nel corso del 2018 si procederà alla sua completa sostituzione con un nuovo impianto basato su tecnologia digitale (Voice Over IP).

## **12. Interventi previsti dal Piano Triennale per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione**

Si tratta degli interventi illustrati nella successiva Tabella 6 cui si rimanda.

La performance organizzativa di struttura rileva per le aree dirigenziali e per le strutture di secondo livello (Servizi, Centri e Dipartimenti). Viene misurata in relazione ai risultati su obiettivi organizzativi misurati da indicatori di efficienza e di efficacia. La dimensione performance organizzativa di struttura rileva ai fini della valutazione individuale dei responsabili di struttura e ai fini della valutazione del personale afferente.

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

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

Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede 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 procede ad una revisione delle azioni e dei target che, di norma, viene formalizzata entro il mese di settembre. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura, anche nell'ambito di riunioni plenarie con tutto il personale coinvolto. Il D.lgs n.74/17 ha modificato

l'articolo 6 del D.lgs. 150/09 affidando la responsabilità dell'azione di monitoraggio all'Organismo Indipendente di Valutazione, quindi al Nucleo di Valutazione. Pertanto, verranno concordati con il Nucleo di Valutazione struttura e contenuto delle schede di monitoraggio nonché i tempi e le modalità del processo da implementare. La Direzione Generale trasmetterà al Nucleo una proposta in tal senso entro due mesi dall'approvazione del piano.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2018 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance 2018 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2019.

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

Affinché sia efficace il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo. Il processo deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. Per questo motivo, l'attività programmatica deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare.

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

Pur in assenza di applicativi gestionali adeguati, l'Ateneo ha comunque implementato il proprio sistema di pianificazione e controllo cercando, contestualmente, di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. A partire dal 1 gennaio 2015 è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e



analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso' che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi. Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' possono essere così sintetizzati:

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

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

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

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione

del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatoria successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

### ***C.3 Analisi delle aree di rischio***

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

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

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

L’Aggiornamento al PNA è l’esito di un tavolo tecnico, convocato dal febbraio 2017 presso l’ANAC, che si è giovato del contributo dei rappresentanti del Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca scientifica (MIUR), dell’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), del Consiglio Universitario Nazionale (CUN), del Comitato Nazionale dei Garanti per la Ricerca (CNGR), del Consiglio Nazionale degli Studenti Universitari (CNSU), della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) e del Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (CODAU).

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

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

Misure trasversali sono identificate tanto nella periodica revisione dei processi e dell’indice di rischio, quanto nel costante monitoraggio dei risultati delle misure organizzative individuate

nella fase di risk management, monitoraggio che si attua mediante la sorveglianza di, anche elementari, indicatori operativi.

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

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

Il primo PTPCT è stato redatto dall'ateneo relativamente al triennio 2013-2015, all'indomani dell'entrata in vigore della L. 190/2012, ma a livello nazionale ed aggregato l'adeguamento delle pubbliche amministrazioni al neo istituito sistema anticorruzione non è stato indolore, soprattutto per la necessità di formare il personale con le competenze necessarie a gestire processi complessi.

Infatti, se l'applicazione del c.d. modello 231 (relativo al modello organizzativo ex D. Lgs. 231/2001) nel mondo aziendale ha comportato tempo, risorse dedicate e un cambio radicale di approccio a questi temi, analogo periodo di transizione deve essere previsto per il mondo della pubblica amministrazione, considerando inoltre che l'attività del settore pubblico risulta enormemente più vincolata di quello privato e che la stessa normativa non sempre risulta essere organica a coordinata.

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

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

Per ognuno dei 23 obiettivi di prevenzione della corruzione identificati è proposta una breve sezione descrittiva, seguita da un paragrafo riportante la descrizione generica dell'obiettivo e le strutture responsabili del suo raggiungimento. Infine, è riportata una griglia con la declinazione delle azioni annuali per i tre anni di riferimento, accompagnata da una proposta di indicatori di monitoraggio.

Ogni obiettivo è attinente a un processo rilevante ai fini della prevenzione della corruzione o ad un'area di rischio che è stata individuata in base a quanto imposto dalla legge, suggerito dai PNA e dalle risultanze della procedura di risk assessment interna all'ateneo, così come da ultimo aggiornata in occasione del PTPCT 2017-2019.

Il PTPCT, cui si rimanda per maggiori dettagli, prevede quattro obiettivi relativi al monitoraggio delle performance anticorruzione, un obiettivo relativo alla revisione del meccanismo di risk assessment e management, due obiettivi relativi all'area di rischio degli affidamenti, un obiettivo relativo all'area di rischio del reclutamento del personale, un obiettivo relativo all'area di rischio degli enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati, un obiettivo per l'area di rischio di incarichi e nomine, un obiettivo per il finanziamento della ricerca. A ciò si aggiungono obiettivi relativi a misure trasversali in materia di formazione, maggior coinvolgimento degli organi della comunità accademica ed altri stakeholder, trasparenza, redazione di codici etici e di comportamento, sistema di ascolto permanente, modalità per la segnalazione degli illeciti, monitoraggio dei termini procedurali, rotazione del personale, informatizzazione dei processi, adeguamenti regolamentari.

Si vuole in questa sede richiamare l'attenzione al fatto che i 23 obiettivi relativi agli ambiti appena citati muovono dalla consapevolezza che la performance in materia di integrità e trasparenza dell'ateneo sia funzionale, in un contesto sempre più competitivo sia a livello nazionale che internazionale, allo sviluppo della sua attrattività.

In Tabella n. 6 sono evidenziati gli obiettivi anticorruzione previsti per il triennio 2018-2020. Essi coprono tutti un orizzonte temporale di tre anni. Si rimanda al PTPCT per l'articolazione annuale delle azioni e misure richieste nonché per gli indicatori di monitoraggio.

**Tab. 6 Gli interventi previsti nel triennio 2018-2020 in termini di riduzione del grado di rischio corruzione e di trasparenza.**

	<b>Obiettivo</b>	<b>Struttura responsabile</b>
<b>1</b>	Maggiore istituzionalizzazione del sistema di monitoraggio attraverso idonea reportistica periodica e condivisione con il Gruppo di Lavoro TRAC.	Tutte le strutture che presidiano processi coinvolti da misure di mitigazione del rischio corruttivo nel Piano.
<b>2</b>	Integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno.	RPCT e struttura di supporto.
<b>3</b>	Progettare un sistema di controlli in capo al RPCT.	RPCT e struttura di supporto, tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare ispezioni relativamente agli ambiti di propria competenza.
<b>4</b>	Estendere gradualmente l'audit ad altri processi oltre a quelli relativi alla ricerca (area contabile, organizzativa ecc.).	Area risorse umane e finanziarie, Servizio pianificazione programmazione e controllo.
<b>5</b>	Proseguire nel lavoro avviato con la mappatura dei processi e di individuazione del rischio corruttivo al fine di progettare o correggere le conseguenti misure di mitigazione.	RPCT e struttura di supporto, tutte le strutture.

6	Aaggiornare e rilevare gli indicatori sugli approvvigionamenti.	Servizio gare e appalti, Servizio pianificazione programmazione e controllo.
7	Ulteriore implementazione del sistema di approvvigionamento (U-BUY).	Area tecnica informatica e di sicurezza, Servizio gare e appalti.
8	Avvio di un sistema di rotazione dei segretari delle commissioni concorsuali e altre misure di informazione/formazione e responsabilizzazione trasversali.	Servizio organizzazione e innovazione, Servizio gestione personale docente.
9	Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati.	RPCT e struttura di supporto, Servizio legale.
10	Regolamento in materia conflitto di interesse, incompatibilità e inconfiribilità di incarichi per il personale docente e tecnico amministrativo.	Servizio gestione personale docente, Servizio organizzazione e innovazione.
11	Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità.	Servizio organizzazione e innovazione, Area didattica e servizi agli studenti, Servizio gestione personale docente, RPCT e struttura di supporto.
12	Migliorare la comunicazione interna aumentando il livello di coinvolgimento e sensibilizzazione dei membri della comunità accademica, della società civile e della rappresentanza sindacale.	RPCT e struttura di supporto.
13	Attribuzione alle strutture degli obblighi in materia di pubblicazione in materia di trasparenza.	RPCT e struttura di supporto, tutte le strutture.
14	Progetto Portale della Trasparenza CINECA. Ulteriore implementazione.	RPCT e struttura di supporto, Area tecnica, informatica e di sicurezza
15	Aggiornare il Codice etico e di Comportamento e valutarne la fusione in unico documento.	RPCT e struttura di supporto, Servizio legale, Servizio organizzazione e innovazione, Servizio gestione personale docente, Ufficio procedimenti disciplinari.
16	Proseguire nel lavoro avviato di implementazione di un sistema di ascolto permanente attraverso l'erogazione di questionari.	RPCT e struttura di supporto, Servizio qualità e dati statistici, Area tecnica informatica e di sicurezza.
17	Revisione procedura segnalazione illeciti	RPCT e struttura di supporto, Area tecnica informatica e di sicurezza.
18	Realizzazione del sistema di monitoraggio del rispetto dei termini, previsti dalla legge o dal regolamento, per la conclusione dei procedimenti.	Tutte le strutture.
19	Messa a punto di un sistema organico di rotazione del personale.	Servizio organizzazione e innovazione, Direzione generale, RPCT e struttura di supporto.
20	Proseguire nel lavoro avviato di sempre maggiore informatizzazione dei processi (protocollo unico, firme digitali, dematerializzazione, application form on line per segnalazione illeciti e richieste di accesso agli atti).	Area beni culturali, Area tecnica informatica e sicurezza, RPCT e struttura di supporto.
21	Adeguamento contrattualistica per gare e appalti e personale con i vincoli di rispetto del codice di comportamento, codice etico e revisione protocolli di legalità.	Tutte le strutture
22	Adeguamento regolamenti. Regolamento di accesso	RPCT e struttura di supporto, Servizio legale.
23	Aumentare la visibilità delle opportunità di finanziamento della ricerca.	Area ricerca e terza missione.

### ***C.3.1 Revisione organizzativa ed analisi dei processi***

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.

In considerazione della dinamicità dell'ente e di alcuni cambiamenti organizzativi, nonché al fine di monitorare l'andamento degli indici di rischio, nel corso del 2018 si procederà ad una revisione sia della mappatura che ad un ricalcolo degli indici. Queste azioni costituiranno il presupposto per l'aggiornamento del PTPCT 2019-2021.

#### ***C.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione 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.

Le attività di prevenzione della corruzione (tra cui la trasparenza) funzionano se ben comunicate sia all'interno dell'ateneo, tra i membri della comunità accademica, sia all'esterno, ovvero nei confronti della società e dei principali stakeholder.

Gli enti pubblici sono vincolati ad una comunicazione imposta o rigidamente normata dal dettato normativo. Si pensi agli obblighi di pubblicazione che alimentano la sezione Amministrazione Trasparente del portale di ateneo (in forza del D. Lgs. 33/2013 e ss. mm.).

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

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

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

Per contro, l'esigenza di rendere ostensibile oltre 250 tipologie di informazioni, dati e documenti ha prodotto una crescita esponenziale delle attività da porre in essere per ottemperare agli obblighi pubblicazione nelle modalità e nei formati richiesti. La numerosità degli adempimenti, alcuni dei quali presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi, richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permetterne l'estrazione, ha prodotto un incremento significativo nelle attività degli uffici.

Al fine di permettere l'utilizzo per esigenze di trasparenza dei dati che sono conservati sui sistemi gestionali in uso, 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.

Con il D. Lgs. 97/2016 è stato poi introdotto nell'ordinamento il diritto di accesso civico generalizzato, che si aggiunge ai due istituti di accesso pre-esistenti (documentale e civico c.d. semplice), con l'obiettivo di rendere fruibile, su richiesta di qualsiasi individuo, una porzione sostanziale del patrimonio informativo dell'ente.

A fronte di questi obblighi di "comunicazione" che il legislatore ha posto in capo agli enti pubblici non vi sono state indicazioni dello stesso, se non estremamente generiche, in merito tanto alla gestione dei rapporti con gli istituti della privacy, quanto all'esercizio abusivo o pretestuoso del diritto.

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

Sebbene dunque il sistema di prevenzione della corruzione deve essere implementato a invarianza della spesa, con le risorse disponibile e 'costo zero', si devono affrontare dei costi impliciti di più difficile misurazione.

Si ricorda, inoltre, che 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.

Oltre ad adempiere agli obblighi comunicativi imposti dalla legge, l'ateneo è consapevole che solo un'efficace comunicazione, ben focalizzata, sia funzionale alla prevenzione della corruzione.

L'utilizzo della comunicazione mail massiva, ovvero nei confronti di tutta la comunità accademica, avviene solo in due occasioni: l'adozione del PTPCT e l'invito a compilare l'indagine anticorruzione. Negli altri casi essa è rivolta solo ai soggetti principalmente interessati.

Gli ambiti in cui il PTPCT 2018-2020 ha previsto iniziative per il miglioramento della comunicazione interna sono innumerevoli. È prevista una maggiore interazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione (RPCT) di tutti i soggetti coinvolti nei diversi processi di monitoraggio;

si è programmato un ampio piano di formazione/informazione a tutti i livelli della comunità accademica; è prevista la calendarizzazione di incontri, ulteriori a quelli prescritti per legge, con gli organi accademici; è confermato il sostegno al processo di informatizzazione per la circolazione delle informazioni.

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

Il gruppo possiede la necessaria trasversalità a tutte le strutture dell'ateneo al fine di presidiare gli sviluppi della normativa e valutarne le modalità di applicazione nell'ente, definire il perimetro di azione entro il quale procedere, in maniera congiunta, all'aggiornamento del PTPCT ed alla redazione della Relazione annuale del RPC; effettuare e aggiornare la mappatura dei processi dell'ateneo; implementare il sistema di gestione del rischio corruzione; definire le misure di contrasto alla corruzione; assicurare l'informatizzazione del processo di pubblicazione di informazioni, documenti e dati, richiamati dalla normativa sulla trasparenza; implementare un sistema di monitoraggio e controllo.

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

Si ricorda inoltre che i direttori di dipartimento e i segretari amministrativi di coordinamento vengono considerati quali membri integranti della rete di referenti per la trasparenza e la prevenzione della corruzione.

In sede di TRAC, come previsto dal PTPCT 2018-2020, ogni struttura titolare di un obiettivo renderà nei mesi di maggio e ottobre lo stato di raggiungimento dello stesso, in un'ottica di monitoraggio periodico e condiviso.

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.
  - 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.

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 ProRettori) 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 annuale, è uno 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. Sebbene il contenuto essenziale delle giornate sia, ancora una volta, normato dalla legge – è infatti obbligatorio affrontare i temi della performance e della prevenzione della corruzione – l'Ateneo intende questo momento come occasione per il dialogo inter-istituzionale e confronto con la società civile e i cittadini<sup>1</sup>.
- Nella Tabella 6 è riportato uno specifico intervento, previsto nel PTCP 2018-2018 (n.12 *'Migliorare la comunicazione interna aumentando il livello di coinvolgimento e*

---

<sup>1</sup> La **Giornata della Trasparenza 2017** si è tenuta il 4 dicembre 2017. Al suo interno, sono stati previsti sia i contenuti obbligatori previsti dalla normativa (illustrazione del Piano per la Performance e del Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e trasparenza) sia lo sviluppo di contenuti tesi ad arricchire l'evento con una presentazione da parte di docenti universitari, impegnati in attività didattiche e di ricerca, e di rappresentanti di istituzioni (Senato della Repubblica), membri della società civile (Presidio Libera di Pavia) e dipendenti dell'Ateneo stesso. I video degli interventi e i materiali presentati nel corso della giornata dai vari relatori sono disponibili alla pagina dedicata raggiungibile al link: [www.unipv.it/trasparenza2017](http://www.unipv.it/trasparenza2017).

*sensibilizzazione dei membri della comunità accademica, della società civile e della rappresentanza sindacale)* che prevede almeno un incontro annuale da parte del Responsabile Anticorruzione di Ateneo, con i componenti del CdA, dal Senato Accademico, del Nucleo di Valutazione, del Comitato Unico di Garanzia, del Garante degli Studenti, del Presidio Qualità, con il Rettore e la squadra di Governo, con la Consulta dei Direttori di Dipartimento e con i Segretari di Dipartimento.

- 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>

**AMMINISTRAZIONE**

- DIREZIONE GENERALE
- AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE
- AREA BENI CULTURALI
- AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI
- AREA AMBIENTE, SICUREZZA E LABORATORI
- AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
- AREA TECNICA INFORMATICA
- CERTIFICATI, AUTOCERTIFICAZIONI E CONTROLLI
- ARCHIVIO STORICO
- BANDI E CONCORSI
- BIBLIOTECHE
- MUSEI
- ORGANI DI GOVERNO
- ORGANIZZAZIONE
- STATUTO E REGOLAMENTI
- STORIA DELL'ATENEO
- ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ – AQ

## Amministrazione trasparente

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.

Questi sono in continuo aggiornamento, secondo quanto disposto dal D.Lgs. n. 33 del 14 marzo 2013, entrato in vigore il successivo 20 aprile, relativo al "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

La Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è la Dott.ssa Loretta Bersani, già Direttore Generale Vicario nonché dirigente dell'Area Risorse Umane e Finanziarie dell'Ateneo, nominata dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n. 6 del 26 gennaio 2016.

- Disposizioni generali
- Organizzazione
- Consulenti e collaboratori
- Personale
- Bandi di concorso
- Performance
- Enti controllati
- Attività e procedimenti
- Provvedimenti
- Controlli sulle imprese
- Bandi di gara e contratti
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
- Bilancio
- Beni immobili e gestione patrimonio
- Controlli e rilievi sull'amministrazione
- Servizi erogati
- Pagamenti dell'amministrazione
- Opere pubbliche
- Planificazione e governo del territorio
- Informazioni ambientali
- Strutture sanitarie private accreditate
- Interventi straordinari e di emergenza
- Altri contenuti

Si rimanda alla precedente sezione "Trasparenza, valutazione e merito" per la consultazione della documentazione pubblicata prima dell'entrata in vigore del D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33.

**Per saperne di più**

<http://www.normattiva.it/>  
<http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/>  
<http://www.funzionepubblica.gov.it/>

**CONTATTI**

Invia un feedback:  
[trasparenza@unipv.it](mailto:trasparenza@unipv.it)

**PAGINE CORRELATE**

- ACCESSO CIVICO
- ANTICORRUZIONE
- ARCHIVIO
- MODULISTICA
- SEGNALAZIONE ILLECITI

## 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 2018, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo identificati annualmente dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab. 7);
- b. 20% in relazione ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab. 8);
- c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
  - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
  - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
  - Gestione delle situazioni critiche.

**Tab 7. Indicatori gestionali e relativi target (vedasi allegato 2)**

Indicatori di Performance organizzativa	Collegamento a finalità strategiche	Target
Tasso incremento immatricolati (puri)	Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	4% del tasso di crescita delle immatricolazioni al sistema universitario (ANS)
Indicatori previsti dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3) per la linea di intervento: risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati	Aumentare la percentuale di docenti di II fascia reclutati dall'esterno non già appartenenti ai ruoli di ateneo, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti).	% di docenti esterni reclutati = 23% calcolato sul triennio 2016-2018
Tasso di occupazione laureati (magistrali)	Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro potenziando le attività di terza missione	Tasso di occupazione in linea con la media degli Atenei Alma Laurea con caratteristiche territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti simile a UniPv
Indicatori previsti dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3) per la linea di intervento: modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa	Rispetto del piano di lavoro
Risultati di bilancio positivo	Garantire la sostenibilità finanziaria	risultato di bilancio positivo
ISEF		rispetto dei tassi programmati, documento di
Indebitamento		
Incidenza delle spese di personale		
% di documenti dematerializzati inviati all'esterno e all'interno	Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	100% documenti esterni (ad eccezione di quei documenti non producibili con firma digitale) 70% documenti interni (documenti che non derivano da procedure informatizzata ma solo quelli che prevedono oggi una firma olografa dei Responsabili)
Indicatori di Customer	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Incremento del tasso di risposta dell'utenza

**Tab 8. Gli obiettivi progettuali di performance organizzativa (vedasi allegato 2)**

Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Collegamento a finalità strategiche	Indicatore	Target	
Obiettivi di innovazione	Laurea Mplus/Sviluppo e Implementazione master	Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese	N° di iscritti laurea M+ e master	>= 3% per Laurea M+ >= 5% per Master di 1° e 2° livello
	Revisione organizzativa e change management	Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	Prosecuzione della revisione organizzativa e avvio di un percorso formativo manageriale	Realizzazione del secondo livello organizzativo
	Implementazione del sistema contabile	Garantire la sostenibilità finanziaria	Elaborazione del modello analitico e bilancio consolidato	Rendicontazione 2017
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule	Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche	% di aule gestite centralmente	=100% aule Ateneo
	Revisione del sito istituzionale	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Completamento del nuovo sito istituzionale	rilascio in tempo utile per il reclutamento degli studenti per prossimo anno accademico (aprile 2018)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Supporto progetti di ricerca	Incrementare il numero e la percentuale di successo dei progetti nazionali e internazionali presentati dall'Ateneo	Media dei finanziamenti approvati nel quinquennio 2013-18	>= 9 mln €
	Riorganizzazione dei servizi tecnici a supporto della ricerca	Sviluppare infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo.	Massimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili e del cofinanziamento da parte delle strutture	100% di risorse impegnate rispetto ai 2,5 mln per il Centro Grandi Strumenti
	Sviluppo Fundraising	Aumentare il gettito da donazioni liberali (convenzioni con terzi per finanziamento di posti, piattaforma di crowdfunding, etc.)	Gettito da fundraising	>=1.000.000
	Piano triennale edilizia	Implementare il piano delle opere immobiliari	% di completamento del piano annuale	>=70%
	Sviluppo infrastruttura tecnologica e ITC	Sviluppo infrastruttura tecnologica e ITC	Velocità di trasmissione dati della rete di Ateneo	Miglioramento prestazione MAN: da 1 Gb/s a 10 Gb/s

### C.5.2 I dirigenti

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

- **Componente organizzativa** – peso 50% così articolata:
  - ✓ 10% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
  - ✓ 20% in relazione agli indicatori di performance organizzativa (efficacia e efficienza) della struttura di diretta responsabilità;
  - ✓ 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab.5);
- **Componente individuale** – peso 20%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività progettuali assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.
- **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 20% - si tratta di comportamenti riconducibili ad un set di competenze comportamentali.
- **Capacità di valutazione dei propri collaboratori** - peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall'apposita Commissione.

In Allegato al presente documento sono contenute le schede che evidenziano in modo dettagliato per ogni Area dirigenziale obiettivi e indicatori assegnati.

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

#### **C.5.3.1 Personale di categoria EP**

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

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

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

#### **C.5.3.2 Personale di categoria D**

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

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

#### ***Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici***

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

#### ***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

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

### ***C.6 Conclusioni***

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

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

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

Allegati:

- 1) I numeri dell'Università di Pavia
- 2) Schede obiettivi per Area dirigenziale