

Workshop su

**L'UNIVERSITÀ: QUALI PERFORMANCE, COME
MISURARLE, COME MONITORARLE, COME
RENDICONTARLE**

in collaborazione con

Università del Piemonte Orientale

**DALLA STRATEGIA ALLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
ED INDIVIDUALE**

Emma Varasio

Venerdì 23 giugno 2017

Università del Piemonte Orientale

Dalla strategia alla performance organizzativa ed individuale

Emma Varasio*

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il documento di programmazione integrata dell’Ateneo di Pavia - 2.1 L’analisi SWOT – 2.2 Gli attori – 2.3 La *mission* e il progetto strategico dell’Ateneo – 2.4 Gli indicatori sui processi primari – 3. La dimensione verticale e la logica del *cascading*: dagli obiettivi strategici ai macro-obiettivi gestionali – 4. La dimensione orizzontale dell’azione programmatoria: l’integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance – 5. La misurazione delle prestazioni e la performance individuale – 5.1 Il coinvolgimento degli utenti nel processo di misurazione e valutazione – 6. Il raccordo tra performance e prevenzione della corruzione – Conclusioni: un percorso è stato comunque avviato.

1. Introduzione

Negli ultimi anni, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. attraverso l’adozione di strumenti che consentano anche l’aumento delle capacità e delle competenze in materia di programmazione. Nell’impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l’Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC, Agenzia Nazionale AntiCorruzione) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

* **Emma Varasio**, Direttore Generale dell’Università di Pavia.

Nel 2013, la situazione è cambiata e le competenze sulla performance gestionali delle università sono state attribuite ad ANVUR (Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario). Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Infatti, piani e risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

È importante osservare come le università statali negli anni siano state interessate, al pari delle altre amministrazioni pubbliche, da una stratificazione normativa che ha richiesto loro la redazione di numerosi atti programmatici, fra i quali si annoverano la programmazione triennale (legge 43/2005), i piani di natura economico-finanziaria, i piani di programmazione del personale, il piano triennale dell'edilizia, il piano della performance, e, in ultimo, quello per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. Mentre ciascuna di queste normative ha obiettivi di elevato significato sociale e civile, la loro giustapposizione nel tempo ha mostrato forti limiti, fino al punto di generare un sovraccarico adempimentale senza produrre gli effetti migliorativi auspicati o limitandoli fortemente.

Quanto detto ha trovato accoglimento presso l'ANVUR che, al termine di un lavoro di analisi e approfondimento compiuto anche con il supporto di alcuni rappresentanti del CODAU (Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie), ha recepito il principio dell'integrazione all'interno delle 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane'. Con la pubblicazione del documento (luglio 2015), ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale. La performance viene assunta come punto nodale su cui trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio e comunque in generale a tutti gli stakeholders) e prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali) incidono.

In attuazione di una specifica delega al Governo per realizzare interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e ad una maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni, è stato inoltre recentemente emanato il D.lgs 25 maggio 2017, n.74. Il nuovo decreto introduce gli “obiettivi generali” che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, determinate mediante linee guida triennali con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Nell’adottare i principi del nuovo decreto anche le università dovranno considerare le priorità nazionali, se definite, e le strategie formulate da propri Organi di Governo nel rispetto dell’autonomia loro riconosciuta.

Quanto detto evidenzia il riconoscimento, da parte del legislatore, della necessità di integrare la gestione delle performance all’interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo in logica unitaria e ciclica, come mostrato in Figura 1.

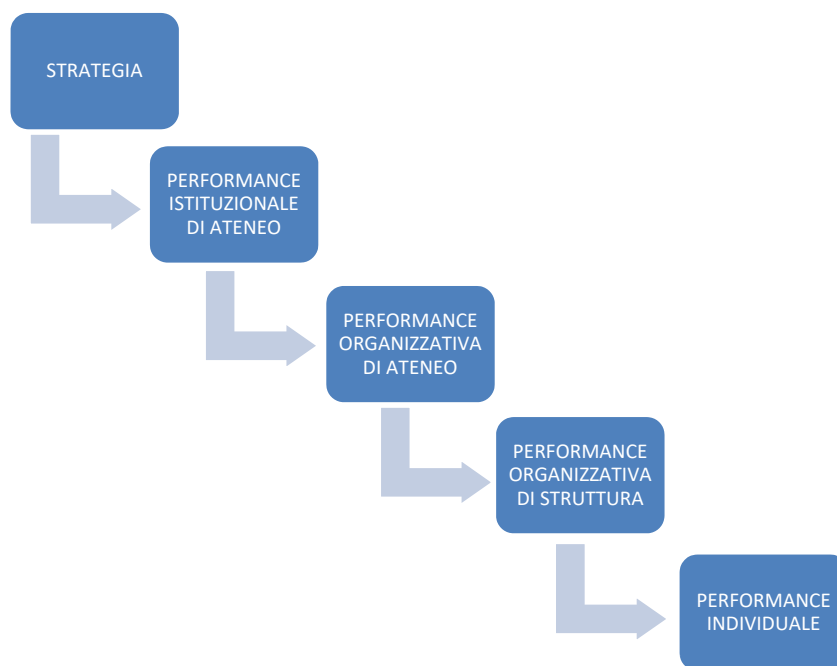
Figura 1. Il processo di pianificazione strategica e la gestione delle performance



Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale al fine della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo.

Seguendo la logica di "cascading" espressa dall'albero della performance illustrato in Figura 2, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

Figura 2. L'albero della performance



L'albero della performance 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.

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, per arrivare 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.

Nella Tabella 1 sono evidenziate le attività, i tempi, gli attori e i documenti che caratterizzano le diverse fasi del processo. In sintesi, il ciclo della performance si sviluppa attraverso i seguenti step:

- 1) Gli obiettivi di performance organizzativa vengono definiti in relazione agli obiettivi strategici identificati o revisionati dal Rettore e dalla sua squadra di governo con un orizzonte triennale e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.
- 2) La definizione degli obiettivi di performance è inserita all'interno del complessivo processo di programmazione dell'Ateneo. In relazione a ciò, l'attività di definizione degli obiettivi organizzativi deve essere negoziata e correlata alle previsioni contenute nel budget e negli altri documenti di programmazione così da garantire coerenza tra le risorse economiche, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.
- 3) Entro la fine del mese di dicembre, si prevede l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previsto dal nuovo Decreto.
- 4) Nella seduta del mese di dicembre, il quadro complessivo degli indicatori e degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuito alla Direzione Generale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito della medesima seduta, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento del quadro di obiettivi proposti.
- 5) Entro il 31 gennaio di ogni anno, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano Integrato della Performance (o Documento di Programmazione Integrata) all'interno del quale sono puntualmente evidenziati obiettivi ed indicatori organizzativi, obiettivi individuali e target di raggiungimento per ogni Area Dirigenziale. In seguito all'approvazione del Piano Integrato, il Direttore Generale assegna formalmente ai Dirigenti indicatori ed obiettivi di performance organizzativa individuando in modo puntuale le correlate azioni da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.

- 6) Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità assegnandole quali obiettivi ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.
- 7) 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, struttura e contenuto delle schede di monitoraggio nonché i tempi e le modalità del processo da implementare devono essere concordati con il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.
- 8) Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate e riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti. Il processo è gestito dalla Direzione Generale con il supporto dei seguenti Servizi: Pianificazione, programmazione e controllo, Qualità e Supporto alla Valutazione, Innovazione e Organizzazione che verificano la correttezza del processo di rendicontazione e dei dati riportati nelle schede.
- 9) Il processo di rendicontazione si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.
- 10) Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, redige il documento di validazione della Relazione sulla Performance contestualmente alla fase di approvazione ovvero entro il 30 giugno.

Tabella 1. Attività, tempi, attori, strutture di supporto, responsabilità e documenti del ciclo della performance

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua revisione	Luglio –settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	
Negoziante e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
Aggiornamento annuale del SMVP	Dicembre (n-1)	DG/NuV	Servizio Qualità	CdA	Aggiornamento SMPV
Approvazione e obiettivi e budget	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	CdA	Relazione programmatica e budget
Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Piano Integrato
Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV/OIV	Scheda monitoraggio
Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	Marzo- maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	CdA	Relazione sulla Performance

2. Il documento di programmazione integrata dell'Ateneo di Pavia

Come già sopra evidenziato, un efficace processo di programmazione all'interno di un'organizzazione deve essere unitario. Dal rispetto di tale principio di corretta gestione discende l'esigenza di predisporre un documento programmatico che assuma la valenza di un atto di governo dell'Ateneo, la cui responsabilità sia in capo al Consiglio di Amministrazione. Il documento programmatico deve rappresentare un documento di gestione, non essenzialmente burocratico adempimentale, e inserito integralmente all'interno di una programmazione di più ampio respiro, che coinvolga sia il corpo docente che il personale tecnico-amministrativo.

La logica di integrazione consente, inoltre, di verificare la coerenza tra obiettivi pluriennali di natura strategica e obiettivi operativi, ma anche di assicurare la loro sostenibilità e di gestire le inevitabili tensioni (trade-off) tra di essi, evitando la stratificazione incontrollata di obiettivi e indicatori privi di una prospettiva comune.

In quest'ottica, l'Ateneo di Pavia ha adottato per la prima volta il documento di programmazione integrata con riferimento al triennio 2017-2019. Esso definisce il progetto strategico e gli obiettivi di Ateneo per l'arco di tempo considerato. Partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo identifica le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi. Il 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. Esso si pone quale progetto di ulteriore sviluppo e consolidamento delle tre principali missioni dell'istituzione universitaria, formazione, ricerca, trasferimento delle conoscenze e dell'innovazione e 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. Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende infatti dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze.

Il documento di programmazione integrata è articolato in tre parti:

- A. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità. Questa parte analizza i seguenti aspetti:
- 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 attori, della *mission* di Ateneo ed individuazione delle finalità strategiche.
 - Definizione di specifici indicatori per il monitoraggio qualità da effettuare sui processi primari e coerenti con le finalità strategiche.
- B. I progetti per l'accesso ai fondi ministeriali di programmazione triennale 2016-2018. Viene illustrata la situazione dell'Ateneo in relazione all'istituto della programmazione triennale ex art.1 del D.L., n.7, convertito con L.43/2005 che prevede per ciascun triennio la definizione da parte del Ministero di linee generali

d'indirizzo per il sistema e l'adozione da parte delle università di programmi triennali coerenti con le predette linee di indirizzo.

- 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 si fonda sui principi metodologici definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato anch'esso dal Consiglio di Amministrazione, con parere positivo del Nucleo di Valutazione. Esso adotta la struttura prevista dalle Linee Guida ANVUR ovvero cinque sezioni principali, da intendere come un elenco di contenuti minimi che ANVUR ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo. Essi sono : 1) Inquadramento strategico dell'Ateneo; 2) Obiettivi organizzativi; 3) Analisi delle aree di rischio; 4) Comunicazione e Trasparenza; 5) La performance individuale.

Di seguito si descrivono gli specifici contenuti del punto A) Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità.

2.1 L'analisi SWOT

L'analisi SWOT consiste nella 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)

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 29 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.

I dati di contesto interno ed esterno hanno consentito di definire la SWOT analysis nei termini riportati in Tabella 2.

2.2 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.

2.3 La *mission* e il progetto strategico dell'Ateneo

La visione strategica dell'Università di Pavia è data dalla sua missione, definita nello Statuto di autonomia e dal progetto strategico del mandato rettorale, che illustra i principali risultati che l'Università di Pavia punta ad ottenere nei prossimi anni. Le linee di indirizzo e gli obiettivi strategici vengono identificati in relazione alle tre missioni istituzionali: didattica, ricerca scientifica e terza missione. Questi i tre principali ambiti nei quali viene disegnato lo sviluppo futuro dell'Università attraverso una forte attenzione alle dimensioni dell'internazionalizzazione e della qualità.

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:
- a) Garantire la sostenibilità finanziaria;
 - b) Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi;
 - c) Aumentare trasparenza, qualità e "accountability" anche alla luce degli esiti della visita di accreditamento periodico;
 - d) 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.

2.4 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 Tabella 3.

Tabella 2. Punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce

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

Tabella 3. Il catalogo degli indicatori sui processi primari

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

Obiettivo Ricerca	Indicatore	fonte	Utilizzato in
2.1 Politica di reclutamento	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo);	sito Pro3	FFO - autonomia responsabile & riparto borse postlaurea & DM 987 2016
	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo	sito Pro3 e Anagrafe dottorati	FFO - autonomia responsabile & riparto borse postlaurea & DM 987 2016
	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo;	sito Pro3	FFO - autonomia responsabile & DM 987 2016
	Età media dei ricercatori a tempo determinato	Data Mart	Pro3 2016-2018
	Qualità reclutamento (IRAS2 in rapporto a componente dimensionale UNIPV)	ANVUR	FFO quota premiale & VQR
Obiettivo Ricerca 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	
Obiettivo Ricerca 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	
Obiettivo Ricerca 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	
Obiettivo Ricerca 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	
Obiettivo Ricerca 2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca	Investimenti in infrastrutture di ricerca	Ateneo	
	FTE personale tecnico-amministrativo a supporto della ricerca	Ateneo	
Obiettivo Ricerca 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	

Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.1 Valorizzare il trasferimento della conoscenza	Iniziative specifiche per la valorizzazione del trasferimento della conoscenza	Ateneo	
Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti	Numero brevetti	Ateneo	VQR
	Numero spin off	Ateneo	VQR
Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.3 Potenziare le attività di job placement	Tasso di disoccupazione laureati a 1 anno dal titolo	Almalaurea	AVA 2.0
	Tasso di disoccupazione laureati a 3 anni dal titolo	Almalaurea	AVA 2.0
	Tasso di disoccupazione laureati a 5 anni dal titolo	Almalaurea	AVA 2.0
	Numero contatti formalizzati con aziende	Ateneo	Pro3 2013-2015
Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.4 Valorizzare il patrimonio museale	Numero utenti musei	Ateneo	
	Numero eventi organizzati	Ateneo	
Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali	Numero iniziative (didattica o ricerca) congiunte con altri Atenei lombardi	Ateneo	
Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità	Numero followers sui social network	Ateneo	
	Numero donors e finanziamenti ottenuti	Ateneo	
Obiettivo Terza Missione	Indicatore	fonte	Utilizzato in
3.7 Favorire la crescita del public engagement	Numero eventi, seminari, conferenze, interventi sui media	Ateneo	

3. La dimensione verticale e la logica del cascading: dagli obiettivi strategici ai macro-obiettivi gestionali

L'azione programmatoria deve avere una dimensione verticale e una orizzontale. La dimensione verticale identifica il percorso da seguire a cascata partendo dal Piano Strategico per arrivare alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell'Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. In altri termini, occorre tradurre i macro 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 la Figura 3).

Figura 3. Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management



Il quadro dei macro-obiettivi gestionali viene definito in relazione alle priorità strategiche definite nel Documento di Programmazione Integrata e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi di performance organizzativa vengono classificati nelle seguenti categorie:

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

I risultati degli obiettivi di performance organizzativi sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nel Documento di Programmazione Integrata.

Come già sopra evidenziato, il quadro degli obiettivi organizzativi di Ateneo viene approvato dal Consiglio di Amministrazione nella stessa seduta in cui viene approvato il budget (normalmente nella seduta di Dicembre dell'anno precedente). Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi di performance organizzativa vengono attribuiti alle Aree Dirigenziali declinando le azioni da realizzare nell'anno e identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Ogni Area Dirigenziale definisce, inoltre, un proprio piano di attività che comprende le ulteriori azioni gestionali da intraprendere nell'anno. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Nel corso dell'anno, come già sopra evidenziato, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Il monitoraggio viene effettuato attraverso schede appositamente predisposte da sottoporre al Nucleo di Valutazione, in relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09 come modificato dal D.lgs. 74/2017. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV.

La Tabella 4 mostra una rappresentazione sintetica dei 21 macro-obiettivi gestionali 2017-2019 e della classificazione adottata. Gli obiettivi identificati hanno carattere pluriennale e trasversale rispetto alle competenze attribuite alle singole aree dirigenziali. Il quadro dei macro-obiettivi 2017-2019 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2016. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno 2017 identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo.

Tabella 4. Il quadro dei macro- obiettivi gestionali per il triennio 2017-2019 per categoria

INNOVAZIONE	1. Collaborazione con gli altri Atenei lombardi
	2. Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione
	3. Piano strategico della didattica
	4. Dematerializzazione
MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA	5. Revisione dello statuto, del regolamento generale ed altri regolamenti
	6. Alienazione delle risorse edilizie
	7. Sistema di reporting
	8. Sistemi informativi
	9. Nuovo modello organizzativo e change management
MIGLIORAMENTO QUALITA' AI FINI DELLA SODDISFAZIONE DEGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI	10. Accreditamento dei corsi e sviluppo del sistema AQ
	11. Rafforzamento master
	12. Programmazione ministeriale PRO3
	13. Valorizzazione del sistema museale di Ateneo
	14. Piano triennale per l'edilizia
	14. Revisione dei rapporti convenzionali con enti esterni
	16. Big campaign
	17. Sostegno all'attività di ricerca e di produzione scientifica
RECUPERO DELLE AREE DI RISCHIO	18. Potenziamento dei servizi del sistema bibliotecario
	19. Anticorruzione e trasparenza
	20. Sistema di controllo
	21. Sistema approvvigionatorio

Sulla base del quadro sopra delineato, per ogni area dirigenziale, viene poi predisposta una scheda che individua per ogni obiettivo gestionale, le azioni da realizzare nell'anno, identificando opportuni indicatori di misurazione nonché i target da raggiungere (si veda la Figura 4).

Figura 4. Dall'obiettivo gestionale alle azioni da realizzare nell'anno

AMBITI		DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
a. INNOVAZIONE	1 Collaborazione con gli altri Atenei lombardi	Avvio contatti con Università lombarde	Collaborazione tra Atenei lombardi per costruire una federazione e dottorati congiunti	Avvio Fondazione	Gare per iniziative congiunte
	2 Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione	Rafforzamento corsi di laurea e Master internaz.	Stipula convenzioni con università straniere per internaz. Dottorandi	Potenziamento relazioni internazionali verso USA. Consolidamento Boston	Iniziative di accoglienza stranieri
	3 Piano strategico della didattica	Analisi sostenibilità corsi di studio, analisi contrasto abbandono e rafforzamento azioni di tutoraggio			
	4 Dematerializzazione	Gestione on line corsi, verbalizzazioni esami di laurea ecc.			Protocollo unico, ciclo assenze, ciclo missioni, ciclo passivo, ecc.

AZIONE	Indicatore	Indicatore binario (s/n)	non_raggiunto	parzialmente_raggiunto	raggiunto
Avvio "protocollo unico" ed estensione degli accordi di versamento	Progetto di sperimentazione avviato e concluso		<3 dipartimenti coinvolti nel protocollo unico	3 dipartimenti coinvolti	6 di dipartimenti coinvolti
1. Avvio contatti con Università lombarde e discussione orientamenti generali e linee di accordo 2. Organizzazione tavoli su specifiche iniziative 3. Eventuale revisione offerta formativa in	Numero di corsi per i quali è stato avviato un progetto di revisione		0	1	>1
1. Rafforzamento Corsi di laurea e Master Internazionali 2. Supporto all'avvio dei rapporti di collaborazione con le scuole italiane all'estero.	Sono state realizzate azioni per favorire la progettazione di nuovi master e lauree internazionali o il reclutamento da scuole italiane all'estero?		nessuna	sono state realizzate azioni ma non viene registrato nessun percorso formativo/alcun reclutamento da scuole italiane all'estero	sono state realizzate azioni e viene registrato almeno un nuovo percorso formativo/reclutamento da scuole italiane all'estero

4. La dimensione orizzontale dell'azione programmatica: 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. Occorre sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche e con l'assicurazione di qualità. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatici non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività di programmazione della performance deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare.

In quest'ottica, l'Ateneo ha 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, è stato, inoltre, 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 (si veda la Figura 5). 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:

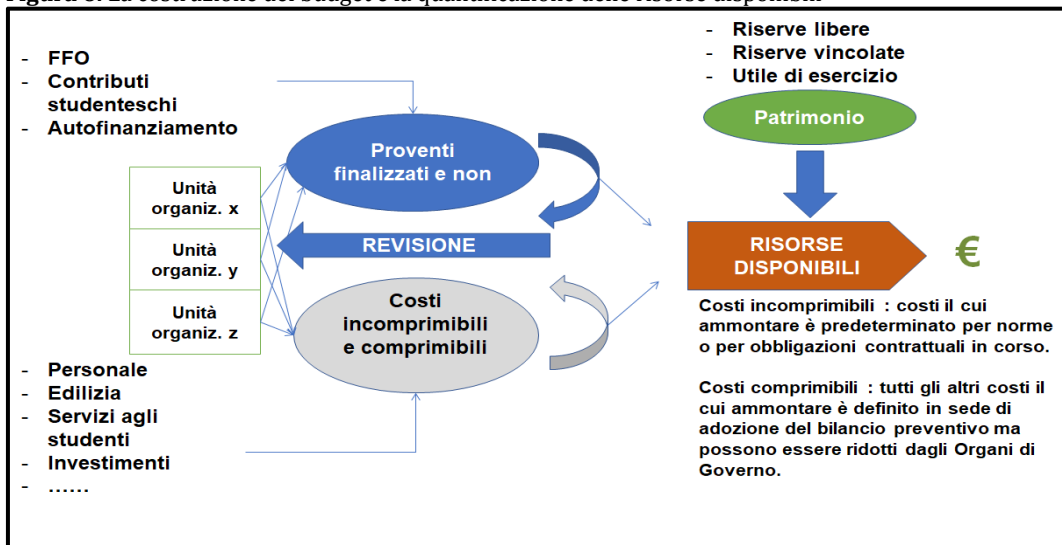
- Aumento della responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse richieste e assegnate;
- Aumento del livello di consapevolezza e la motivazione delle strutture a perseguire obiettivi comuni all'intera organizzazione facilitando l'azione di coordinazione ed integrazione fra le diverse Unità organizzative;
- Formazione e apprendimento del management in relazione alle funzioni di costo delle strutture affidate alla loro responsabilità;
- Evidenza della delega di responsabilità economica attribuita, seppure in forme diverse, ad ogni unità organizzativa.

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. Inoltre, 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. Una rappresentazione delle modalità di costruzione del budget è mostrata in Figura 6. Il complesso dei costi richiesti a budget dalle diverse unità organizzative viene valutato in relazione alle previsioni di proventi e in caso di eccesso di costi rispetto alle previsioni di proventi, i costi comprimibili vengono rivalutati per deciderne l'effettivo mantenimento in previsione o l'eventuale copertura con riserve di patrimonio utilizzabili allo scopo. Il processo di negoziazione successivo, quindi, consente di autorizzarne la copertura o la revisione fino al raggiungimento dell'equilibrio economico.

Figura 5. Il budgeting quale strumento di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa



Figura 6. La costruzione del budget e la quantificazione delle risorse disponibili



5. La misurazione delle prestazioni e la performance individuale

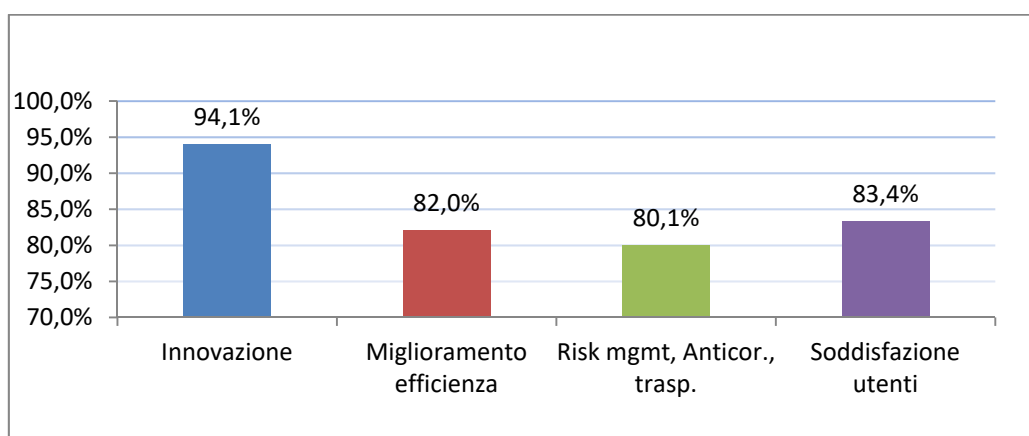
L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità. La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché ad un maggior coinvolgimento dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, definite all'interno del SMVP, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione dell'accessorio di tipo premiale. In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale D con incarico di tipo gestionale;
- Indennità Mensile Accessoria di Ateneo;
- Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici.

La valutazione della performance individuale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione sulla Performance presentata al CdA entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

La Figura 7 mostra il risultato medio finale realizzato nell'anno 2016 in relazione alle diverse categorie di obiettivi progettuali assegnati alle strutture dell'Ateneo.

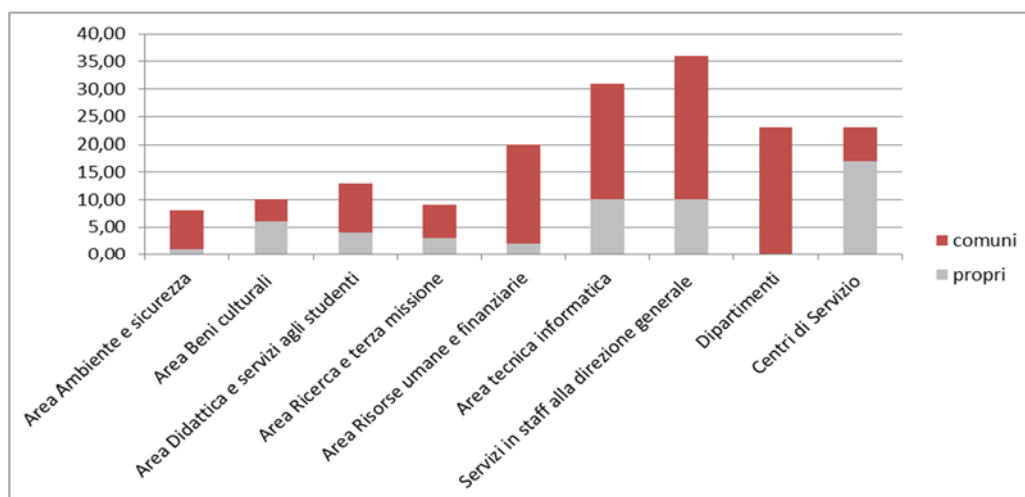
Figura 7. I risultati medi finali sugli obiettivi progettuali classificati per categoria



Per rafforzare il senso di squadra e la capacità di lavorare in team, molti degli obiettivi progettuali assegnati sono trasversali a più strutture. Per ognuno di essi, al fine di agevolare il coordinamento complessivo delle attività, viene identificato un 'project leader' che si rapporta con i colleghi delle altre strutture coinvolte, assumendo un ruolo di riferimento operativo e di rendicontazione delle attività effettuate e dei risultati ottenuti.

La Figura 8 evidenzia come tale tipologia di obiettivi sia decisamente prevalente.

Figura 8. Gli obiettivi progettuali comuni e propri di struttura attribuiti alle aree dirigenziali, ai dipartimenti e ai centri



Come già ricordato, la valutazione delle performance organizzativa avviene considerando anche l'andamento di indicatori gestionali predefiniti.

La Tabella 5 mostra gli indicatori considerati, il target prestabilito e il relativo andamento per l'anno 2016.

Tabella 5. Gli indicatori di performance organizzativa, target e andamenti anno 2016

Descrizione	Modalità di calcolo	Target	Valore 2016	Nota
Soddisfazione degli utenti	Questionario servizi per studenti e personale (indagine G.P.)	Mantenimento del valore in linea con gli altri Atenei	3.82	Valore di riferimento altri Atenei (media GP 3,80)
Indicatore spese di personale A/B	Spese del personale al netto dei finanziamenti esterni/ FFO+contribuzione studentesca	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	66,76%	Il valore dell'anno 2015 è pari a 69,45%
Indicatore di indebitamento	Onere complessivo di ammortamento annuo/contributi statali e contribuzione studentesca al netto delle spese del personale	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	2,76%	Il valore dell'anno 2015 è pari a 3,04%
Indicatore di sostenibilità economica finanziaria	0,82 (FFO+Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi)/ (Spese di Personale + Oneri ammortamento)	>1	1,21	Il valore dell'anno 2015 è pari a 1,16
Costo utenze	Costo utenze/metri quadrato di Ateneo	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	€ 27.5	Il valore calcolato sull'anno 2015 è pari a € 37.03
Comunicazione-Efficacia canali web	n.visitatori sito internet	incremento programmato	2.366.316	> valore programmato
Tasso di occupazione a 1 anno	a 1 anno a 3 anni	incremento risultati outcome	85,5 92,9	I valori dell'anno 2015 erano rispettivamente 83,2 e 92,8

5.1 Il coinvolgimento degli utenti nel processo di misurazione e valutazione

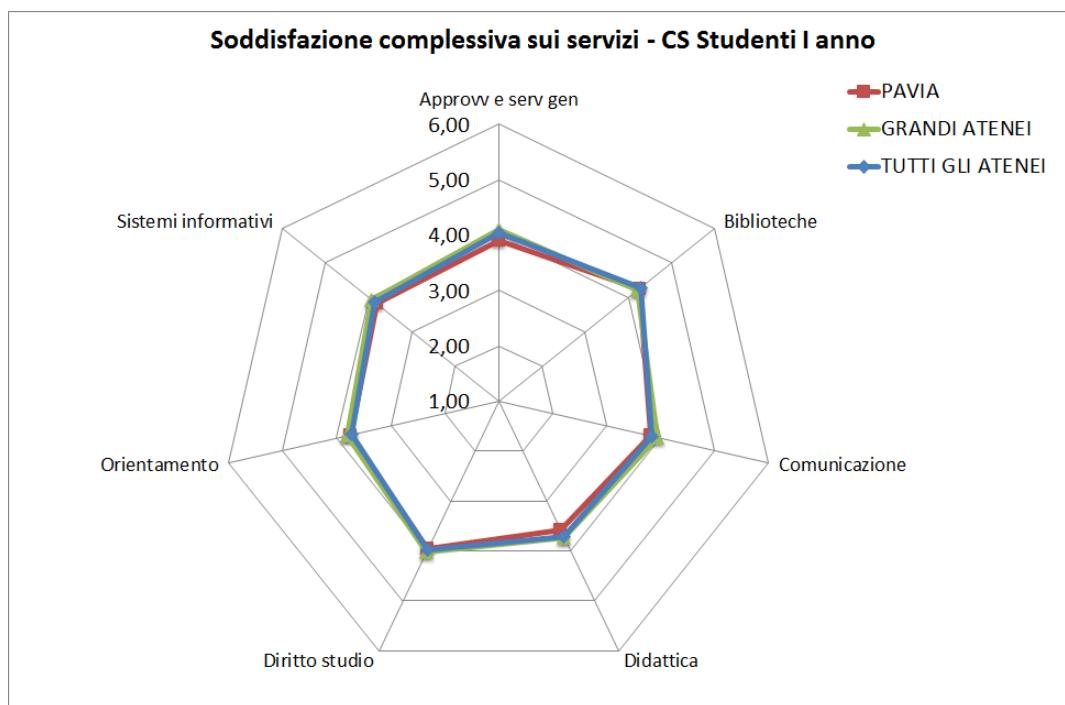
Il D.lgs.74/2017 ha previsto una significativa rilevanza da attribuire al parere degli utenti.

La partecipazione dei cittadini e degli utenti interni al processo di misurazione delle performance organizzative potrà avvenire a mezzo di:

- comunicazione diretta all'OIV;
- rilevazione del grado di soddisfazione attraverso i sistemi adottati dall'amministrazione;
- definizione degli obiettivi, generali e specifici, in relazione al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini;
- implementazione obbligatoria per le PA di sistemi di *customer satisfaction* con pubblicazione annuale dei risultati.

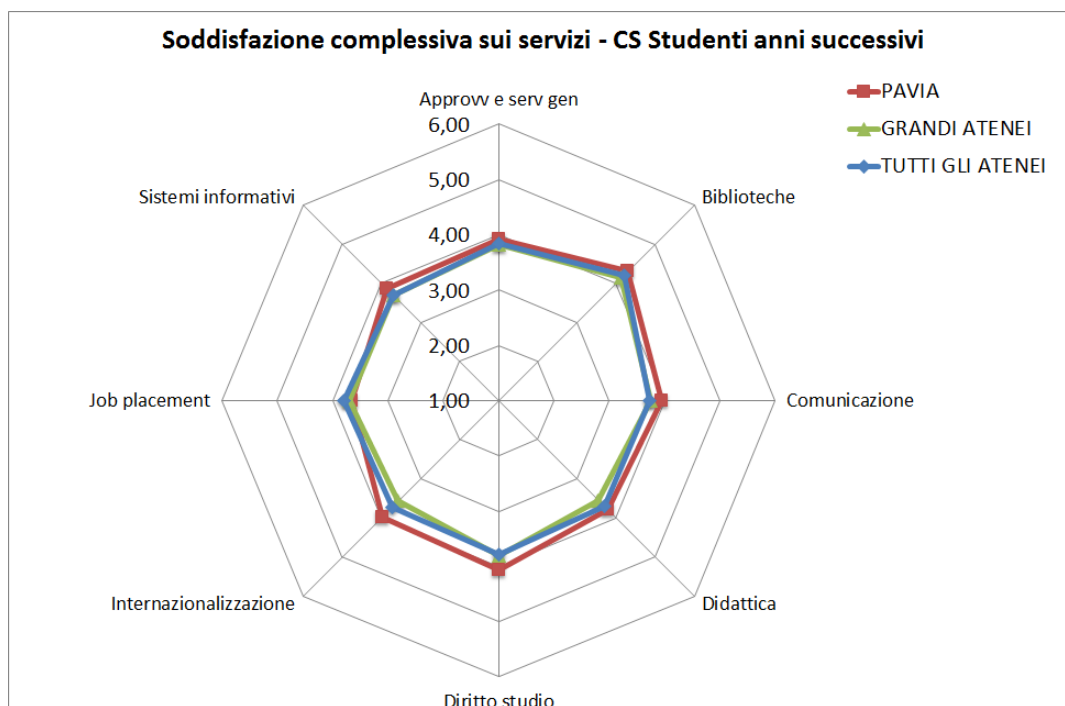
L'Università di Pavia già da molti anni partecipa al progetto Good Practice. L'adesione al progetto, coordinato dal MIP del Politecnico di Milano, consente di effettuare un confronto tra i risultati gestionali-amministrativi degli Atenei partecipanti (ad oggi 31 Atenei pubblici e 7 Scuole Superiori). A tale scopo, prevede anche una rilevazione di *customer satisfaction* sui servizi offerti utilizzando diversi questionari a seconda delle tipologie di utenti (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) con domande comuni a tutti gli Atenei. La somministrazione avviene via web. La scala dei giudizi varia da 1 a 6. Nei grafici seguenti (Figura 9 e Figura 10), sono illustrati i risultati della rilevazione studenti attraverso i punteggi medi calcolati e assegnando valori crescenti al crescere della soddisfazione per l'item valutato. Vengono messi a confronto i valori dell'Università di Pavia con i valori medi calcolati con riferimento a tutti gli Atenei che aderiscono al progetto e al cluster dimensionali di appartenenza. L'Ateneo di Pavia per numero di studenti rientra nel cluster "Atenei grandi", ed è pertanto stato confrontato con i valori dei seguenti atenei contenuti nel medesimo cluster: Verona, Parma, Messina, Chieti, Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e Milano Bicocca.

Figura 9. Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti I anno



L'indagine condotta nel corso del 2016 fornisce risultati soddisfacenti in termini di giudizi medi e rivela un buon posizionamento dell'Ateneo rispetto agli altri Atenei partecipanti, specialmente con riferimento all'internazionalizzazione e al diritto allo studio. Tuttavia, esiste un punto critico nell'indagine connesso ai bassi tassi di risposta, specialmente per quelli relativi agli studenti che si attestano intorno al 7% degli iscritti totali. Pertanto, sono allo studio misure e modalità di rilevazione che consentano di aumentare il numero dei partecipanti alla rilevazione. Verranno, inoltre, individuate rilevazioni aggiuntive per la valutazione dei servizi da parte degli utenti interni così da garantire la disponibilità di indicatori di efficacia percepita per tutte le strutture gestionali di Ateneo.

Figura 1. Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti anni successivi al primo



6. Il raccordo tra performance e prevenzione della corruzione

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 ed innumerevoli altri atti dotati di diversa cogenza, dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) alle linee guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). 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. Per questo motivo, la logica che sottende al Piano Integrato è caratterizzata da una nozione "allargata" di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici (output), quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto).

Il Piano Integrato delle università, pertanto, si raccorda alla prevenzione della

corruzione e si basa sull'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);

Mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzia significativamente gli strumenti gestionali favorendo un'interpretazione formale e burocratica degli adempimenti con l'effetto di rallentare i processi e la velocità di risposta dell'Ente. In questo modo, essi non solo risultano inadeguati a fronteggiare i veri rischi di corruzione ma paradossalmente li aumentano.

Occorre invece affermare con chiarezza la dipendenza del ciclo della performance dal sistema degli obiettivi strategici pluriennali dell'università e di come la trasparenza e l'anticorruzione diventino dimensioni costitutive della performance nella strategia a lungo termine dell'ateneo. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico".

Conclusioni: un percorso è stato comunque avviato

Il percorso per un approccio sostanziale e di qualità al tema della performance è ancora lungo e suscettibile di significativi miglioramenti. L'implementazione del processo descritto all'interno degli Atenei presenta alcune rilevanti criticità sulle quali vale la pena soffermarsi:

- La definizione della strategia e la sua formalizzazione: in molti casi, negli Atenei, il processo di definizione della strategia non è affatto formalizzato. L'elaborazione e l'approvazione di un Piano strategico, del resto, non rappresentano un obbligo normativo né sono state previste Linee Guida che ne definiscano i contenuti. Un'indagine condotta sui siti web degli Atenei a fine 2016 evidenziava come le università statali dotate di un Piano Strategico pubblicato non superassero il 25% e come la loro impostazione e qualità fosse molto disomogenea.
- Il sistema di programmazione e controllo di Ateneo: 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 la programmazione e il controllo 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.

- L'esigenza di risorse umane competenti e motivate. Già da molti anni, la possibilità per le Università di assumere nuovo personale è stata fortemente limitata. Il personale in servizio è caratterizzato da un'età media molto elevata con retribuzioni ferme da anni, trattamento accessorio drasticamente tagliato, progressioni di carriera praticamente inesistenti e forti vincoli al reclutamento di figure professionali elevate (categorie EP e dirigenti). A questo si aggiunge la situazione che caratterizza da sempre il comparto universitario, notoriamente il fanalino di coda della Pubblica Amministrazione italiana sia in termini di livelli retributivi che per numero di dirigenti. L'implementazione di nuovi sistemi gestionali necessita non solo di strumenti ma anche di risorse umane qualitativamente e quantitativamente adeguate. La sostanziale perdita di autonomia che, da principio fondante dell'ordinamento universitario, è diventata regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva, rende molto difficile la realizzazione di una politica di qualificazione e valorizzazione del proprio personale amministrativo. Recuperare autonomia nella gestione del personale e la possibilità di definire politiche di incentivazione, è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia al funzionamento dei processi universitari. Inoltre, la grande quantità di tempo lavoro da impiegare in funzioni di tipo strumentale e molto burocratizzate, demotiva ulteriormente le persone ed impoverisce il supporto alle funzioni finali dell'Università ovvero didattica e ricerca. Ne consegue un elevato rischio di demotivazione e di minor disponibilità all'impegno in una fase in cui necessita una maggiore e più consapevole partecipazione al raggiungimento degli obiettivi sfidanti posti al sistema universitario.

Ciononostante, il sistema universitario ha ormai decisamente imboccato il percorso della 'valutazione delle performance' ed importanti risultati sono stati ottenuti. Affinché essi possano rappresentare un punto di partenza per traguardi successivi, devono essere consolidati strumenti e metodologie per l'indirizzo e la programmazione delle attività. Occorre definire piani gestionali-organizzativi coerenti con le priorità strategiche che individuino obiettivi condivisi e trasversali alle diverse funzioni e alle diverse strutture utilizzando una logica di processo "a cascata" accompagnata da una coerente allocazione delle risorse. Le Università sono organizzazioni estremamente complesse. Il miglioramento del loro funzionamento complessivo implica un salto di qualità nel governo e nella gestione. A tale fine, la valutazione delle performance è fondamentale purché non risponda prevalentemente a logiche formali e burocratiche ma punti ad aspetti sostanziali attraverso una visione integrata dell'istituzione e delle sue attività. L'accento deve essere posto più sui risultati, in termini di output, outcome e impatto, che sulle procedure e di tali risultati il management (sia politico che gestionale) deve essere chiamato a rispondere.