



Sezione II - Valutazione della performance

Premessa

Il NUV ha strutturato le proprie valutazioni sulla performance facendo riferimento agli specifici argomenti elencati nel documento “Linee Guida 2017 per la Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione”, sui quali l’ANVUR ha invitato i Nuclei di Valutazione a soffermarsi con un approccio critico e costruttivo, indicando i punti di forza e le aree di miglioramento.

Il NUV segnala che l’Università di Pavia ha ricevuto la *feedback* di ANVUR a dicembre 2016, in relazione al Piano Integrato 2016, a cui è seguito un colloquio del Direttore Generale con i funzionari di ANVUR che hanno elaborato le osservazioni. Durante il colloquio sono stati chiariti alcuni aspetti poco chiari evidenziati nel documento ANVUR.

Il NUV nell’attuale composizione si è insediato a gennaio 2017 e quindi la presente Relazione, riferendosi all’anno 2016, intende dare conto di quanto fatto dall’Ateneo in un momento in cui operava il Nucleo precedente. Il NUV ha quindi verificato se ed in che misura l’Ateneo ha recepito i punti di attenzione evidenziati dal Nucleo precedente nella Relazione 2016.

Il NUV rileva che nelle nuove Linee Guida AVA 2.0, l’ANVUR inserisce un esplicito riferimento ad uno dei documenti principali del ciclo della performance (il **Piano integrato**) nei documenti di riferimento che verranno consultati per la verifica dei requisiti di accreditamento di sede. Più precisamente il Punto di attenzione R1.A1 (relativo alla qualità della ricerca e della didattica nelle politiche e nelle strategie dell’Ateneo) delle nuove Linee Guida AVA 2.0, richiede quanto segue: *“Il rapporto tra ricerca, insegnamento e apprendimento riveste un ruolo fondamentale nella definizione delle **politiche di qualità** e nella verifica della loro efficacia. È necessario pertanto che l’Ateneo esprima una propria **visione chiara, articolata e pubblica della qualità della didattica e della ricerca**, delle proprie potenzialità di sviluppo scientifico e delle ricadute nel contesto socio-culturale, in piena coerenza con le proprie ragioni fondative espresse nello Statuto, ponendo al centro gli studenti e tenendo in considerazione tutti i cicli della formazione superiore (LT, LM, LCU, Dottorato di Ricerca). All’interno dell’Ateneo, il sistema di AQ viene descritto attraverso dei documenti di pianificazione (**Documenti descrittivi delle politiche, Piano strategico, Piano integrato** o similari). Tali documenti devono essere accessibili ai portatori d’interesse sia interni che esterni e articolati in obiettivi chiaramente definiti e realizzabili; inoltre, devono tener conto del contesto socio-culturale in cui l’Ateneo è inserito e delle sue potenzialità di sviluppo scientifico, della programmazione ministeriale e delle risorse disponibili.”*

Alla luce del processo di progressivo affinamento e integrazione della pianificazione che l’Università di Pavia ha compiuto, si ritiene opportuno evidenziare e chiarire in questa relazione come l’Università di Pavia ha definito le funzioni dei diversi strumenti di pianificazione.

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. Per ognuna delle missioni istituzionali è stato identificato l’elenco degli obiettivi da perseguire e delle azioni previste in relazione all’analisi di contesto e posizionamento comparativo nazionale ed internazionale per valutare i punti di forza (*Strengths*) e debolezza (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e rischi (*Threats*) (Analisi SWOT).

Il **Piano Integrato** rappresenta il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività 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 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. L'aggiornamento del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** per il triennio 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 gennaio 2016 ha previsto un insieme di indicatori da utilizzare per la valutazione dei processi 'core' di Ateneo. Il SMVP è stato aggiornato di nuovo a gennaio 2017, per tenere conto del set di indicatori strategici definiti nel Documento di programmazione integrata 2017-2019.

Le **Politiche per la Qualità** di Ateneo intendono orientare l'azione dell'Università di Pavia verso la migliore realizzazione degli obiettivi definiti in termini di pianificazione strategica e proiettati nel prossimo triennio all'interno del Documento di Programmazione Integrata 2017-2019. Al fine del raggiungimento dei diversi obiettivi strategici, l'Ateneo ha definito politiche ed intrapreso azioni che hanno già prodotto, in parte, alcuni significativi risultati. Nel triennio 2017-2019, tali politiche e azioni saranno potenziate e ulteriormente implementate.

Il **Sistema di Assicurazione della Qualità** di Ateneo è il documento che descrive le diverse fasi dei processi di assicurazione di qualità della didattica, della ricerca e della terza missione ed i ruoli, le responsabilità e i compiti dei vari attori coinvolti. L'Ateneo aveva predisposto una prima versione del documento, approvata dagli Organi a luglio 2016, che era limitata ai processi di assicurazione della qualità della didattica. A maggio 2017, il documento è stato rivisto, integrando anche i processi di assicurazione della qualità della ricerca e della terza missione.

Il NUV prende atto delle definizioni sopra riportate che condivide.

I documenti consultati dal NUV al fine della stesura della presente relazione sono:

- Piano integrato 2016
- Relazione sulla Performance 2016 e relativi allegati
- Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico (ex L.1/2009) anno 2016
- Relazione finale attività e risultati Direzione Generale anno 2016
- Relazione del Nucleo di Valutazione (ex D. Lgs. 19/2012, art 12 e art.14) anno 2016
- Feedback ANVUR per l'Università di Pavia sul Piano integrato 2016
- Documento di Programmazione Integrata 2017-2019 e allegati
- Piano Strategico Tematico di Ateneo 2015-2017
- Politiche di Ateneo per la qualità
- Sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo
- Documentazione relativa alle modalità di distribuzione di risorse ai Dipartimenti (delibere organi di governo e allegati)

1. Riscontri sulla gestione del ciclo di performance

Punti da considerare:

1. Stato dell'integrazione delle pianificazioni (strategica, performance, economico- finanziaria, trasparenza e anticorruzione), indicando le maggiori difficoltà, i vantaggi e i limiti di applicazione dell'approccio promosso da ANVUR;

Nel Piano integrato 2016, pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del portale di Ateneo (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo12586.html>) l'Università di Pavia non aveva ancora provveduto a strutturare gli obiettivi strategici all'interno di un documento di programmazione integrata. Questo è stato fatto per il triennio 2017-2019 e il documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2017.

Le indicazioni strategiche di Ateneo potevano tuttavia essere significativamente desunte da documenti ufficiali come il Programma elettorale del Rettore e gli obiettivi di mandato dei Delegati del Rettore,



pubblicati insieme ai resoconti semestrali delle attività svolte e dei risultati ottenuti alla pagina <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/articolo10055.html> e il Piano Strategico Tematico per il triennio 2015-2017, i cui risultati sono stati pubblicati nel primo numero della rivista Ricerca@ UNIPV del giugno 2017.

A giugno 2016, l'Università di Pavia aveva inoltre adottato un documento, le Politiche di Ateneo per la Qualità che di fatto sviluppava in modo articolato gli obiettivi di qualità da perseguire in ambito formativo, di ricerca, di terza missione e di gestione. Tali obiettivi sono stati ripresi nel Documento di Programmazione Integrata 2017-2019, quale base per l'implementazione in *cascading* degli obiettivi gestionali. L'Ateneo ha pertanto ritenuto opportuno procedere nel mese di maggio 2017 alla revisione del documento Politiche di Ateneo per la Qualità, al fine di delineare in modo più articolato, le politiche e i piani di azione specifici per i processi primari: Didattica, Ricerca e Terza Missione, in relazione ai diversi obiettivi qualità.

È stata, infine, ultimata la realizzazione del piano strategico per l'offerta formativa, con l'approvazione degli organi nel mese di maggio 2017.

La documentazione sopra citata è pubblicata nella sezione del portale di Ateneo dedicata all'Assicurazione della Qualità (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/documenti-e-linee-guida.html>).

L'albero della performance, rappresentato nella Fig. 2 del Documento di Programmazione integrata 2017-2019, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano i macro-obiettivi gestionali dell'organizzazione che vengono poi articolati per area dirigenziale definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori specifici per ogni singola azione. Ogni dirigente, a sua volta, articola ulteriormente gli obiettivi e le azioni assegnandone il raggiungimento alle strutture di secondo livello afferenti alla propria area. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi e alle azioni gestionali costituiscono un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

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

Per realizzare un reale salto di qualità del sistema ed evitare il mero «effetto adempimento», occorre ricercare una vera e propria integrazione a più livelli:

- realizzare piani gestionali-organizzativi coerenti con le priorità strategiche
- costruire obiettivi trasversali tra le diverse strutture organizzative utilizzando una logica di processo
- realizzare un'allocazione coerente delle risorse (programmazione: bilancio, personale, edilizia)
- correlare gli aspetti di performance con quelli di anticorruzione e trasparenza.

Il NUV ritiene che un'operazione di completa integrazione tra le pianificazioni sia molto complessa e richieda un forte coinvolgimento di tutti gli attori, quindi apprezza lo sforzo che l'Ateneo sta facendo in questa direzione.

2. Mappatura dei processi (punti di forza e attenzione);

L'Ateneo ha condotto nel corso del 2016 un processo di **mappatura dei processi** finalizzato ad identificare soluzioni organizzative che consentano di migliorare l'efficienza e la fluidità dei processi gestionali.

Il risultato di questo lavoro è stato utilizzato per costruire un catalogo di tutti i processi di Ateneo che è disponibile in un sito web dedicato <https://sites.google.com/a/unipv.it/processi2016/>. Il catalogo, poi, è stato poi diviso per sottogruppi in relazione alla competenza per struttura. Ogni sottogruppo è stato sottoposto ai dirigenti e ai responsabili competenti con la richiesta di individuare per ogni processo, e secondo dei criteri previamente condivisi, un maggiore o minore rischio corruttivo. Tale lavoro,



avviato nel corso del 2016, si concluderà nel 2017 con individuazione delle misure di abbattimento e riduzione dei maggiori rischi rilevati. Il catalogo completo dei processi divisi per sottogruppo di afferenza con l'identificazione del grado di rischio è riportato in allegato (Allegato 5 al Documento di programmazione integrata 2017-2019).

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

L'analisi dei processi è stata utilizzata anche per la revisione del Sistema di AQ, approvata dagli organi lo scorso mese di maggio.

3. Declinazione della pianificazione (con approccio integrato) presso le strutture decentrate;

In relazione alla **pianificazione strategica presso le strutture decentrate**, il NUV rileva che l'Ateneo ha adottato nell'ultimo triennio delle politiche di riparto delle risorse economiche e di personale ai dipartimenti che prevedono l'utilizzo di indicatori correlati ai parametri di distribuzione delle risorse ministeriali che fanno riferimento alla qualità della didattica e della ricerca. La *governance*, definendo politiche di riparto coerenti con le scelte strategiche, ha quindi implicitamente indirizzato le strutture a pianificare scelte che possano portare a definire politiche dipartimentali coerenti con le linee strategiche di Ateneo. La scelta di utilizzare criteri esterni applicati ai dipartimenti pavese è stata fatta per spingere i dipartimenti stessi a comportamenti virtuosi, che consentano all'Ateneo di migliorare i propri risultati. Dall'audizione del Pro Rettore alla Ricerca, nel corso della riunione del NUV del 24/03/2017, è emerso che questo sistema ha avuto un impatto positivo anche sui dipartimenti, che tendono ad utilizzare la produzione scientifica come criterio di distribuzione interna delle risorse assegnate.

Queste indicazioni sono state esplicitate in diversi documenti allegati alle delibere di riparto delle risorse di Ateneo, pubblicati in area riservata sul sito dedicato all'AQ di Ateneo <http://www.unipv.eu/site/home/intranet/assicurazione-della-qualita-in-ateneo.html>, tra cui il documento relativo alla programmazione del personale 2016-2018, i documenti illustrativi dei modelli di riparto del Fondo di Ateneo Ricerca & Giovani e dei Fondi per la Didattica integrativa dell'ultimo triennio, ma soprattutto nel documento illustrativo dello *Schema di distribuzione delle risorse di personale docente per l'anno 2015 e per la programmazione 2016-2018*, allegato alla delibera del CdA del 29 Settembre 2015, di cui si riportano alcuni stralci.

(Pag: 2-3)

“L'aggiornamento 2015, in accordo con lo schema 2014, vuole:

- *premiare il contributo dato dai dipartimenti alla didattica e alla ricerca*
- *essere quanto possibile semplice e scevro dalla necessità di scelte individuali e locali nel calcolo dei parametri distributivi*
- *tenere in considerazione per la distribuzione di risorse all'interno dell'Ateneo gli indicatori utilizzati dal MIUR per l'attribuzione del FFO con il duplice vantaggio di motivare i dipartimenti e i singoli docenti a operare scelte atte ad aumentare l'acquisizione di risorse dell'Ateneo e di conseguenza dei dipartimenti che lo compongono e utilizzare indicatori ideati al di fuori dell'Ateneo e quindi indipendenti da spinte localistiche.*
- *assumere una configurazione stabile per permettere ai dipartimenti, una volta definite le disponibilità dell'Ateneo attraverso la programmazione triennale del personale docente, di stimare le proprie risorse e quindi di elaborare con maggiore efficacia una programmazione interna dei ruoli; questo obiettivo sembra ora più realistico alla luce della relativa stabilità raggiunta dallo schema ministeriale di distribuzione del FFO.*

I lavori della commissione senatoriale e del gruppo di lavoro sulla programmazione del personale docente hanno evidenziato come uno schema distributivo, pur semplice ed efficace, sia intrinsecamente rigido e non possa valutare in modo esaustivo alcuni rilevanti aspetti dell'offerta formativa dell'Ateneo. Appare quindi importante che il governo dell'Ateneo possa disporre, all'interno di uno schema distributivo, d'una quota di punti organico, assegnati indipendentemente da rigidi indicatori numerici, per sostenere direttamente ed efficacemente la rimodulazione dell'offerta formativa."

(Pag. 14):

"La proposta di utilizzare il voto standardizzato in uno schema distributivo dei PP risponde in primo luogo allo scopo di incentivare i dipartimenti a migliorare la propria produzione scientifica valutando la loro ricerca nel modo più trasparente ed imparziale disponibile. Tale scelta è ulteriormente avvalorata dal fatto che il voto standardizzato di dipartimento si avvicina molto all'indicatore di ateneo, IRFS1, usato dal MIUR per la distribuzione del 65% della quota premiale del FFO."

(Pag.16):

"La Commissione risorse del Senato, nel corso dei lavori per lo schema 2014, aveva unanimemente sottolineato l'importanza della qualità del reclutamento dei dipartimenti nella crescita della qualità della ricerca e della didattica dell'Ateneo. (...) La valutazione della qualità dei prodotti della ricerca unitamente alla valutazione della qualità del reclutamento appaiono idonei a premiare e motivare la produttività di SSD attivi e a premiare ed incoraggiare lo sviluppo anche di SSD meno produttivi."

(Pag.19):

"Promuovere l'internazionalizzazione è una componente molto rilevante del programma di sviluppo dell'Ateneo definito dal Rettore nel suo manifesto elettorale e concretizzatosi in un forte impulso dato alle relazioni internazionali. L'internazionalizzazione ha trovato collocazione stabile tra gli indicatori ministeriali di distribuzione del FFO (...). È possibile ripartire i valori di tali indicatori di ateneo sui dipartimenti."

(Pag.23):

"Il governo dell'ateneo e soprattutto il Rettore e il prorettore alla didattica, in stretta collaborazione con i dipartimenti, e sulla base dell'analisi approfondita dell'offerta formativa appena conclusasi, sono nella posizione per poter definire al meglio l'investimento di una quota di PP atta a permettere l'accreditamento futuro di corsi esistenti, il loro ampliamento e l'istituzione di nuovi corsi."

Le indicazioni strategiche della governance ai Dipartimenti sono state riprese e meglio specificate nella revisione del documento "Politiche di Ateneo per la Qualità", approvato dagli organi nel mese di maggio 2017 e pubblicato alla pagina <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/documenti-e-linee-guida.html>

Il NUV rileva inoltre che le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

4. [Qualità degli obiettivi di performance organizzativa inseriti nei Piani \(e relativa chiarezza degli attributi con cui vengono definiti: strategico, operativo, di funzionamento, di processo, di progetto o al.\);](#)
5. [Qualità dei sistemi di valutazione della performance individuale \(sia del personale con responsabilità che di quello senza\), indicando eventuali criticità nell'ancoraggio a quella organizzativa \(intesa come performance delle unità organizzative responsabili\)](#)

L'Ateneo ha impostato un **processo di gestione degli obiettivi** di performance organizzativa molto completo e articolato. Gli obiettivi sono distinti per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione).

Viene, inoltre, giudicata quale *'best practice'* da ANVUR la classificazione degli obiettivi di performance organizzativa in "categorie": obiettivi di innovazione, di miglioramento dell'efficienza, di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, di recupero delle aree di rischio.

La metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno. In particolare, nell'anno 2016, a valere per la programmazione 2017, è stato predisposto il già citato Documento di programmazione integrata che pone rimedio ad uno dei principali punti di debolezza evidenziati nella precedente



relazione del NUV e nel *feedback* di ANVUR sul Piano integrato. L'Ateneo ha definito le proprie priorità strategiche e ha declinato un sistema di obiettivi da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa. È stato quindi possibile collegare nella Tab.4 (*La matrice degli obiettivi per tipologia e per ambito prioritario di intervento*) gli obiettivi strategici ai macro-obiettivi gestionali.

Come evidenziato nella Relazione sulla Performance 2016, la presenza di numerosi obiettivi complessi e condivisi tra più strutture supporta la faticosa crescita delle modalità di lavoro in squadra, aumenta la consapevolezza delle attività svolte in settori differenti dal proprio e tende a diminuire le 'barriere' tipiche delle organizzazioni funzionali. Inoltre, un'ampia definizione degli obiettivi consente alla Direzione Generale, di mantenere una visione complessiva sulle attività gestite dalle diverse strutture e di meglio governare lo svolgimento dei processi.

A ciascun obiettivo è stato attribuito un indicatore di misurazione, il target da raggiungere o il piano di lavoro da realizzare, associando il fabbisogno di eventuali risorse aggiuntive (*budget*). All'interno delle singole aree dirigenziali è stato, inoltre, attribuito un peso specifico ai singoli obiettivi, significativo dell'impegno e delle risorse da dedicare al raggiungimento del medesimo.

Nel corso del 2016 si è costituito, quindi, un catalogo di 96 obiettivi finali, rivisto durante l'anno e condiviso con il personale coinvolto nella loro attuazione (attraverso incontri periodici del direttore con i dirigenti e i capi servizio e attraverso un sito web dedicato).

Il NUV ritiene che un punto di forza è costituito dall'esistenza di 43 obiettivi comuni che sicuramente contribuiranno a favorire il lavoro di gruppo per il raggiungimento di un risultato condiviso.

Per questi ultimi è stato identificato il *project leader* che ha compiuto la valutazione finale. I rimanenti obiettivi sono, invece, stati attribuiti individualmente al personale d'ateneo al quale è stata richiesto una rendicontazione a fine anno.

Come si può evincere dalla rendicontazione riportata nella Relazione sui risultati della Direzione Generale 2016, nella Relazione sulla Performance 2016 e nei relativi allegati, la numerosità degli obiettivi è eterogenea e soprattutto le grandi aree sono interessate da una molteplicità di iniziative che spiegano anche il grado di raggiungimento buono ma inferiore rispetto alle altre aree. Non si può affermare che tutti gli obiettivi conferiti siano di uguale complessità visto che a volte permangono traguardi tipicamente legati all'attività ordinaria, tuttavia di anno in anno si sta migliorando la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi che dovrebbe tendere non solo alla condivisione di piani operativi prioritari, ma a spingere la macchina organizzativa verso traguardi più ambiziosi.

Il Nucleo invita quindi l'Ateneo a considerare una riduzione del numero degli obiettivi per aiutare la focalizzazione di tutti rispetto agli obiettivi essenziali

Infine, segnalati da ANVUR come punti di forza specifici dell'Ateneo, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale.

Con particolare riguardo al tema della prevenzione della corruzione, è importante sottolineare come lo sviluppo e l'applicazione delle misure di prevenzione siano il risultato di un'azione sinergica e combinata dei Dirigenti e del Responsabile, secondo un processo *bottom-up* in sede di formulazione delle proposte. In base all'art. 16, lettera l-bis del D.Lgs 165/2001 e s.m.i., infatti, i Dirigenti concorrono "alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti". Al fine di rispondere compiutamente alla trasversalità del processo di implementazione di un Sistema anticorruzione e trasparenza e all'adeguata informazione e coinvolgimento nelle relative attività di tutte le strutture dell'Ateneo sono stati effettuati i seguenti interventi:

- istituzione di una rete di referenti: con comunicazione inviata dalla RPC alle strutture dipartimentali nel mese di luglio del 2016, al fine di rispondere compiutamente alla trasversalità del processo di prevenzione della corruzione e implementazione di una sempre maggiore trasparenza amministrativa, è stata richiesta la nomina di un referente per ogni struttura, sui temi specifici dell'anticorruzione e della trasparenza. L'elenco dei referenti così individuati sarà pubblicato in allegato all'aggiornamento per il 2017-2019 del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.
- Costituzione di un Gruppo di lavoro interno dedicato. L'opportunità della costituzione di detto gruppo di lavoro si rinviene nella complessità e trasversalità a tutte le strutture dell'Ateneo degli



adempimenti previsti dalla normativa, peraltro in continua evoluzione, in tema di anticorruzione e trasparenza amministrativa. Al gruppo sono stati assegnati i seguenti obiettivi:

- definire il perimetro di azione entro il quale procedere, in maniera congiunta, all'aggiornamento del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione ed alla redazione della Relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione;
- effettuare una mappatura dei processi dell'Ateneo, muovendo dalle Aree considerate maggiormente a rischio corruzione;

implementare un sistema di gestione del rischio corruzione, muovendo dall'individuazione dei rischi e dalla ponderazione degli stessi;

- definire le misure di contrasto alla corruzione, con particolare riguardo alla rotazione del personale e ai controlli a campione; assicurare l'informatizzazione del processo di pubblicazione di informazioni, documenti e dati, richiamati dalla normativa sulla trasparenza, attraverso l'eventuale acquisizione di nuovi *software*, ma anche attraverso l'aggiornamento e l'interconnessione dei *software* già in uso nell'Ateneo;

- implementare un sistema di monitoraggio e controllo relativo a quanto previsto dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e dal Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Il Gruppo di lavoro denominato TRAC (trasparenza e anticorruzione) si è riunito a partire dal mese di luglio con cadenza mensile condividendo le questioni sottoposte e preventivamente comunicate, anche attraverso la creazione di un sito internet interno di scambio di documenti e informazioni. All'interno del Gruppo di lavoro sono stati inseriti anche due Segretari di Dipartimento, in rappresentanza delle strutture dipartimentali. Nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2017-2019 sono previsti ulteriori obiettivi specifici per il lavoro del TRAC che consentiranno un'ulteriore coinvolgimento e una più efficace comunicazione a tutte le strutture di Ateneo delle iniziative intraprese ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione.

6. Qualità degli indicatori utilizzati per la misurazione dei diversi tipi di obiettivi e dei target definiti;

La crescente importanza assegnata ai temi della valutazione della performance congiuntamente ad un'azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico, e, in particolare, l'attenzione del Consiglio di Amministrazione sulla rendicontazione dei risultati delle attività programmate. Come già ricordato, la **definizione di indicatori** ha consentito di predisporre modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, finalizzati ad innescare comportamenti virtuosi.

È stata avviata una riflessione per integrare e rendere il più possibile omogenei gli indicatori utilizzati a livello interno per processi di Assicurazione Qualità, quelli utilizzati per i modelli di riparto delle risorse e quelli previsti dal Sistema di Misurazione e Controllo per i processi "core". Esiste già un buon livello di coerenza tra questi tre tipi di indicatori, tuttavia, nel Documento di programmazione integrata 2017-2019 è stato puntualmente definito un set univoco di indicatori per rafforzare il legame con la strategia di Ateneo. In quest'ottica, il NUV prende atto della dichiarazione formulata dall'Ateneo nella Relazione sulla Performance 2016 in merito all'intenzione di utilizzare in futuro le risultanze delle audizioni dei corsi di studio come ulteriore elemento di rafforzamento del legame tra performance e processi di AQ, in quanto le criticità/esigenze emerse saranno tradotte in obiettivi gestionali per le strutture amministrative di supporto.



7. Livello di partecipazione dei dipendenti (eventuali impatti sulla definizione del Piano di indagini sul benessere organizzativo o indagini simili) e di altri stakeholder (indagini di contesto o simili);
8. Livello di condivisione del Piano con il NdV ed eventuale funzione ricoperta (parere, lettura, approvazione);
9. Impatto del feedback sulla pianificazione della performance 2017-19

Il **NUV viene coinvolto** in fase preliminare all'approvazione del Piano integrato da parte degli organi per fornire indicazioni e suggerimenti, ancorché non sia previsto un suo parere formale. In relazione a quanto previsto nelle Linee Guida pubblicate nel luglio 2015, ANVUR ha provveduto ad esaminare i documenti di Piano Integrato 2016 elaborati dalle diverse sedi fornendo un **feedback** articolato sul documento. Nella stesura del Documento di Programmazione integrata 2017-2019 l'Ateneo ha tenuto conto delle indicazioni fornite nel *feedback* di ANVUR, superando la principale criticità evidenziata, ovvero definendo in modo chiaro le priorità strategiche e la loro declinazione in obiettivi strategici. L'individuazione dei punti di forza e di debolezza riportata nella Relazione sulla Performance 2016 tiene conto anche delle indicazioni emerse da tale analisi.

Informazioni in merito alla definizione (in corso) della Relazione sulla performance

Punti da considerare:

1. Processo di valutazione degli obiettivi previsti dal Piano Integrato 2016;
2. Capacità di verifica delle autovalutazioni da parte degli uffici (disponibilità e tempestività dei dati di monitoraggio, affidabilità delle fonti ecc.);

Nella Relazione sulla Performance 2016, l'Ateneo dichiara che il processo di identificazione dei *target* correlati agli obiettivi, funzionale alla **verifica del raggiungimento dei risultati** è risultato, in alcuni casi, ancora non sufficientemente definito. Per questo motivo, nel Documento di Programmazione Integrata, la metodologia per l'anno 2017 è stata affinata e dovrebbe consentire di migliorare ulteriormente l'attività di verifica.

Indubbi elementi di debolezza, dichiarati dall'Ateneo nella Relazione sulla Performance 2016 sono identificabili nell'incompleta implementazione del sistema per la programmazione e il controllo di Ateneo. La costruzione di un efficace raccordo fra gli adempimenti collegati al ciclo della performance e il processo di programmazione di Ateneo (che comprende la programmazione economica, la programmazione del personale e delle opere edilizie, le attività correlate all'istituto della programmazione triennale ministeriale introdotte dalla L. n. 43/2005) implica la disponibilità di strumenti e di competenze gestionali adeguate in quantità e qualità. L'attuale contesto, caratterizzato da una progressiva riduzione di risorse, da ritardi endemici nella definizione e attribuzione delle grandezze finanziarie, da sovrapproduzione normativa che impone scadenze ravvicinate, rende più ardua la costruzione di un adeguato sistema di programmazione e il raccordo con il ciclo della performance. 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. In questo senso, l'Ateneo sta collaborando attivamente con CINECA per la implementazione di una soluzione informatica integrata con gli altri applicativi già in uso.

3. Monitoraggio intra-annuale e rimodulazione di obiettivi e target;

Il monitoraggio intra-annuale e la rimodulazione di obiettivi e *target* avviene attraverso incontri periodici del Direttore Generale con i dirigenti e responsabili dei servizi in staff e periodicamente con gli altri responsabili dei servizi che afferiscono alle aree dirigenziali e i segretari di dipartimento. Più precisamente:

- *Ottobre- novembre 2015 – incontri con Dirigenti e Responsabili dei Servizi in staff alla Direzione Generale:* presentazione matrice generale degli obiettivi 2016 condivisa dal Direttore Generale con il Magnifico Rettore e con i Dirigenti e definizione obiettivi 2016 e definizione budget;
- *Gennaio 2016 – incontro con Dirigenti:* Individuazione *project leader* e stesura piani di lavoro per obiettivi complessi;
- *Febbraio 2016 incontri con Dirigenti e Responsabili dei Servizi in staff alla Direzione Generale:* punto della situazione sugli obiettivi 2016 (obiettivi condivisi: stesura piani di lavoro, individuazione *project leader*, definizione pesi e definizione target);
- *Marzo 2016 – incontro con Dirigenti, Responsabili dei Servizi e Segretari di dipartimento:* obiettivi 2016 (catalogo degli obiettivi 2016 riordinato per ambito e categoria, secondo lo schema della matrice e modello da utilizzarsi per la definizione del piano di lavoro degli obiettivi)
- *Aprile 2016 – incontri con Dirigenti:* monitoraggio andamento obiettivi 2016;
- *Luglio 2016 – incontro con Dirigenti:* obiettivi 2016: revisione e budget;
- *Settembre 2016 – incontro con Dirigenti:* monitoraggio andamento obiettivi 2016;
- *Settembre 2016 - incontro con Dirigenti, Responsabili dei Servizi e Segretari di dipartimento:* stato di attuazione degli obiettivi 2016 e prime indicazioni sugli obiettivi prioritari per il prossimo anno.
- *Marzo, aprile e maggio 2016 – incontri con Dirigenti:* risultati delle attività anno 2016;
- *Maggio 2016 - incontro con Dirigenti, Responsabili dei Servizi e Segretari di dipartimento:* risultati delle attività anno 2016

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. Al seguente indirizzo, <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/>, è possibile accedere al catalogo completo degli obiettivi annuali suddivisi per struttura e ai piani di lavoro redatti per tutti gli obiettivi caratterizzati da maggior complessità.

Quanto detto rappresenta un risultato molto importante in termini di comunicazione interna. Il personale afferente alle strutture spesso lamenta di non essere stato informato e di non avere alcuna consapevolezza di quali siano gli obiettivi loro assegnati. Parallelamente alla progressiva e insistente sensibilizzazione nei confronti dei responsabili gestionali affinché comunichino adeguatamente a tutti i collaboratori gli obiettivi assegnati alla struttura di loro afferenza e organizzino di conseguenza le attività della struttura, la pubblicazione e la possibilità di accesso al catalogo obiettivi rappresenta indubbiamente una forma di trasparenza tesa a produrre un livello crescente di apprendimento e di consapevolezza.

4. Considerazione dei risultati di performance conseguiti l'anno precedente;

In un contesto nel quale è fortemente limitata la possibilità per le Università di assumere nuovo personale, le retribuzioni di quelli in servizio sono ferme da anni, il trattamento accessorio drasticamente tagliato, le progressioni di carriera praticamente inesistenti, diventa molto difficile chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento pro-attivo. La situazione dell'Ateneo si presenta particolarmente complessa in relazione alle problematiche derivanti

dalla definizione dei Fondi per il Trattamento Accessorio che ha certificato un eccesso di risorse erogate in anni passati che deve essere recuperata. La parte di debito più rilevante è stata quantificata a carico della quota di fondo destinato al trattamento accessorio del personale di categoria EP, ovvero delle figure professionali chiamate ad assumersi le maggior responsabilità, considerato anche l'esiguo numero di dirigenti in organico. La situazione descritta ha creato una situazione di stallo nella definizione degli accordi di contrattazione decentrata, solo recentemente superata. Rimane, tuttavia, l'impossibilità di erogare compensi premiali superiori al minimo contrattualmente stabilito e il taglio delle indennità accessorie. 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 che l'Ateneo si pone.

Nella Relazione sulla performance 2016 sono esposti i dati a consuntivo 2016 dell'ateneo con un confronto con l'esercizio 2015 e le relative variazioni di budget. L'andamento degli indicatori ministeriali riportati nella Relazione sulla Performance è positivo.

Il NUV rileva quindi che, nonostante la difficoltà di distribuire risorse per la premialità, i risultati in termini di performance dell'Università di Pavia, evidenziati nella Relazione sulla Performance 2016 e nei relativi allegati, risultano positivi.

5. Rapporto tra risultati economico-finanziari e risultati di performance;

Per la trattazione dell'andamento economico della gestione 2016 si rimanda alla Relazione sulla gestione, mentre per un'analisi puntale delle singole poste di bilancio alla nota integrativa al conto economico e stato patrimoniale, approvati nel Consiglio di Amministrazione il 30 maggio 2017.

Il NUV rileva tra i punti di forza dell'Ateneo che **l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria** è stata avviata associando agli obiettivi risorse finanziarie precise e quantificate, come peraltro rilevato dall'ANVUR nel *feedback* di dicembre 2016. Il processo di *budgeting* è stato allineato a quello di attribuzione degli obiettivi gestionali specifici al Management, in modo da garantire integrazione e coerenza al sistema delle performance di Ateneo. Ciò avviene sia in fase di predisposizione e avvio del ciclo annuale che di monitoraggio periodico, in seguito al quale rilevare eventuali scostamenti per identificare azioni correttive, e, se ritenuto necessario, una revisione degli obiettivi assegnati.

Si segnalano inoltre gli incontri di formazione sul budget ai quali hanno partecipato i dirigenti in data 5 e 11 Luglio 2016, un incontro specifico con i Dirigenti per il budget 2016 in data 26 Ottobre 2016 ed infine l'incontro con tutti i dirigenti, il Magnifico Rettore e i ProRettori avvenuto il 16 novembre 2016.

L'Ateneo partecipa da molti anni al progetto *Good Practice*, le cui rilevazioni di efficienza hanno consentito di sviluppare analisi dei costi per tipologia di struttura. Si segnala inoltre che, secondo quanto riportato nella Relazione sui risultati del Direttore Generale 2016, la chiusura del primo bilancio in contabilità economica e definizione del primo stato patrimoniale d'Ateneo rappresenta un risultato di grande rilievo che consente di rendere maggiormente fruibili a tutta la comunità accademica e ai soggetti esterni informazioni sui valori economici gestiti e sul patrimonio posseduto.

Il prossimo passo sarà la definizione dei costi effettivi delle attività utilizzando la contabilità analitica. A questo proposito si segnala la criticità legata alla mancanza di indicazioni precise a livello centrale in merito ai criteri da adottare nella definizione dei costi. Al momento l'unico costo di processo disponibile è quello elaborato nell'ambito del progetto *Good Practice*, che tuttavia non consente confronti omogenei nel tempo, a causa di variazioni nel protocollo di rilevazione.

Il NUV rileva infine che nella tab. 16 della Relazione sulla Performance 2016 sono bene illustrati fasi, soggetti, tempi e responsabilità del ciclo della performance.



6. Livello di coinvolgimento dei dipendenti (e di eventuali altri stakeholder) nel processo di autovalutazione delle strutture tecniche e amministrative (rilevazione di valutazioni del superiore gerarchico o simili).

Dal 2015 l'indagine sul benessere organizzativo è gestita dal Politecnico di Milano nell'ambito del progetto GP. E' stato somministrato lo stesso questionario sia nel 2015 sia nel 2016. Con riferimento **alla valutazione del superiore gerarchico** nel questionario sono presenti otto aspetti da valutare. I dati di dettaglio dell'indagine 2016 sono in fase di elaborazione e verranno illustrati nella prossima Giornata della Trasparenza.

In vista dei cicli successivi

- Descrizione o rappresentazione grafica (da allegare) dell'organizzazione di ateneo dal punto di vista:
 - delle strutture amministrative (Organigramma o funzionigramma) e delle strutture di didattica e ricerca (indicando le relazioni tra Scuole, Dipartimenti, CdS ecc.);
 - allegato 1: struttura organizzativa di ateneo con organigramma attuale;
 - allegato 2: organigramma post-riorganizzazione
 - della distribuzione del budget (Centri di responsabilità/costo)
 - allegato 3: gerarchia delle unità analitiche che hanno attribuzione di budget
- Suggerimenti in vista delle nuove Linee Guida della performance che l'ANVUR redigerà a termine del Piano di Lavoro sul primo ciclo integrato di gestione della performance.

Il NUV rileva che in un'ottica di semplificazione sarebbe particolarmente importante un allineamento delle scadenze relative all'adempimento previsto dalla L.1/2009, ovvero la *'Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico'* prevista in approvazione congiuntamente al bilancio consuntivo e la redazione della Relazione sulla Performance prevista in approvazione entro il 30 giugno di ogni anno. La redazione di un unico documento sarebbe utile ai fini di una chiarezza e semplificazione delle attività da svolgere e rafforzerebbe l'integrazione tra strategia e performance.

Inoltre, si rileva che sarebbe auspicabile che ANVUR ponesse in campo azioni che possano stimolare sempre più gli Atenei all'integrazione tra performance e sistema AVA che al momento appare un ambito ancora tutto da valorizzare ma dal quale possono emergere notevoli opportunità che possono rendere l'azione programmatoria sempre più efficace. Il mantenimento di sezioni separate della Relazione annuale del NUV con scadenze distinte non giova alla percezione di un processo di valutazione integrato.

D1. Struttura organizzativa e responsabilità a livello di Ateneo

Approvato nella seduta del Presidio di Qualità del 05/05/2017

a) Organi di Governo, organi e responsabilità per la gestione in qualità dei corsi di studio

- **Il Rettore** è il rappresentante legale dell'Università e svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento delle attività scientifiche e didattiche, assumendo la responsabilità del perseguimento delle finalità dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito. Nell'esercizio delle sue funzioni, il Rettore si avvale di Pro-Rettori e Delegati sui diversi ambiti di competenza: Didattica, Ricerca, Terza Missione.
- **Il Senato Accademico (SA)** esercita tutte le competenze relative alla programmazione, allo sviluppo, al coordinamento e alla valutazione dell'attività didattica e di ricerca, nel rispetto delle attribuzioni dei Dipartimenti, delle Facoltà, del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di amministrazione.

Si avvale di:

- una **Commissione Didattica**, presieduta dal Pro-rettore con delega alla didattica, preposta alla definizione delle politiche di sviluppo e razionalizzazione dell'offerta formativa di Ateneo e all'analisi dei criteri per la ripartizione di risorse destinate alla didattica.
- **Il Consiglio di Amministrazione (CdA)** ha funzioni di indirizzo strategico e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività dell'Ateneo.
- **Il Presidio della Qualità (PQA)** è l'organo centrale a cui sono attribuiti i compiti di: promuovere la cultura della qualità, attuare la politica per la qualità definita dagli organi politici, sovrintendere allo svolgimento adeguato e uniforme delle procedure di AQ, proporre strumenti comuni per l'AQ e adeguati interventi formativi ai fini della loro applicazione, garantire la capacità di miglioramento continuo dei processi primari (erogazione dei servizi formativi e di ricerca) nonché dell'efficacia e dell'efficienza delle strutture che li erogano e assicurare il monitoraggio delle procedure di AQ affinché ne sia garantita l'adeguatezza e l'uniformità. In particolare, per quanto concerne le attività formative, compete al PQA l'organizzazione e la verifica dell'aggiornamento delle informazioni contenute nelle SUA di ciascun Corso di Studio (CdS) dell'Ateneo, dello svolgimento delle procedure di AQ per le attività didattiche, dell'attività del Riesame dei CdS, dei flussi informativi da e per il Nucleo di Valutazione e le Commissioni Paritetiche docenti-studenti, nonché la valutazione dell'efficacia degli interventi di miglioramento e delle loro effettive conseguenze. Il PQA, inoltre, fornisce il necessario supporto ai CdS, ai loro Referenti e ai Direttori di Dipartimento per le attività che li riguardano. Per ciò che attiene alle attività di ricerca e terza missione, compete al PQA l'organizzazione e la vigilanza dell'aggiornamento delle informazioni contenute nella SUA-RD.

Il PQA svolge inoltre attività di consulenza agli Organi di Governo ai fini della definizione e dell'aggiornamento della Politica per l'AQ, riferendo successivamente in merito al processo posto in essere per garantirne l'attuazione e i conseguenti risultati ottenuti. Verifica altresì in modo costante l'esigenza di formazione di tutto il personale, docente e tecnico amministrativo, coinvolto nelle attività di AQ e ne assicura adeguata risposta, sia attraverso la partecipazione ad eventi di formazione esterni sia mediante attività di disseminazione interne.

Stante la complessità e la numerosità delle aree disciplinari dei diversi Dipartimenti, il PQA è stato concepito in un modello a rete (vedi figura 1), in cui al nucleo centrale sono affiancati cinque Presidi di Area, composti da un Delegato AQ per ciascuno dei Dipartimenti afferenti all'Area e dal Coordinatore didattico di Area, una figura amministrativa a supporto di tutta la fase di progettazione, erogazione e valutazione dei singoli CdS.

Il Delegato AQ di Dipartimento svolge la duplice funzione di trasferire localmente gli orientamenti e le indicazioni del PQA, così da garantire una gestione uniforme delle attività legate all'AQ, e di portare a fattor comune peculiarità e specificità che a livello di singola macroarea possano emergere. Funge da referente per le attività di gestione della qualità sia della Didattica a livello dei CdS sia della Ricerca e della Terza Missione, secondo le modalità organizzative proprie di ogni Dipartimento.



Figura 1. Struttura del Presidio di Qualità (PQA)

- **Il Nucleo di Valutazione (NUV)** nell'ambito delle sue funzioni, valuta l'efficacia complessiva della gestione in AQ accertando, in particolare, se l'organizzazione e l'attività documentata dal PQA siano strutturate in modo efficace, se gli Organi di Governo dell'Ateneo, dei Dipartimenti e dei CdS tengano conto dell'attività e delle indicazioni del PQA e delle CPDS e se l'organizzazione dell'Ateneo compia tutte le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il NUV, inoltre, verifica l'attività di ricerca e terza missione, nonché la persistenza dei requisiti per l'accreditamento iniziale e periodico dei corsi e delle sedi, oltre la corretta redazione dei rapporti di riesame, e formula raccomandazioni per il miglioramento della qualità della didattica e della ricerca.
- **Il Dipartimento** è la struttura organizzativa primaria dell'Ateneo, preposta allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa. Promuove e coordina la ricerca scientifica e le attività, anche rivolte all'esterno, a essa correlate o accessorie, rendendo disponibili le strutture, i servizi e le strumentazioni necessarie. Inoltre, in base alla L.240/10 e allo Statuto dell'Ateneo, al Dipartimento sono attribuite anche le responsabilità didattiche e

di funzionamento dei CdS. La responsabilità gestionale del Dipartimento è attribuita al Direttore che ne presiede anche il Consiglio, organo di coordinamento, indirizzo e verifica dell'attività scientifica e didattica, e la Giunta, alla quale il Consiglio di Dipartimento può delegare poteri di ordinaria amministrazione.

- **La Facoltà** può essere istituita come struttura di raccordo tra due o più Dipartimenti, raggruppati secondo criteri di affinità disciplinare e per esigenze funzionali, con compiti di coordinamento delle attività didattiche e di gestione dei servizi comuni.
- **Il Consiglio Didattico (CD)** è la struttura preposta al coordinamento didattico dei CdS ad esso afferenti, nel rispetto delle competenze e delle indicazioni dei Dipartimenti, che concorrono alla loro organizzazione, e della Facoltà, ove istituita. Le funzioni del CD possono essere esercitate direttamente dal Consiglio di Dipartimento qualora al Dipartimento afferisca un numero ridotto di CdS omogenei fra loro.
- **Il Responsabile del CdS** ha il compito di seguire la progettazione, lo svolgimento e la verifica dell'intero corso ed è il garante a livello periferico di tutto il relativo processo di AQ, coordinando altresì l'attività di redazione della SUA-CdS. Il Responsabile del CdS è nominato dal CD competente o dal Consiglio di Dipartimento e coordina il Gruppo di Gestione della Qualità del CdS.
- **La Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPDS)** è istituita presso ogni Dipartimento oppure Facoltà, ove esistente, con i seguenti compiti: a) svolgere attività di monitoraggio dell'offerta formativa, della qualità della didattica e dell'efficacia delle attività formative e delle scelte operate; b) formulare pareri sull'istituzione di nuovi CdS; c) analizzare, con l'ausilio di opportuni indicatori, le opinioni espresse dagli studenti sui singoli insegnamenti, sulle altre attività didattico-formative e sui CdS nel loro complesso; d) elaborare per il Consiglio di Dipartimento, ovvero per il Comitato direttivo della Facoltà, proposte per il miglioramento dell'efficacia e della qualità dei servizi didattici; e) redigere una relazione annuale articolata per CdS, che prenda in considerazione il complesso dell'offerta formativa del Dipartimento o della Facoltà, con particolare riferimento agli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti, indicando eventuali problemi dei singoli CdS; f) divulgare le politiche di AQ nei confronti degli studenti.
- **Il Gruppo di Gestione della Qualità della didattica o Gruppo del Riesame** ha compiti di vigilanza, promozione della politica dell'AQ della didattica a livello del CdS, individuazione delle necessarie azioni correttive e verifica della loro attuazione. Supporta la compilazione della scheda SUA-CdS, redige la Scheda di Monitoraggio Annuale e il Rapporto di Riesame Ciclico.

b) Organizzazione gestionale e amministrativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo presenta un'architettura strutturale non dissimile da quella di altri atenei di antica tradizione. La struttura organizzativa risulta caratterizzata dalla presenza di strutture centralizzate e periferiche cui competono rispettivamente funzioni amministrative-gestionali di interesse generale, incluse quelle di coordinamento e controllo, e funzioni produttive in relazione all'erogazione di servizi didattici, alla produzione di ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico.

L'organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo è mostrato nella figura 2 e prevede nella figura del Direttore Generale, in accordo con la Legge 240/2010 e il Dlgs 165/01 il vertice di tutto l'apparato tecnico e amministrativo. Il riporto organizzativo di I livello del Direttore Generale, è rappresentato dalle Aree Dirigenziali che sono affidate alla responsabilità di un dirigente. L'articolazione interna delle Aree dirigenziali prevede, quali strutture di secondo livello, i Servizi, di norma retti da personale di categoria EP.

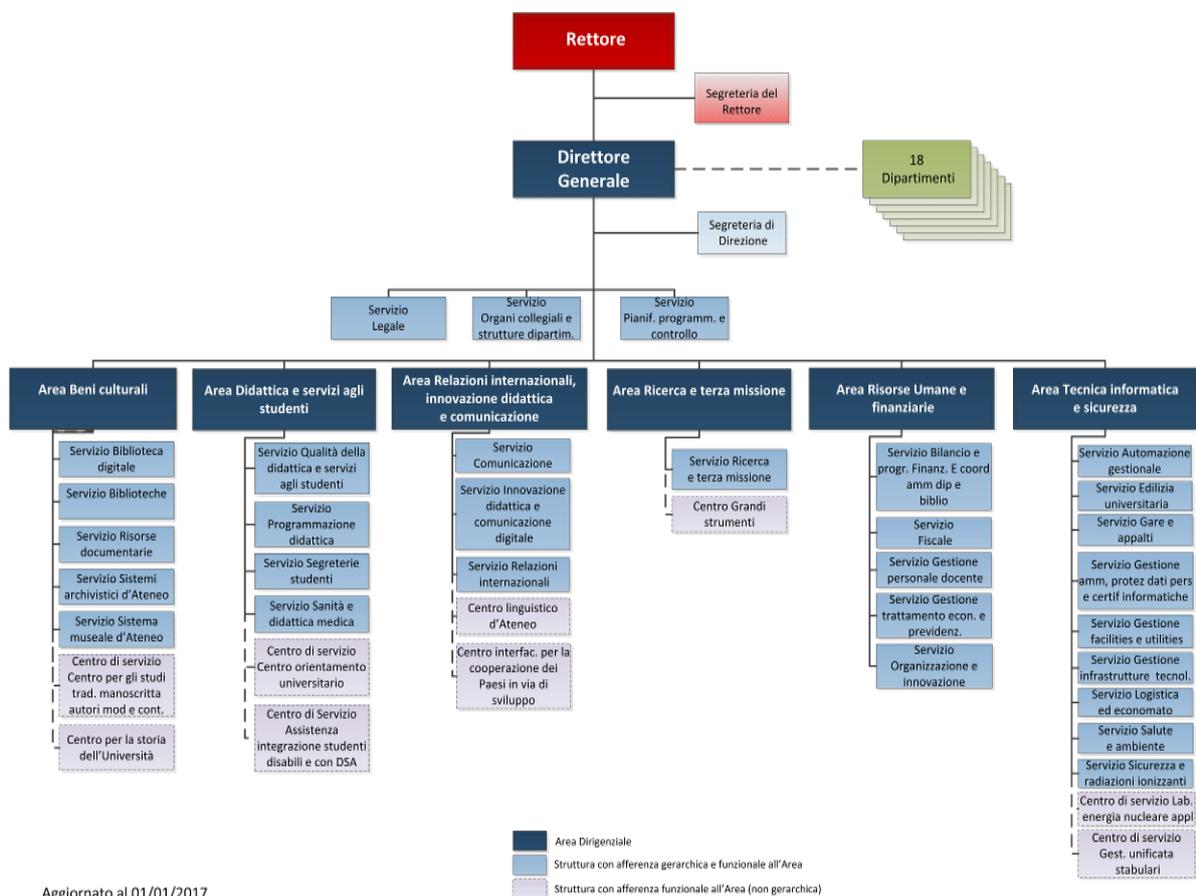


Figura 2. Organigramma di Ateneo

Le strutture periferiche sono rappresentate prevalentemente dai Dipartimenti. In relazione all'organizzazione dipartimentale la legge di riforma del sistema universitario italiano ha introdotto alcune significative ed importanti innovazioni imponendo una riorganizzazione che garantisca un diverso e maggior dimensionamento delle strutture dipartimentali e affidando alle stesse anche la

responsabilità delle attività didattiche oltre a quelle di ricerca¹.

Il Nuovo Statuto dell'Università degli Studi di Pavia, entrato in vigore l'11/4/2012, e il Nuovo Regolamento generale di Ateneo in vigore dal 26/7/2012, hanno recepito le normative ministeriali di cui sopra e hanno dato avvio ad una fase di profonda riorganizzazione delle strutture decentrate.

Inizialmente si è passati da 49 a 17 dipartimenti, aumentati dal 1° gennaio 2013 a 18 unità, in seguito alla proposta di istituzione avvenuta il 19/11/2012 di un nuovo dipartimento.

L'attuale normativa lascia all'autonomia degli Atenei l'opzione se prevedere o meno strutture di coordinamento delle attività didattiche svolte dai dipartimenti.

Nell'Ateneo di Pavia, al momento, sono state istituite soltanto due strutture di coordinamento: la Facoltà di Medicina e Chirurgia e la Facoltà di Ingegneria.

Nel frattempo, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26/06/2012 approvava la "Riorganizzazione delle strutture dipartimentali secondo un nuovo modello di servizio".

Il 'Modello di servizio' rappresenta un'iniziativa finalizzata ad implementare un progetto globale di 'cambiamento organizzativo' che, partendo dalla determinazione dei fattori critici, consenta una revisione dei processi di supporto in un'ottica di razionalizzazione e di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa. La razionalizzazione prospettata ha previsto una prima fase di analisi delle principali attività che costituiscono i macro-processi istituzionali. L'obiettivo è stato identificare possibili interventi di reingegnerizzazione finalizzati a delineare in modo completo, chiaro e condiviso, una proposta operativa in termini di iter, responsabilità, attori e azioni alla luce delle rilevanti innovazioni introdotte dalla Legge di riforma universitaria, dal nuovo Statuto e dai nuovi regolamenti. Ciò al fine di pervenire ad una razionale configurazione dei modelli organizzativi da implementare per un miglior funzionamento delle nuove strutture gestionali dell'Ateneo che consenta di evitare ingiustificate disomogeneità procedurali, salti logici nei flussi informativi, dispersioni e inefficienze e, soprattutto, induca la consapevolezza negli operatori universitari, a qualsiasi livello, che ogni attività si inserisce all'interno di un macro-processo complesso che coinvolge una molteplicità di strutture e che dall'azione coordinata e collaborativa di tutti discende il buon funzionamento della macchina organizzativa dell'Ateneo.

La proposta di riorganizzazione prevede che il Direttore di Dipartimento, in quanto Responsabile della Struttura, eserciti tutte le attribuzioni strategiche e politiche di indirizzo, di rappresentanza, programmazione, coordinamento e controllo, sia decisore della spesa e delle entrate per autofinanziamento del Dipartimento e che abbia potere di firma contrattuale. Accanto, e al servizio del Direttore di Dipartimento opera una nuova figura professionale (il Segretario Amministrativo di Coordinamento) alla quale è affidato il compito di coordinare il personale tecnico-amministrativo alla stessa destinato garantendo il rispetto delle linee-guida e la correttezza delle procedure di supporto definite in modo omogeneo dai diversi responsabili (Direttore Generale, Dirigenti, Capi Servizio). Al

¹ In particolare il c.2 dell'art.1 L 240/2010 ha obbligato le università statali a modificare i propri statuti in tema di articolazione interna, con l'osservanza di precisi vincoli e criteri ispirati al principio della semplificazione dell'articolazione interna, "con contestuale attribuzione al dipartimento delle funzioni finalizzate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie".

contempo, il SAC deve garantire al Direttore di Dipartimento che lo svolgimento dei servizi di supporto sia funzionale e coerente con il conseguimento degli obiettivi strategici relativi alla ricerca, alla didattica e al trasferimento tecnologico.

Con riferimento specifico al processo della didattica, la struttura organizzativa di riferimento è quella rappresentata nella figura 3.

A livello di amministrazione centrale, l'Area Didattica e Servizi agli Studenti presidia tutti i processi amministrativi e gestionali relativi alla carriera dello studente e alla programmazione didattica, garantendo l'efficace ed efficiente utilizzo delle risorse. Garantisce altresì il necessario supporto a tutte le attività connesse al Processo di AQ di Ateneo, con particolare riferimento all'operatività del PQA e del NUV e all'elaborazione dei dati statistici necessari a tutte le attività di autovalutazione e comunque connesse al processo di accreditamento.

In relazione alle molteplici attività che attengono alla didattica di responsabilità dei Dipartimenti, si è ritenuto di istituire la figura del Coordinatore didattico, cui assegnare la responsabilità di ciascuna delle

macroaree di riferimento della Didattica di Ateneo. Al Coordinatore compete il presidio dell'intero processo di supporto alla definizione dell'offerta formativa della propria area di competenza: progettazione dei corsi di studio, erogazione degli insegnamenti, collaborazione allo svolgimento delle attività istituzionali che fanno capo al Servizio Programmazione Didattica, monitoraggio dell'intero processo e monitoraggio continuo del suo livello qualitativo.

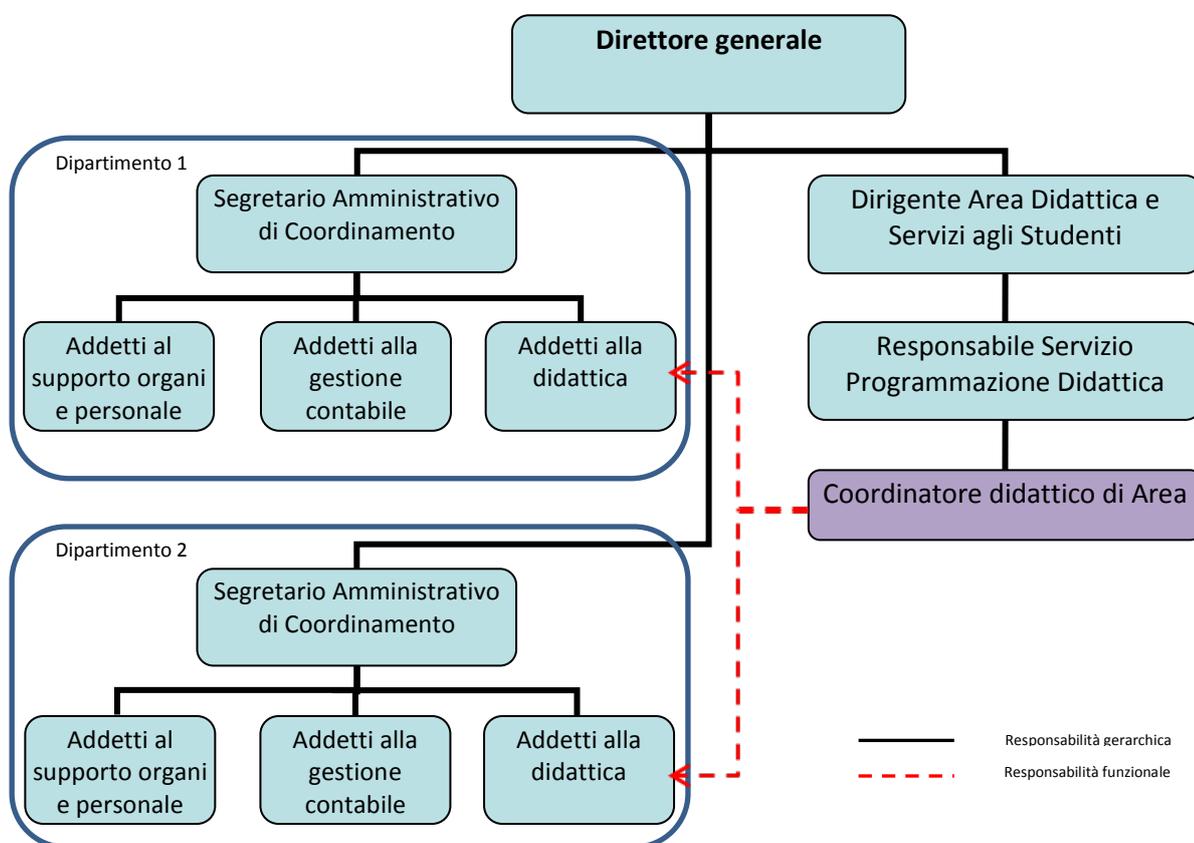


Figura 3: l'organizzazione amministrativa per la gestione della didattica