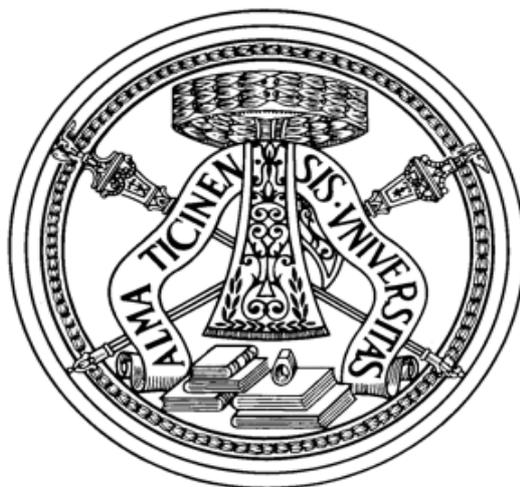




UNIVERSITÀ
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA
Direzione Generale

Università degli Studi di Pavia



**RELAZIONE PROGRAMMATICA
AMBITI PRIORITARI DI INTERVENTO
DIREZIONE GENERALE E OBIETTIVI DELLE AREE DIRIGENZIALI**

ANNO 2017

Premessa

Il presente documento s'innesta all'interno del ciclo della performance dell'Ateneo e rappresenta la fase di definizione degli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale in relazione ai quali vengono identificati e articolati gli obiettivi gestionali attribuiti alle aree dirigenziali e alle restanti strutture organizzative (come evidenziato in grassetto in Fig.1).

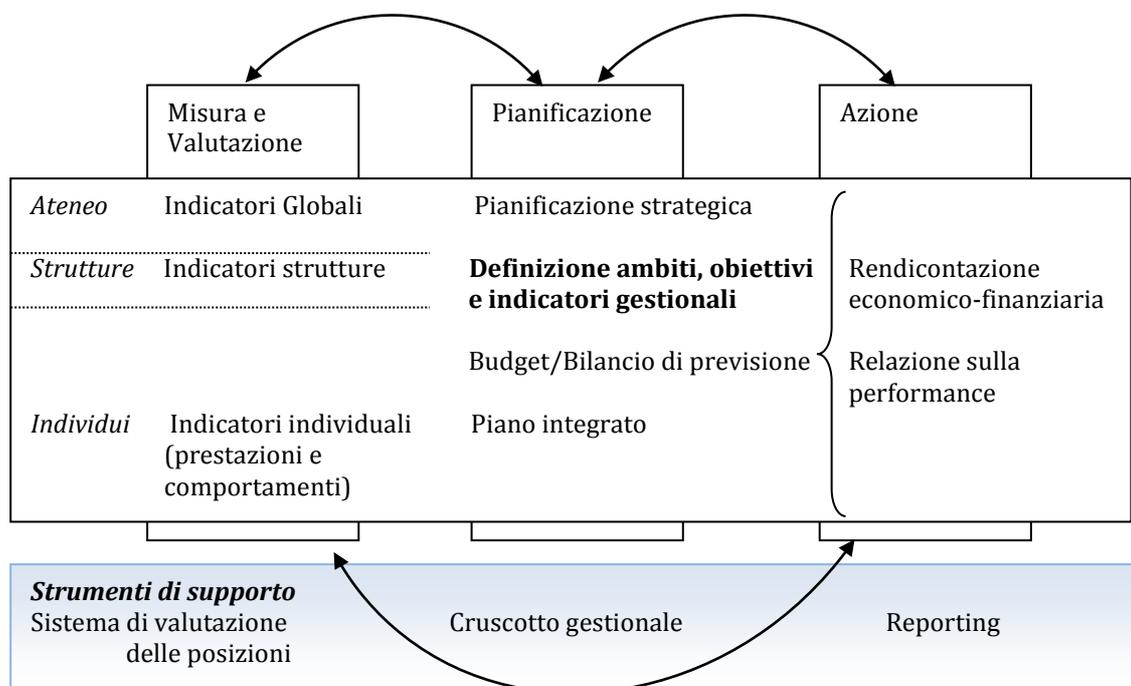


Fig. 1 – Il ciclo della performance

Come riconosciuto anche dal legislatore, il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università deve essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR (D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013). Ciò comporta che i piani e i 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 dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

Il piano di obiettivi “integrato”

Per sviluppare una reale integrazione, occorre mettere a punto e sperimentare metodologie di programmazione che consentano di costruire un’efficace correlazione tra gli aspetti di performance e quelli di anticorruzione e trasparenza. Gli obiettivi gestionali devono essere definiti ‘in cascading’ ovvero partendo dalla definizione di macro-obiettivi di Ateneo, la Direzione Generale individua gli ambiti prioritari all’interno dei quali sviluppare le azioni gestionali-amministrative, in relazione alle quali vengono identificati e articolati gli specifici obiettivi di Area, Settore, Dipartimento, Servizio, ecc.

Il quadro dei macro- obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti.

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

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

La classificazione può essere sintetizzata dalla tabella seguente (Tab. 1), dove in riga si riportano le quattro categorie sopra riportate, mentre in colonna vengono distinte le aree prioritarie di azione. In ogni casella, all’incrocio delle due categorie si riporta l’obiettivo o gli obiettivi corrispondenti, considerando che potrebbero senz’altro esistere obiettivi ‘a finalità multiple’ che puntano, ad esempio, al miglioramento dell’efficienza con il recupero delle aree di rischio, ecc.

Gli obiettivi identificati e di seguito descritti sono da intendere quali macro-obiettivi di Ateneo, molti dei quali hanno carattere pluriennale e trasversale rispetto alle competenze attribuite alle singole aree dirigenziali. Per questo, verranno elaborati specifici piani di azione che evidenzino le azioni da realizzare nell’anno 2017 e seguenti, identificando opportuni indicatori di misurazione nonché i target da raggiungere. Ogni obiettivo è stato valutato anche in relazione all’eventuale esigenza di budget aggiuntivo sull’anno 2017 ovvero in termini di risorse da dedicare all’iniziativa per il raggiungimento dei risultati.

In allegato viene riportata l’articolazione dettagliata per singola struttura organizzativa.

Tab. 1 – I macro- obiettivi gestionali 2017-2019

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

- Il Direttore Generale procede poi ad assegnare gli obiettivi ai Dirigenti e al personale EP delle strutture in staff e ai dipartimenti richiedendo la predisposizione di piani di lavoro condivisi al fine di sollecitare un'azione sinergica tra le diverse strutture e tra della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa. Congiuntamente alla stesura dei piani di lavoro verranno definiti anche i target di risultato;
- ogni dirigente procede poi a definire il programma di azioni della propria area e provvede in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla sua responsabilità a formalizzare tale attribuzione in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche in relazioni ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale e il personale afferente.

In allegato viene, inoltre, riportata l'articolazione degli obiettivi per singola area dirigenziale presenti nel quadro generale di Tab.1. In occasione della predisposizione del Piano Integrato verrà presentato da ogni area dirigenziale un'ulteriore articolazione degli obiettivi e il piano di azioni che si prevede di attuare per l'anno 2017.

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

Gli Obiettivi gestionali di Ateneo2017-2019

1. Revisione Statuto e regolamenti di Ateneo
2. Collaborazione con altri Atenei lombardi (Offerta formativa, Trasferimento tecnologico, Gare e appalti)
3. Piano triennale per l'edilizia
4. Alienazione risorse edilizie
5. Fund raising – Big Campaign
6. Piano strategico della didattica
7. Rafforzamento dell'offerta di master
8. Piano di azioni per la Visita di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio.
9. Sostegno all'attività di ricerca e produzione scientifica di Ateneo
10. Supporto al potenziamento dell'internazionalizzazione
11. Progetti da realizzare per accedere ai fondi ministeriali della programmazione triennale.
 - a. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche
 - b. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti
12. Implementazione sistemi di controllo
13. Sistema di reporting (modello di riparto contabilità analitica, cruscotti per il monitoraggio degli indicatori)

14. Sistema Bibliotecario – logistica e razionalizzazione
15. Sistema Museale –
16. Dematerializzazione
17. Implementazione del sistema approvvigionatorio di Ateneo
18. Implementazione sistema informativo
19. Revisione rapporti convenzionali con Enti sanitari
20. Implementazione del nuovo modello organizzativo
21. Ulteriori obiettivi previsti dal Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza 2017-2019

1. **Revisione dello statuto, del Regolamento generale e della regolamentazione interna dell'Ateneo in ottica di chiarezza e semplificazione.** Alla luce dell'esperienza maturata nel primo triennio di mandato rettorale, è necessario rivedere l'intero complesso di norme interne affinché siano formulate con chiarezza e possano offrire una guida sicura nelle azioni istituzionali e identificare soluzioni innovative per introdurre semplificazioni organizzative. La regia della revisione sarà di natura politica ma il personale dell'Ateneo sarà fortemente impegnato nelle necessarie attività di supporto (analisi dei testi, loro riformulazione e gestione dell'iter di approvazione). In particolare, l'emanazione del Nuovo Codice per gli Appalti ha reso indispensabile una revisione del Regolamento di Amministrazione, Contabilità e Controllo affinché sia reso pienamente compatibile con le nuove previsioni normative.
2. **Collaborazioni con altri Atenei.** L'Ateneo di Pavia, pur essendo di medie dimensioni (20.000- 25.000 studenti), si caratterizza e intende caratterizzarsi anche in futuro quale Ateneo multidisciplinare e sviluppare attività di ricerca di punta. Per questo motivo, si ritiene di fondamentale importanza creare collegamenti strutturali con altri atenei, al fine di massimizzare i rendimenti delle risorse disponibili e di affrontare le numerose sfide, anche competitive, nell'ambito delle quali il fattore dimensionale riveste e sempre più rivestirà una valenza strategica imprescindibile. Si tratterà, quindi, di ricercare alleanze con altre realtà universitarie che tengano conto, per un verso, di fattori organizzativi e, per altro verso, della territorialità. In questa prospettiva, interlocutori privilegiati saranno Bicocca e Bergamo. Alcune collaborazioni, soprattutto in materia di trasferimento tecnologico, sono già state attivate con entrambe le Università. Verranno cercate ulteriori forme di partnership con lo IUSS per dare maggiore impulso al 'sistema pavese'. Le convergenze possibili saranno ricercate principalmente in relazione ai seguenti aspetti:
 - Ricerca, a partire dalle scuole dottorali;
 - Offerta formativa, con l'avvio di tavoli di confronto orientati alla razionalizzazione delle risorse necessarie a sostenere i diversi corsi di studio oltre che alla progettazione congiunta di nuovi percorsi formativi;
 - Potenziamento della collaborazione in merito al trasferimento della conoscenza e della tecnologia (Fondazione University For Innovation) ai fini della valorizzazione sociale ed economica della produzione scientifica.
 - Collaborazioni gestionali: Il D. Lgs. 18 aprile 2016 n. 50 (Codice degli appalti) dispone che le stazioni appaltanti possono procedere direttamente e autonomamente all'acquisizione di forniture e servizi d'importo inferiore a 40.000 euro e di lavori di importo inferiore a 150.000 euro. Per effettuare procedure d'importo superiore alle soglie precedenti, le stazioni appaltanti devono essere in possesso dei requisiti necessari per la qualificazione ai sensi dell'articolo 38 del Codice. Tali requisiti sono molto stringenti e non è scontato che l'Università di Pavia, al pari di altre sedi universitarie, possa ottenere la qualificazione come centrale di committenza. Per questo motivo, l'Ateneo ha già attivato una collaborazione con altre università

lombarde per costituire una centrale di committenza unica. La collaborazione prevede, pertanto, di attivare procedure di gara mediante accorpamento delle comuni necessità di approvvigionamento. Ciò al fine di ottenere risparmi di spesa in termini di costo degli beni e servizi approvvigionati e di semplificazione delle procedure amministrative di approvvigionamento.

3. **Piano triennale per l'edilizia.** Si procederà alle attività necessarie per dare esecuzione agli interventi previsti nel Piano triennale per l'edilizia, così come deliberato dal Consiglio di Amministrazione o come integrato/modificato nei mesi a venire.
4. **Alienazione risorse edilizie.** Contestualmente all'esecuzione dell'impegnativo programma di opere previste nel Piano triennale, verranno effettuate valutazioni su tutto il patrimonio immobiliare posseduto dall'Ateneo al fine di identificare gli immobili da alienare, così da poter contribuire al finanziamento delle rilevanti iniziative da realizzare. Sarà necessario esplorare le modalità attraverso le quali procedere all'alienazione d'immobili che l'Ateneo non è più interessato ad utilizzare, redigere un piano di alienazioni e modificare, se necessario, le destinazioni di uso.
5. **Fund raising** l'Ateneo intende proseguire con convinzione nello svolgimento di tutte le attività per potenziare la raccolta di fondi articolando un appello di ampio respiro e impatto da destinare, come necessario, anche a network e comunità internazionali, nell'intento di intercettare donatori e, auspicabilmente, grandi donatori. Il fund raising deve diventare una risorsa non secondaria per l'Ateneo e muovere volumi economici consistenti. Le iniziative finora realizzate (Universitiamo e Big Campaign) verranno continuate e potenziate.
6. **Piano strategico della didattica.** La predisposizione ed implementazione del piano strategico per l'offerta formativa si pone l'obiettivo di aumentare il livello di attrattività dei corsi offerti dall'Ateneo e di rendere maggiormente coerente la dinamica e i costi reali sostenuti con l'applicazione del criterio ministeriale del costo standard per studente. Le proposte innovative saranno prevalentemente orientate a sviluppare l'ambito delle lauree professionalizzanti (oggetto di discussione anche a livello nazionale) e la formazione sulle abilità trasversali.
In particolare, dal punto di vista gestionale verranno realizzate le seguenti azioni:
 - Analisi della sostenibilità dei corsi di studio a medio termine per identificare gli interventi volti al rafforzamento delle situazioni individuate come critiche;
 - Analisi contrasto abbandono e rafforzamento azioni di tutoraggio.
7. **"Master – Rafforzamento"** – La 'formazione a mercato' rappresenta un ambito di sviluppo molto promettente che consente di sollecitare inventiva e imprenditorialità del corpo docente, di raggiungere quote significative di domanda di formazione specialistica e di ricavarne risorse preziose da reinvestire nei processi dell'Ateneo.
Gli interventi gestionali in questo ambito avranno come focus il rafforzamento dell'offerta formativa sia in termini quantitativi che qualitativi, avviando in particolare alcune azioni:
 - Analisi della competizione e del potenziale interno
 - Consolidamento requisiti di qualità dei progetti di Master e avvio progetto pilota analisi esiti occupazionali
 - Adeguamento Linee guida di progettazione dei Master e regolamentazione della didattica erogata a distanza

8. Piano di azioni per la Visita di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio. L'Accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio prevede un programma di visite alle università effettuate da Commissioni di Esperti della Valutazione (CEV). In previsione della visita che con tutta probabilità interesserà l'Università di Pavia nel 2017, è già in corso di predisposizione un dettagliato workplan che coinvolgerà molte strutture centrali e dipartimentali nell'intento di consolidare e migliorare il sistema di Assicurazione della qualità, sia a livello di Ateneo che di Corsi di studio.

9. Sostegno all'attività di ricerca e alla produzione scientifica di Ateneo

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

- rafforzamento delle attività di formazione alla progettazione e di consulenza scientifica a giovani ricercatori candidati ERC e a futuri coordinatori di progetti in Horizon 2020;
- organizzazione di eventi formativi e di gruppo di lavoro collegati al rafforzamento di "competenze gestionali e comunicative "(gestione del progetto, divulgazione scientifica dei risultati della ricerca alla società);
- ridefinizione e miglioramento della strategia di individuazione e diffusione delle opportunità di finanziamento.

In particolare prenderà vita il progetto INROAd, articolato nel progetto MEGAsTaR (finanziato da Fondazione Cariplo e Regione Lombardia) e in una seconda linea di supporto ai candidati coordinatori in Horizon 2020. Tali progetti hanno come obiettivo di implementare una strategia vincente e sostenibile per l'incremento dell'attrattività, la promozione della progettualità d'eccellenza all'Università di Pavia e migliorare la performance del nostro Ateneo nella partecipazione ai bandi competitivi europei.

Saranno seguiti tutti gli adempimenti connessi alla compilazione della scheda SUA-RD 2014-2016 e verrà implementato l'utilizzo dell'applicativo IRIS per offrire a ricercatori, amministratori e valutatori gli strumenti per monitorare i risultati della ricerca, aumentarne la visibilità e allocare in modo efficace le risorse disponibili.

10. Supporto al potenziamento dell'internazionalizzazione. L'Ateneo ha già realizzato alcuni importanti risultati: grazie a una vision d'individuazione strategica di paesi prioritari sono state effettuate missioni attentamente mirate alla creazione o consolidamento delle relazioni bilaterali con Università di alto profilo in AL, US e Cina. E' stato realizzato il programma dei visiting professor a livello di Ateneo e quello dei visiting Pavia-Boston e rafforzato il supporto alle lauree in lingua inglese (manager della internazionalizzazione). Queste attività finanziate dalla Pro3 richiedono di essere consolidate. Nel prossimo triennio, gli obiettivi da realizzare saranno i seguenti: 1) facilitare grazie alle relazioni internazionali già consolidate e a nuove opportunità, l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali e scambi istituzionali a livello di mobilità e di didattica, con particolare attenzione a nuove attività di formazione, quale ad es. la creazione di un MBA internazionale . 2) Dare impulso significativo al reclutamento di studenti non UE, grazie all'attività di progettazione internazionale di educazione superiore (ICM – Capacity Building e tutto lo spettro delle azioni ERASMUS plus utili) ed anche grazie a nuove opportunità di preselezione presso le scuole italiane all'estero e a un nuovo calcolo delle fees. 3) Portare a termine il processo di consolidamento e allargamento delle nostre relazioni internazionali verso Stati Uniti e AL consentendo ai numeri della mobilità incoming e outgoing di crescere significativamente, anche attraverso importanti azioni di marketing e recruitment.

11. Progetti da realizzare per accedere ai fondi ministeriali della programmazione triennale. Entro il prossimo 20 dicembre '16, saranno presentati i progetti proposti dall'Ateneo per accedere ai fondi di programmazione triennale 2016-2018. In relazione ai macro-obiettivi proposti, alla loro articolazione in azioni e agli indicatori previsti per la valutazione del raggiungimento del risultato (D.M. n. 625/2016), l'Ateneo ha elaborato i due seguenti progetti da implementare nei prossimi triennio:

Pro3.a. Rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche

Il progetto sarà realizzato in conformità a quanto presentato in sede di approvazione ministeriale. L'articolazione degli interventi è la seguente:

- potenziamento dei servizi di comunicazione digitale (MAN);
- aggiornamento e incremento delle aule didattiche informatizzate con iniziative specifiche per l'accrescimento delle competenze trasversali;
- riqualificazione tecnologica e funzionale delle aule;
- predisposizione di learning spaces di nuova concezione;
- diffusione di software a supporto delle competenze trasversali;
- sviluppo di eccellenze professionali ed educative rivolto al corpo docente circa le metodologie didattiche innovative.

Pro3.b. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di associati ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti

Nel triennio 2016-2018, l'Ateneo di Pavia si propone di reclutare: 16 Professori di II Fascia (NB: 10 PA esterni già nella programmazione 2016-2018 + 3 PA per chiamata diretta già nella programmazione 2016-2018 + 3 PA esterni da PRO3) e 2 Professori di I fascia dall'esterno dell'Ateneo.

A questi ruoli si aggiungeranno quelli derivanti da 9 punti organico dedicati alla rimodulazione dell'offerta formativa che prevede il reclutamento di RTDa o Professori di II fascia.

Il costo complessivo della programmazione 2016-2018 dedicata a personale non già in ruolo presso l'Ateneo sarà quindi di 22 punti organico (9 PP PSD, 2 PP PO esterni; 11 PP per PA esterni) per un costo nei tre anni di circa € 6.6 M.

A fronte di questo impegno, che porterà la percentuale di punti organico destinati al reclutamento di professori non già in ruolo presso l'ateneo al 39%, l'azione prevede lo stanziamento nel contesto della Programmazione delle Università 2016-2018 di € 1.700.000 corrispondenti a 7 ruoli di Professore di II fascia o a 5 punti organico. L'Ateneo intende chiedere il finanziamento di 6 ruoli (pari a € 1.450.000) e cofinanziare la parte rimanente.

12. Implementazione dei sistemi di controllo

Con il passaggio dal sistema della contabilità finanziaria al sistema della contabilità economico patrimoniale, e con il graduale processo di «smaterializzazione documentale» che interessa le Università, il tema dei controlli interni assume una importanza sempre maggiore, anche nell'ottica di rafforzare l'«Accountability» dell'Ente. Il sistema di «controllo interno» deve essere in grado di rilevare i rischi dell'Ateneo e deve fornire la ragionevole certezza che tali rischi vengano indirizzati e gestiti. I rischi potenziali possono essere riassunti nel modo seguente: - Rischio «Errore» - Rischio «Frode» - Rischio connesso a «normativa antiriciclaggio» - Rischio connesso a «normativa per la tutela della concorrenza e del mercato» (solo in caso di

partecipazione a bandi di gare pubbliche). L'attività di supporto affidata a PWC per la costruzione del primo stato patrimoniale di Ateneo ha evidenziato alcune carenze nei processi di controllo interno che dovranno quanto prima essere sanate attraverso la definizione di un disegno complessivo delle responsabilità dei controlli che ciascuna unità organizzativa dovrà svolgere. Sono state centralizzate alcune attività del ciclo passivo (gestione gare, manutenzione impianti/edilizia, grandi opere, economato) ma una parte significativa degli acquisti e dei rapporti con i fornitori e la quasi totalità delle attività di gestione dei clienti (compresa la gestione commerciale ed il recupero crediti) risultano gestite interamente dai singoli Dipartimenti. A fronte di queste attività, occorre prevedere controlli preventivi adeguati in grado di rilevare e gestire i potenziali rischi. I dati amministrativi gestiti sono di notevole entità. Pertanto, la mole di dati inseriti impone controlli di primo e di secondo livello. Il sistema informativo del CINECA, inoltre, è stato creato senza una particolare attenzione al tema dei controlli e non prevede blocchi automatici significativi legati al sistema dei controlli interni. Occorre, pertanto, affidare tale responsabilità ad una struttura in staff alla Direzione Generale che sia indipendente dai soggetti da controllare.

13. Sistema di reporting (modello di riparto contabilità analitica, cruscotti per il monitoraggio degli indicatori)

La gestione autonoma delle risorse, dell'offerta formativa e della ricerca scientifica comporta l'assunzione di maggiori responsabilità e richiede capacità di analizzare le scelte strategiche cruciali, di predisporre la corretta attuazione delle decisioni e di valutarne i risultati. Per questo l'Ateneo ha attivato un iter di programmazione e di responsabilizzazione degli attori verso l'utilizzo delle risorse e il conseguimento dei risultati. Occorre, tuttavia, proseguire nella costruzione di un sistema di rendicontazione che consenta di conoscere in modo chiaro e puntuale tutte le informazioni riguardanti l'utilizzo delle risorse ed i risultati delle attività, incentivando la trasparenza verso l'interno e l'esterno e, di conseguenza, il livello di "accountability" dell'Ateneo.

Pertanto, si procederà alla definizione dei seguenti elementi:

- il quadro dei destinatari istituzionali delle informazioni generate dal sistema di reporting e dei relativi fabbisogni informativi;
- il quadro delle informazioni rilevanti che devono essere rese disponibili ai decisori universitari, in termini di:
 1. indicatori di attività e di performance;
 2. riferimenti (dati storici, standard ministeriali, benchmark nazionali ed internazionali,...);
- il sistema di contabilità analitica (oggetti di costo, piano dei conti per natura, piano di centri di costo, sistema di allocazione dei costi e dei ricavi comuni);
- i legami tra il sistema di contabilità analitica e i sistemi extracontabili;
- il sistema dei cruscotti di indicatori e di reporting

14. Sistema Bibliotecario – logistica e razionalizzazione

Nel triennio 2017-2019 il SiBA proseguirà il processo di razionalizzazione e di adeguamento delle strutture. Le biblioteche sono ormai da tempo interessate da un processo di rilevanti trasformazioni in relazione non solo alle possibilità fornite dall'innovazione tecnologica ma anche alle mutate modalità di studio e di ricerca, a cui, pur nelle diverse specificità delle aree disciplinari, spazi e servizi si devono adeguare. Le biblioteche rappresentano il più evoluto tipo di learning-space che un'istituzione accademica possa fornire, in quanto garantiscono il massimo di informazione possibile

con mezzi diversi (dal cartaceo al digitale, dallo scritto al visuale al sonoro), con la guida e il supporto del personale, in luoghi controllati e in ambienti quanto più possibile gradevoli e accoglienti. Il livello di adeguamento sarà molto diverso in relazione alla collocazione delle strutture e ai progetti in atto. Alcune strutture cureranno l'aggiornamento di standard già raggiunti (Biblioteca di Economia; Biblioteca del Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali a Cremona); altre proseguiranno processi di adeguamento già avviati, anche se in condizioni e in misura molto diverse (Biblioteca della Scienza e della Tecnica al Tamburo; sezione all'Orto botanico della biblioteca delle Scienze; Biblioteca di Giurisprudenza; Biblioteca di Scienze Politiche). Per alcune strutture sono in corso progetti di totale rinnovamento, sui quali l'Ateneo è fortemente impegnato: la nuova biblioteca unificata di area umanistica a San Tommaso (la cui realizzazione è prevista per il 2018), la nuova biblioteca unificata "A. Ferrata" di area medica all'interno del Campus della salute (del quale si sta ultimando il progetto esecutivo); l'utilizzo dello spazio lasciato libero alla mensa Cravino per realizzare, in relazione alle possibilità strutturali dell'edificio, un *learning space* controllato e attrezzato in cui trasferire in modo più funzionale e esteso i servizi attualmente forniti dalle diverse sezioni della Biblioteca delle Scienze.

Obiettivo generale e prioritario sarà l'allargamento della fascia oraria di accesso alle strutture e di utilizzo dei servizi da realizzare attraverso una revisione della regolamentazione degli orari di servizio e l'incremento dell'automazione (controllo magnetico dei movimenti del materiale, autoprestito, gestione automatizzata degli ingressi).

Nel triennio proseguirà il processo di aggiornamento e riequilibrio delle risorse elettroniche, già avviato con uno specifico progetto del 2016.

All'interno del SiBA sono inoltre collocati il progetto PAD (Pavia archivi digitali) e la PaviaUP (Pavia University Press). Il primo ha lo scopo di fornire uno strumento atto a raccogliere documenti in formato elettronico di personalità rappresentative della cultura e a garantirne la conservazione nel tempo e l'eventuale successivo studio, nel rispetto della privacy e del diritto d'autore. Nel prossimo triennio, si prevede l'uscita dalla fase sperimentale e il consolidamento delle finalità progettuali non solo in termini di conservazione dei documenti, ma anche di loro utilizzo nell'ambito dei processi di didattica e di ricerca dell'Ateneo. Per PaviaUP, secondo le considerazioni emerse dal CdA nella seduta del 23 febbraio 2016 (delibera 37/2016), si intende garantire la continuità del servizio cui dovrà, peraltro, corrispondere un incremento dei profitti.

15. Sistema Museale

In tale ambito il risultato di maggior rilievo da conseguire nei prossimi anni è la realizzazione di un polo museale all'interno di Palazzo Botta. La sistemazione del piano terra e il relativo allestimento nei locali ristrutturati del materiale espositivo del Museo Spallanzani rappresentano l'obiettivo del prossimo biennio. I lavori di ristrutturazione del II piano di Palazzo Botta verranno avviati non appena acquisita la disponibilità di finanziamenti dedicati. L'Area Beni Culturali sarà quindi impegnata nel trasloco del materiale del Museo Spallanzani dai locali attualmente adibiti a spazi museali, in Via Guffanti, a quelli individuati quale deposito transitorio nell'edificio 'ex Farmacologia' all'interno del complesso Botta.

L'acquisizione di un finanziamento ministeriale, pari a 91.000€, ha consentito il recupero di una nuova sala museale presso il Museo della Storia dell'Università, inizialmente destinata a ospitare una mostra dedicata alle scuole. Per il 2017 l'obiettivo sarà la progettazione a livello scientifico ai fini espositivi della medesima sala e la sua inaugurazione ufficiale. Lo spazio verrà dedicato prevalentemente alla Scienza Pavese

del '900 e all'allestimento di mostre temporanee da organizzare per commemorazioni o celebrazioni di eventi di particolare rilevanza.

L'organizzazione di eventi a tema rappresenta, infatti, un ottimo strumento di valorizzazione degli spazi espositivi. In questo modo si raggiungono, infatti, fasce di utenza molto ampie e si diffonde la conoscenza della ricchezza e del valore delle collezioni ospitate nei Musei universitari pavese. In particolare, proseguirà l'organizzazione di iniziative negli spazi del Museo della Tecnica Elettrica dove, negli scorsi anni, si sono registrate esperienze di successo. Quest'anno si celebrerà il decennale del Museo e sono in programma diversi eventi dedicati.

L'acquisizione di fondi da bando sulla legge per la diffusione della cultura scientifica (6/2000) permetterà nel corso del 2017 di terminare un app di realtà aumentata fruibile dai musei del Sistema Museale.

In quest'ottica, proseguirà anche il programma di aperture straordinarie nel fine settimana coinvolgendo, per le operazioni di biglietteria, personale dell'Ateneo che ha dichiarato la propria disponibilità ad effettuare tale servizio.

Inoltre, si intende attivare una collaborazione con l'Istituto Vittadini finalizzato ad ospitare esibizioni degli studenti dell'Istituto all'interno di spazi dell'Ateneo. Le esibizioni saranno a tema in modo da legare l'evento allo spazio fisico dove si svolgerà l'evento.

16. Dematerializzazione

Il tema della dematerializzazione dei documenti prodotti nell'ambito della Pubblica Amministrazione è al centro dell'azione di riforma ormai da diverso tempo. La piena riuscita del processo di dematerializzazione può essere raggiunta attraverso l'applicazione diffusa e sistematica di tutti quegli strumenti disponibili a garantire l'autenticità dei documenti e all'adozione di sistemi di classificazione univoci e dettagliati che includano procedure per la conservazione e la selezione dei documenti. *Protocollo e gestione documentale*. L'Ateneo ha da tempo attivato il sistema di protocollo informatico che rappresenta il primo passo nel supporto all'informatizzazione dei processi o flussi di lavoro. Inoltre, sono stati recentemente implementati il portale per la firma digitale in remoto, la posta elettronica certificata e la conservazione sostitutiva dei documenti informatici. Si prevede di estendere gli accordi di versamento includendo nuove tipologie di documenti e attivando nuove procedure amministrative completamente online (ad esempio le procedure concorsuali, le procedure per le missioni e ordinativo elettronico). Saranno anche analizzati alcuni workflow documentali utili ad automatizzare i flussi, nonché le interazioni fra U-GOV e Titulus al fine di identificare interventi migliorativi per la costruzione di fascicoli digitalizzati che evitino di dover produrre e conservare l'attuale mole di documentazione cartacea.

17. Implementazione del sistema approvvigionatorio di Ateneo

Il tema degli acquisti di beni e servizi nella PA è ormai da tempo costantemente al centro dell'attenzione del Governo, del legislatore e dalla pubblica opinione. Il quadro delle modifiche normative intervenute negli ultimi anni è impressionante e ha creato molto spesso necessità di interpretazioni, confusione, disomogeneità di comportamenti e, sicuramente, rallentamento dell'azione. In particolare, nelle università la qualità del sistema approvvigionatorio in termini di velocità e adeguatezza degli acquisti è direttamente correlata alla qualità dei servizi offerti (materiale e strumentazione di ricerca, pulizia e manutenzione degli ambienti ecc.) e le 'standardizzazioni' dei beni acquistati è spesso rigettata da chi utilizza propri fondi di ricerca e vuole decidere in autonomia le caratteristiche del bene da acquistare. Inoltre, al momento il livello di contenzioso è elevatissimo e aggiunge incertezza e farraginosità al lavoro amministrativo perché i ritardi nell'aggiudicazione spesso obbligano a fare gare in autonomia generando contratti da cui recedere in caso di pubblicazione di convenzione

più favorevole. Un aspetto di fondamentale importanza è rappresentato dall'organizzazione. Non basta ridurre i costi degli acquisti, è necessario ridurre anche i costi organizzativi dell'acquisto. Occorre ricercare soluzioni organizzative che introducano forme di centralizzazione accettate e di utilità per tutti (esempio accordi quadro per categorie merceologiche con cataloghi prodotti molto ampi) e sviluppare sistemi informativi efficienti e interattivi. Basti pensare che attualmente MEPA non parla con i gestionali in uso in Ateneo quindi le RDA al fornitore devono essere manualmente inserite nel sistema gestionale con la grave conseguenza che non esiste una certezza di verifica di copertura della spesa prima dell'invio.

L'accorpamento di tutte le funzioni tecniche in un'unica Area organizzativa offre l'opportunità di identificare soluzioni innovative che consentano di coniugare le procedure normative più adeguate con gli strumenti gestionali più efficaci. Nel corso del 2017 si attiveranno gruppi di lavoro finalizzati a conseguire questo obiettivo.

18. Implementazione sistema informativo

Come ormai, ampiamente riconosciuto, l'aumento di efficienza dei processi amministrativi è strettamente correlata alla disponibilità di applicativi performanti e adeguati e di operatori in grado di sfruttarne appieno le potenzialità. L'analisi organizzativa recentemente effettuata ha evidenziato come gli applicativi in uso in Ateneo non siano ancora totalmente integrati e necessitino, quindi, imputazioni multiple di dati. Molte attività non si svolgono all'interno degli applicativi esistenti ma in data base paralleli creati dagli utenti e non disponibili a chi raccoglie e analizza i dati. Inoltre, è stata riscontrata una bassa socializzazione delle persone all'utilizzo efficiente e massivo degli applicativi informatici, sia di uso corrente (U-Gov, Esse3), sia avanzati (Penthao, BI). L'attività di potenziamento del sistema informativo a supporto delle attività amministrative e gestionali dell'Ateneo rappresenta, pertanto, un ambito di sviluppo cruciale ai fini del miglioramento di efficienza.

Le principali aree d'intervento sono collegate e complementari ad obiettivi precedentemente descritti:

- Integrazione sistemi e gestione Piano Integrato della Performance
- Audit contabile, sviluppo reportistica e controllo di gestione;
- Interventi per la dematerializzazione (workflow documentale, ordinativo elettronico, bandi on line, gestione missioni);
- Pagamenti elettronici (PagoPA)
- Identità digitale (SPID)
- Portale della trasparenza
- Sistema informativo per la gestione immobiliare e impiantistica.

19. Revisione rapporti convenzionali con Enti sanitari

Le relazioni istituzionali con gli Enti sanitari rappresentano un elemento di fondamentale importanza strategica per lo sviluppo dell'Ateneo. Per questo motivo, uno degli obiettivi da realizzare nel prossimo triennio sarà la revisione dei rapporti convenzionali con gli Enti sanitari di riferimento, la cui sottoscrizione risale a parecchi anni addietro. In particolare, saranno riviste i rapporti convenzionali con i seguenti Enti:

- *Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo*: la convenzione quadro attualmente vigente è stata sottoscritta il 12 dicembre 1972. Il 21 novembre 2003 è stato raggiunto un accordo per l'utilizzo delle strutture sanitarie e la disciplina delle attività assistenziali finalizzate all'assolvimento dei compiti istituzionali della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

La necessità di aggiornamento dei rapporti convenzionali risiede, tra l'altro, nell'esigenza di individuare puntualmente le strutture assistenziali convenzionate, oltre che nel garantire una disciplina puntuale di una serie di problematiche ad oggi

mai oggetto di regolamentazione (a titolo esemplificativo la ricerca clinica, l'attività svolta da dottorandi, assegnisti di ricerca, il convenzionamento di ricercatori a tempo determinato, le procedure di convenzionamento...).

- *Fondazione Istituto Neurologico Nazionale Casimiro Mondino*: sono vigenti attualmente due convenzioni: l'una riguardante l'attività dei docenti in materie cliniche, l'altra il personale tecnico amministrativo, entrambe datate (6 maggio 1994 e 15 febbraio 2001).

La prima è stata, peraltro, oggetto di un recente aggiornamento (Senato Accademico del 22/9/2015, delibera 156/2015) agli articoli 9 e 10 relativi all'orario dei docenti convenzionati.

La convenzione è da tempo in regime di prorogatio, su proposta della Fondazione che, in questo momento, è in fase riorganizzativa.

Verrà a breve perfezionato anche il protocollo d'intesa riguardante i medici in formazione specialistica;

- *Fondazione Maugeri*: la convenzione con la Fondazione è molto datata e risale agli anni '70. Era già stato avviato un percorso finalizzato all'aggiornamento del testo che potrà a breve riprendere essendosi risolta la situazione di criticità nella quale Maugeri si era venuta a trovare;
- *Istituti Clinici di Pavia e Vigevano S.r.l.*: la convenzione quadro risale agli anni '90. Anche in questo caso, verrà avviato un aggiornamento dei rapporti convenzionali;
- *ASP*: un recente incontro con il direttore generale dell'azienda ha evidenziato la necessità di provvedere all'aggiornamento dei rapporti convenzionali (la convenzione originaria risale al 26 ottobre 2006 e un successivo atto aggiuntivo al 26 marzo 2008). In particolare, si intendono disciplinare alcuni ambiti di rilievo attinenti la presenza di differenti tipologie di frequentatori (studenti, medici in formazione, servizio civile, medici per esami di stato...).

20. Implementazione nuovo modello organizzativo

Nel corso del 2016 è stata avviata una revisione organizzativa di Ateneo che ha previsto preliminarmente un lavoro di analisi di tutti i processi di supporto gestiti dal personale dell'Ateneo. L'intento di questo progetto è quello di identificare e attuare un nuovo modello organizzativo meno parcellizzato, più attento ai livelli di servizio e alle attese dei clienti siano essi esterni o interni, mantenendo una certa attenzione alle peculiarità dell'Ateneo e valorizzando al meglio le risorse disponibili in un periodo di turnover negativo. Il lavoro ha evidenziato temi organizzativi ed elementi di riflessione gestionali. In particolare, si è rilevata un'eccessiva frammentazione e non corrispondenza tra il processo e le figure di coordinamento, modello che provoca generalmente una bassa focalizzazione sia sul servizio, sia sul cliente. Peraltro, il contesto esterno è caratterizzato da crescenti pressioni competitive che spingono a orientarsi verso modelli organizzativi tesi al miglioramento dei servizi ed alla soddisfazione degli utenti. Inoltre, il livello di polivalenza reale degli operatori afferente ad una stessa struttura è ancora scarso in quanto l'organizzazione non si è evoluta sul processo ma è rimasta segmentata sulle pregresse attività. Terminato il lavoro di analisi, si è disegnato un nuovo organigramma, successivamente presentato e condiviso con i Dirigenti, Delegati e Prorettori. Il nuovo organigramma intende superare l'eccessiva frammentazione della struttura organizzativa in essere, che si traduce in aree dirigenziali con molteplici riporti, rappresentati da una pluralità di servizi tra loro non coordinati in una logica di processo. L'auspicata integrazione delle attività dei vari uffici avviene con il **settore** che si fa capo dell'intera filiera, favorendone la collaborazione ed il coordinamento di tutte le attività gestite. Il settore presidia, quindi, un processo nelle sue fasi ed è articolato in unità operative, vale a dire entità organizzative minime che presidiano alcune attività

omogenee del medesimo processo. Per non accentuare la frammentazione e favorire lo sviluppo di competenze polivalenti finalizzate anche all'uso ottimale delle risorse, le unità operative avranno una dimensione ottimale minima pari a 6-7 risorse. Occorre, quindi, realizzare il nuovo disegno organizzativo implementando le previste unità organizzative e gestendo il passaggio dalla vecchia alla nuova struttura organizzativa affinché non vi siano problemi nel funzionamento delle attività e nel rapporto con l'utenza interna ed esterna.

21. Ulteriori obiettivi previsti dal Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza 2017-2019

Entro il 31 gennaio 2017 verrà sottoposto all'approvazione del CdA il Piano triennale Anticorruzione e Trasparenza che conterrà la definizione completa e puntuale degli obiettivi da raggiungere per il triennio 2017-2019. Pertanto, tutti gli obiettivi individuati nel documento saranno attribuiti alle strutture competenti.

Allegato 1 – obiettivi gestionali Area Beni Culturali 2017-2019

AMBITO →	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
CATEGORIA ↓				
Obiettivi di innovazione				
				Dematerializzazione (16)
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza				Revisione Statuto e regolamenti di Ateneo (1)
				Implementazione nuovo modello organizzativo (20)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni				
			Sistema Museale (15)	
				Sistema Bibliotecario – logistica e razionalizzazione (14)
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Implementazione sistemi di controllo (12)
				Sistema approvvigionatorio (17)
				Anticorruzione e trasparenza (21)

Allegato 2 – obiettivi gestionali Area Didattica e servizi agli studenti 2017-2019

AMBITO →	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
CATEGORIA ↓				
Obiettivi di innovazione	Collaborazione con altri Atenei lombardi (Offerta formativa) (2)			
	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)			
	Piano strategico della didattica (6)			Dematerializzazione (16)
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza				Revisione Statuto e regolamenti di Ateneo (1)
				Sistema di reporting (modello di riparto contabilità analitica, cruscotti per il monitoraggio degli indicatori) (13)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Piano di azioni per la Visita di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (8)			
	Master - rafforzamento (7)			
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Anticorruzione e trasparenza (21)

Allegato 3 – obiettivi gestionali Area Relazioni internazionali, Innovazione didattica e Comunicazione 2017-2019

AMBITO →	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
CATEGORIA ↓				
Obiettivi di innovazione				
	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	
	Piano strategico della didattica (6)			Dematerializzazione (16)
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza				
				Implementazione nuovo modello organizzativo (20)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Piano di azioni per la Visita di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (8)		Fundraising – Big Campaign (5)	
	Pro3.a. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche (11)			
				Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Anticorruzione e trasparenza (21)

Allegato 4 – obiettivi gestionali Area Ricerca e Terza missione 2017-2019

AMBITO →	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
CATEGORIA ↓				
Obiettivi di innovazione		Collaborazione con altri Atenei lombardi (Incentivazione dottorati congiunti) (2)	Collaborazione con altri Atenei lombardi (Trasferimento tecnologico) (2)	
		Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	
				Dematerializzazione (16)
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza				Revisione Statuto e regolamenti di Ateneo (1)
				Implementazione nuovo modello organizzativo (20)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni	Piano di azioni per la Visita di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio (8)	Sostegno all'attività di ricerca e produzione scientifica di Ateneo (9)		
		Pro3.b. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (11)		
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Implementazione sistemi di controllo (12)
				Anticorruzione e trasparenza (21)

Allegato 5 – obiettivi gestionali Area Risorse Umane e finanziarie 2017-2019

AMBITO →	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
CATEGORIA ↓				
Obiettivi di innovazione				
				Dematerializzazione (16)
Obiettivi di miglioramento dell'efficienza				Revisione Statuto e regolamenti di Ateneo (1)
				Sistema di reporting (modello di riparto contabilità analitica, cruscotti per il monitoraggio degli indicatori) (13)
				Implementazione sistema informativo (18)
				Implementazione nuovo modello organizzativo (20)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni				
		Pro3.b. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti (11)		
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Implementazione sistemi di controllo (12)
				Sistema approvvigionatorio (17)
				Anticorruzione e trasparenza (21)

Allegato 6 – obiettivi gestionali Area Tecnica, Informatica e Sicurezza 2017-2019

AMBITO →	DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
CATEGORIA ↓				
Obiettivi di innovazione				Collaborazione con altri Atenei lombardi (Gare e appalti) (2)
			Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione (10)	
				Dematerializzazione (16)
				Alienazione risorse edilizie (4)
				Implementazione sistema informativo (18)
				Implementazione nuovo modello organizzativo (20)
Obiettivi di miglioramento qualità ai fini della soddisfazione degli utenti interni ed esterni				Piano triennale per l'edilizia (3)
	Pro3.a. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche (11)			
Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)				Implementazione sistemi di controllo (12)
				Sistema approvvigionatorio (17)
				Anticorruzione e trasparenza (21)