

A thick yellow arc curves from the bottom left towards the top right, framing the text on the left side.

Giornata della Trasparenza dell'Università di Pavia



Trasparenza e performance

DOTT.SSA EMMA VARASIO
Direttore Generale

Trasparenza e Performance

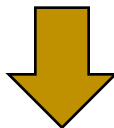


Il Ciclo della Performance delle P.A. prevede tre momenti:

- un atto di programmazione (**Documento di programmazione integrata**);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione;
- una valutazione dei risultati ottenuti, approvata dagli organi di governo e rendicontata nella **Relazione sulla performance**, da cui discende l'attribuzione dei premi individuali.

L'introduzione del cd. "Ciclo della Performance" avviene contestualmente agli adempimenti relativi alla trasparenza e all'anticorruzione.

TRASPARENZA E PERFORMANCE HANNO LA STESSA FINALITÀ



**DARE CONTO DELLE RISORSE GESTITE IN RELAZIONE AGLI SCOPI
ISTITUZIONALI PERSEGUITI**



I rischi connessi all'approccio adempimentale

L'accresciuta gamma di responsabilità dirigenziali, la complessità della disciplina, l'abnorme numero degli obblighi di pubblicazione spesso rendono i procedimenti amministrativi ancora più lenti e farraginosi...

In una PA avversa alle innovazioni e autoreferenziale prevale il rispetto formale di tempi e procedure piuttosto che la consapevole attuazione di efficaci politiche di miglioramento della performance e prevenzione della corruzione!

**L'ECESSO DI ADEMPIMENTI PEGGIORA EFFICACIA ED EFFICIENZA
E NON AIUTA L'EMERSIONE DEI FENOMENI CORRUTTIVI**

Il rapporto tra strategia e la gestione del ciclo della performance

È necessario contestualizzare la performance organizzativa ed individuale ancorandola alle funzioni istituzionali ed evitandone la burocratizzazione. Gli obiettivi gestionali devono derivare dalla strategia complessiva di Ateneo



Il Documento di Programmazione Integrata

Programma
elettorale del
Magnifico Rettore

Dal 2017: obiettivi
strategici di
processo approvati
dagli organi politici

Politiche e azioni per la qualità

Relazioni semestrali
sull'attività di ProRettori e
Delegati

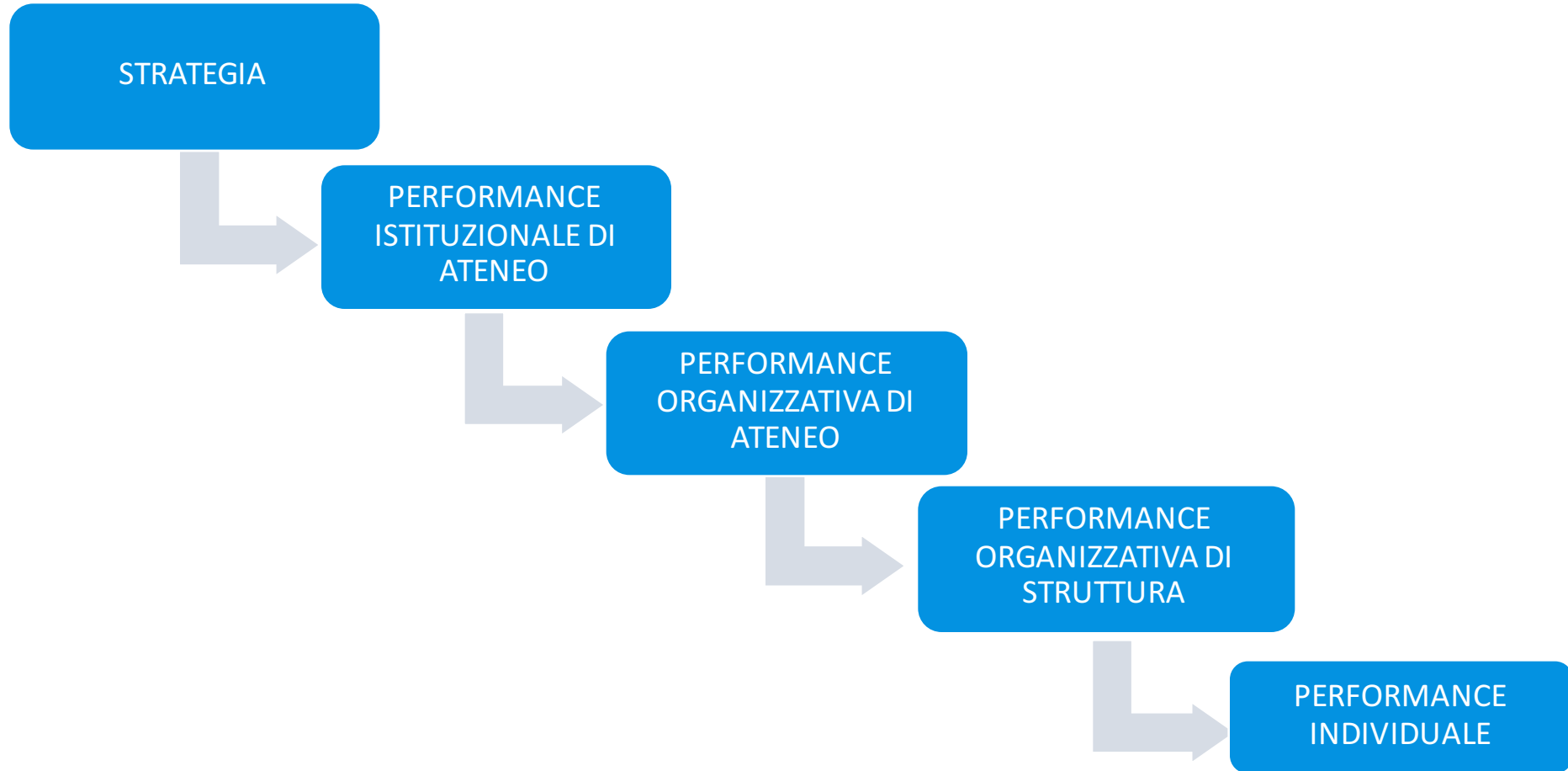
Relazione di
apertura dell'anno
accademico

Identificazione degli ambiti di
azione prioritaria corrispondenti
alle funzioni di ateneo: **didattica,
ricerca, terza missione e
gestione.**

Il progetto strategico

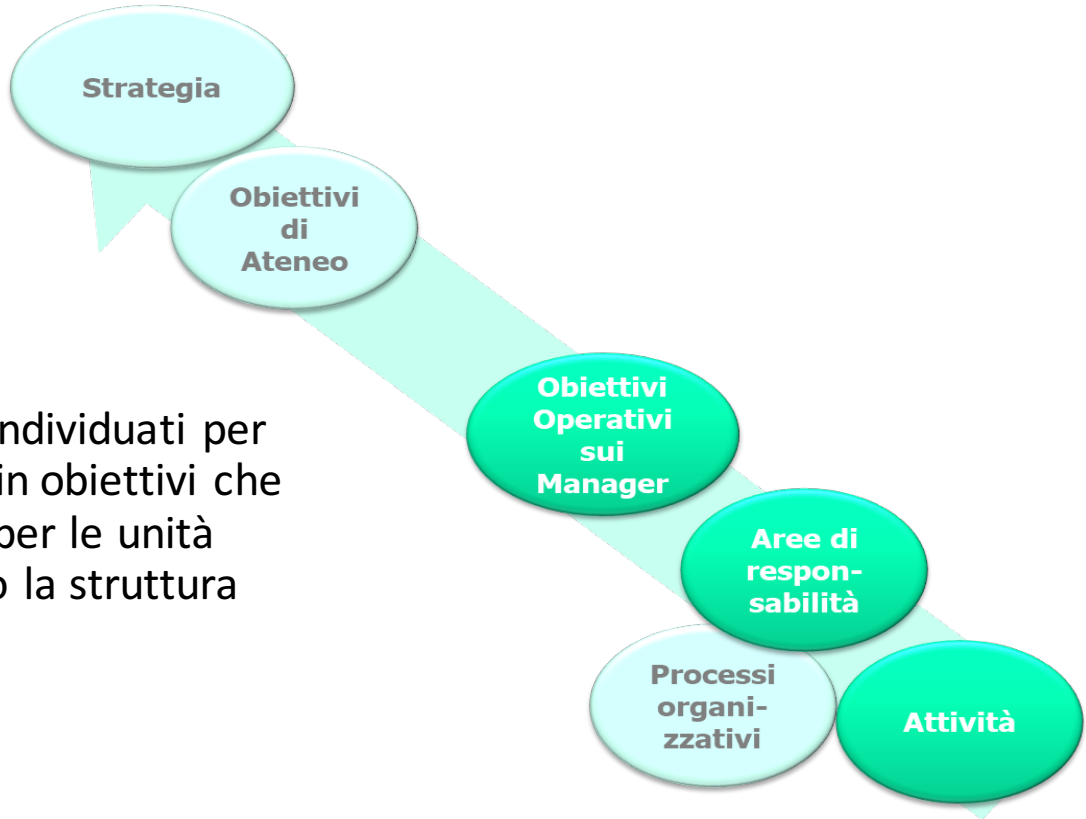
- Consolidare il numero di studenti iscritti tra i livelli attuali e 25.000 unità
- Aumentare la % di docenti provenienti dall'estero e da altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti)
- Aumentare la qualità della ricerca promuovendo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

L'albero della performance



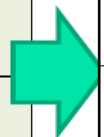
La logica 'a cascata'

Occorre tradurre i macro obiettivi individuati per l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura



Dai macro-obiettivi alle azioni

AMBITI	
a. INNOVAZIONE	1 Collaborazione con gli altri Atenei lombardi
	2 Supporto allo sviluppo dell'internazionalizzazione
	3 Piano strategico della didattica
	4 Dematerializzazione



DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	GESTIONE
Avvio contatti con Università lombarde	Collaborazione tra Atenei lombardi per costruire una federazione e dottorati congiunti	Avvio Fondazione	Gare per iniziative congiunte
Rafforzamento corsi di laurea e Master internaz.	Stipula convenzioni con università straniere per internaz. Dottorandi	Potenziamento relazioni internazionali verso USA . Consolidamento Boston	Iniziative di accoglienza stranieri
Analisi sostenibilità corsi di studio , analisi contrasto abbandono e rafforzamento azioni di tutoraggio			
Gestione on line corsi, verbalizzazione esami di laurea ecc.			Protocollo unico, ciclo assenze, ciclo missioni, ciclo passivo, ecc.



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

Gli obiettivi progettuali:

- Rilevanti e pertinenti
- Specifici e misurabili
- Orientati al miglioramento (valore iniziale e target)
- Collegati al budget
- Obiettivi trasversali (richiede mappatura dei processi)



Il quadro completo di obiettivi, azioni, indicatori, target e pesi attribuiti alle diverse azioni, è consultabile all'indirizzo <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/> accessibile con le credenziali di posta elettronica di Ateneo

ESEMPIO AREA RICERCA:

Obiettivo strategico: **POTENZIARE I DOTTORATI DI RICERCA INTERNAZIONALI E NAZIONALI**

TIPO OBIETTIVO OPERATIVO: Innovazione

AMBITO: Ricerca

OBIETTIVO MACRO:

«Collaborazione con gli altri Atenei lombardi»

OBIETTIVO: Incentivazione di dottorati congiunti

INDICATORE:

Numero di convenzioni sottoscritte con gli altri atenei lombardi per dottorato congiunto.

VALORE:

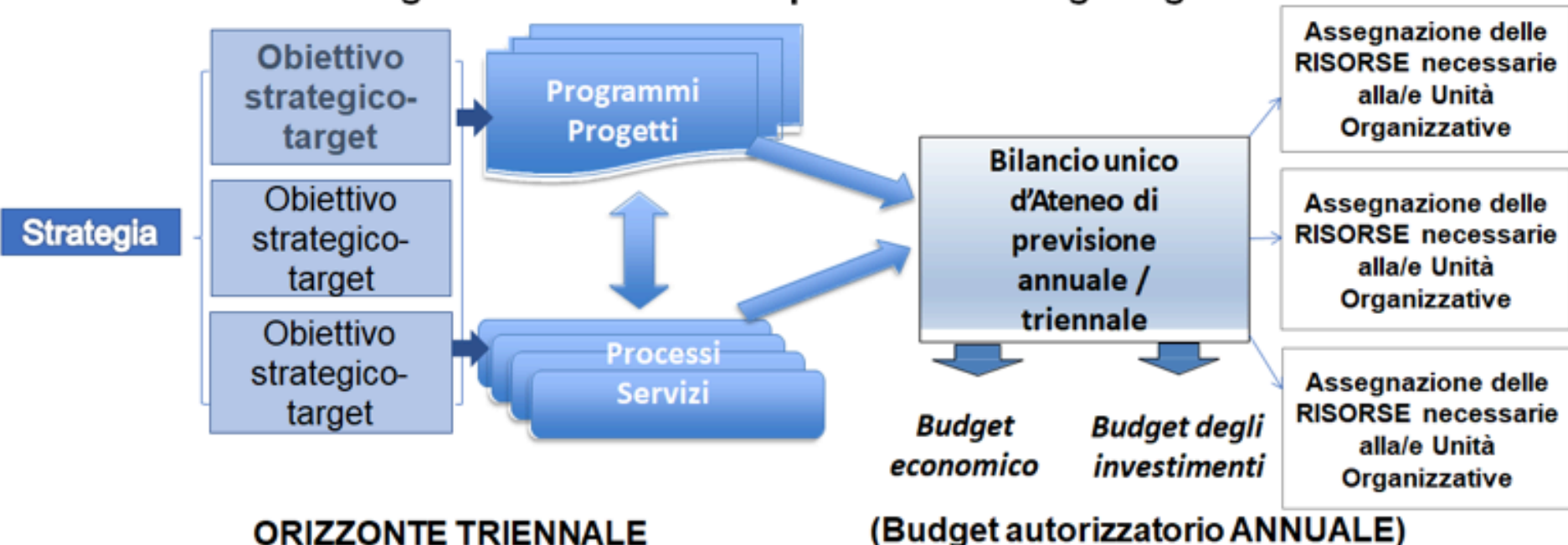
- non raggiunto (0%): 0
- parzialmente raggiunto (50%): 1
- raggiunto (100%): > 1

BUDGET: **150K**

PESO: area dirigenziale: 5%

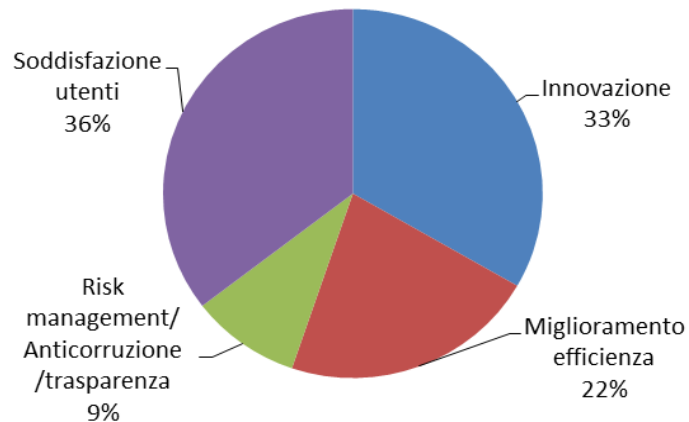
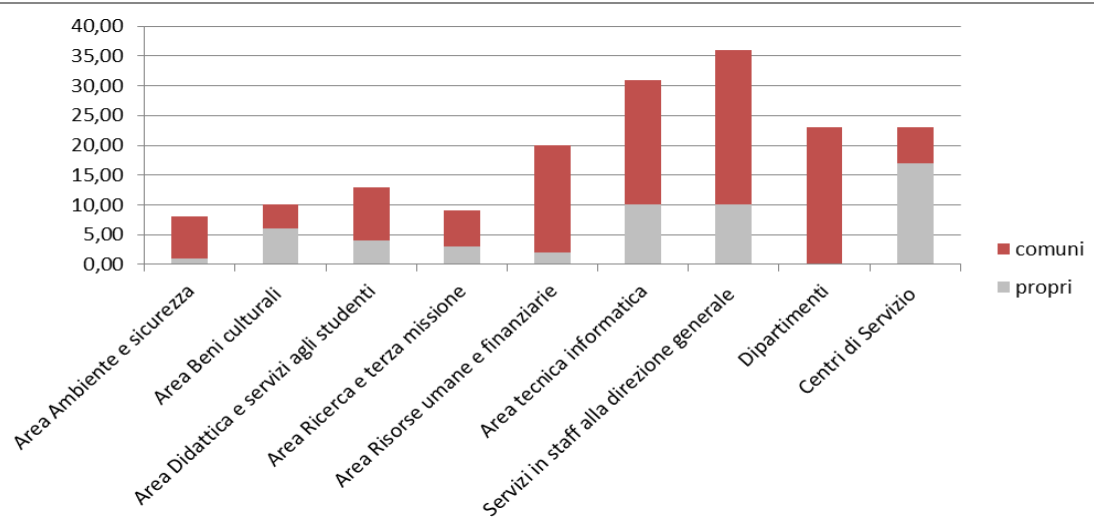
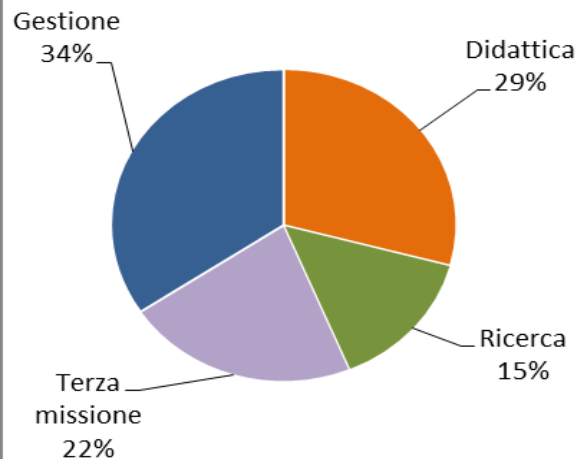
L'integrazione tra programmazione-performance

Pianificazione strategica Pianificazione operativa Budgeting



PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE – AGGIORNAMENTO ANNUALE

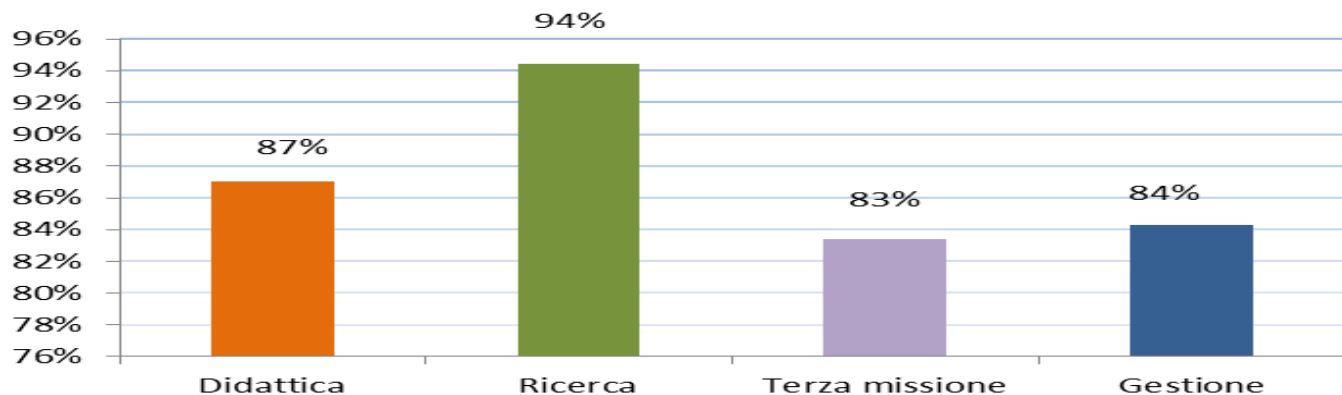
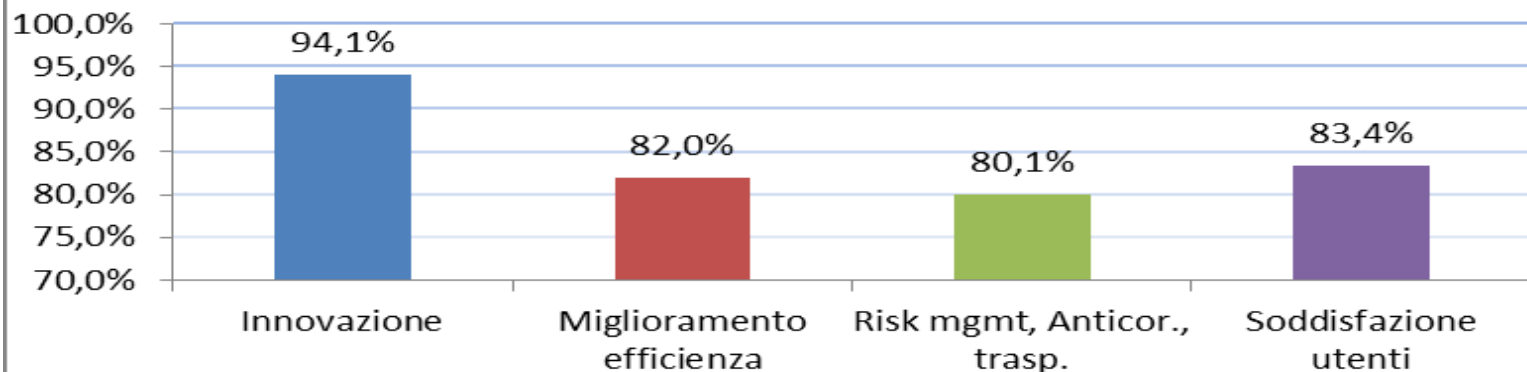
Gli obiettivi progettuali 2016



Risultati su processi primari

Ambito Indicatore	Indicatore	Valore 2015	Valore 2016	Valore di riferimento	Riferimento
Ricerca	Qualità della produzione scientifica: IRAS1 – VQR 2011-2014	1,91	1,83	1,73	% Prodotti attesi UNIPV sul totale delle Università
Ricerca	Qualità del reclutamento: IRAS2 – VQR 2011-2014	1,54	1,69	1,73	
Ricerca	Attrattività fondi di ricerca da bandi competitivi: IRAS3– VQR 2011-2014	1,97	1,40	1,73	
Ricerca	Alta formazione IRAS4 – VQR 2011-2014	2,05	1,73	1,73	
Ricerca	Miglioramento IRAS5 – VQR 2011-2014	2,45	1,43	1,73	
Internazionalizzazione	Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2014/15	1,76	2,02	1,83	Peso UNIPV in termini di quota base FFO 2016 (72% storico)
Internazionalizzazione	Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2014/15, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero;	2,11	2,16	1,83	
Internazionalizzazione	Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2014/15;	1,76	2,85	1,83	
Internazionalizzazione	CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2015 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15	2,43	3,20	1,83	
Internazionalizzazione	Numero di laureati dell'anno solare 2015 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.	3,1	3,59	1,83	
Didattica	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare 2015	1,79	1,75	1,83	
Didattica	Δ tra costo effettivo e costo standard	€ 1002 (12,5%)	€ 918 (11,5%)	n.d.	n.d.
Didattica	Indice di soddisfazione studenti frequentanti al I, II e III livello	7,97	8,13	8,04	Punteggio AA precedente
Didattica	Tasso di occupazione a un anno	83,2	85,5	86,4	Valore medio Atenei del Nord Ovest

Risultati su obiettivi progettuali



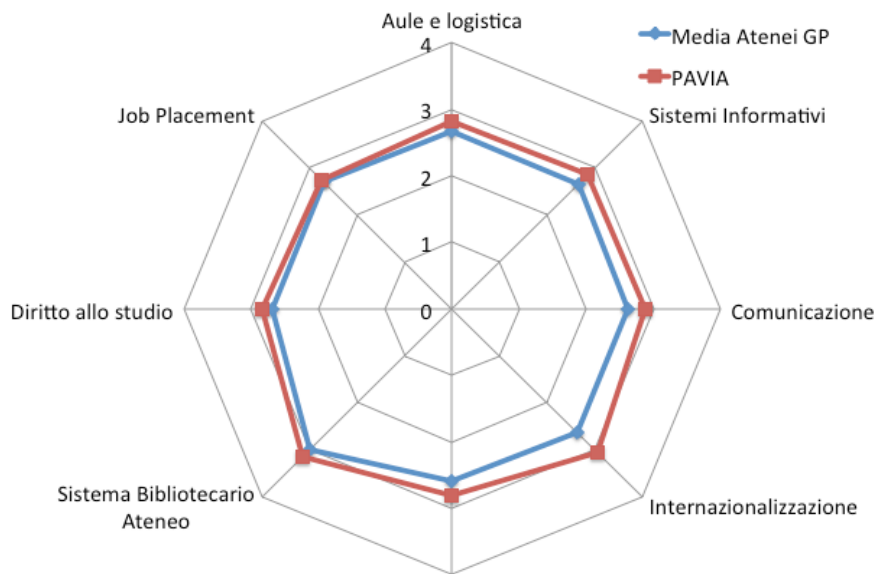
Risultati su indicatori gestionali

INDICATORI MINISTERIALI (PROPER)	2016 - stimato	2015	2014
Spese di personale su FFO e tasse nette	67,40%	69,45%	70,13%
Indebitamento	2,83%	3,04%	3,15%
Indice di sostenibilità finanziaria	1,20%	1,16%	1,15%

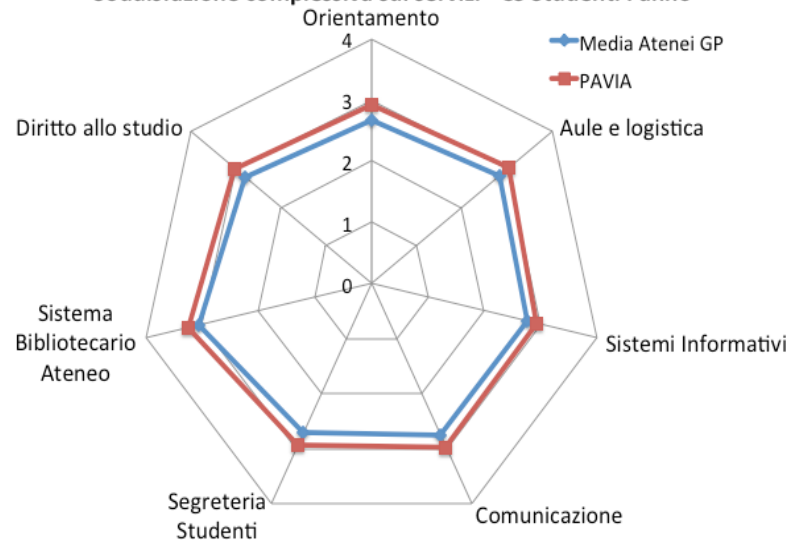
Descrizione	Modalità di calcolo	Target	Valore 2016
Soddisfazione utenti	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	Mantenimento del valore in linea con gli altri Atenei	3,82
Costo utenze	Costo utenze/ metri quadro di Ateneo	Mantenimento del valore o miglioramento	27.5
Comunicazione Efficacia canali web	- n.visitatori sito internet - presenza nei social	Incremento programmato	-2.366.316 - Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube Instagram
Tasso di occupazione (% su totale laureati)	a 1 anno a 3 anno	Incremento risultati outcome	85,5 92,9

Il giudizio degli studenti sui servizi – confronto con i valori GP

Soddisfazione complessiva sui servizi - CS Studenti anni successivi



Soddisfazione complessiva sui servizi - CS Studenti I anno



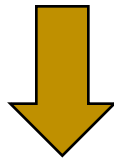
Le valutazioni di efficienza

2.016					2.015
Attività	Costo 2016:	driver 2016: n°	driver 2016: descrizione	c.u. 2016	c.u. 2015
1. Pianificazione, controllo e statistica	697.550	444.565,7	valore tot delle PROVENTI + valore tot dei COSTI (/1000)	1,6	1,6
1b. Assicurazione qualita', Accredитamento, Valutazione	325.453				
2. Contabilita'	3.318.814	444.565,7	valore tot delle PROVENTI + valore tot dei COSTI (/1000)	7,5	7,6
3. Affari legali e istituzionali	1.047.976	1.847,0	pta + doc + ric + cel	567,4	620,2
4. Comunicazione	1.062.561	3.168,0	numero tot unità di personale*	335,4	445,0
5. Servizi sociali e welfare	115.455	1.847,0	pta + doc + ric + cel	62,5	89,0
6. Personale	2.105.782	3.168,0	numero totale di unità di personale*	664,7	826,7
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	189.844				
8. Edilizia_Interventi sul costruito	387.243	208.498,0	Mq interni della struttura (inclusi i corridoi)	1,9	1,9
9. Approvvigionamenti	1.160.450	20.924,6	valore complessivo degli approvvigionamenti di competenza dell'anno	55,5	57,8
10. Servizi generali e logistici	3.390.635	208.498,0	Mq interni della struttura oggetto dell'analisi	16,3	16,7
11. Sistemi informativi	2.113.577	3.168,0	numero totale di unità di personale	667,2	921,0
12. Orientamento in entrata	311.741	6.468,0	n. immatricolati laurea triennale, specialistica e ciclo unico (numero immatricolati CdL)	48,2	41,4

La corruzione si combatte migliorando le performance

I sistemi di monitoraggio delle *performance* (costi, efficacia) rappresentano un potente strumento per rilevare potenziali comportamenti corruttivi... ma non vengono misurati e utilizzati in modo significativo per valutare gli Enti Pubblici.

L'incapacità di valutare e misurare i risultati sposta l'attenzione sulle procedure rendendole ancora più rigide mentre il contesto chiede servizi efficienti, internazionalizzazione, risposte rapide, apertura al mercato...



**Occorre un controllo esterno non burocratico che valuti i risultati
in termini di output, outcome e impatto**

**Responsabilizzazione del management (a tutti i livelli)
in relazione ai risultati**