



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Piano Integrato o Accostato?

***Performance, trasparenza e
anticorruzione***

Emma Varasio

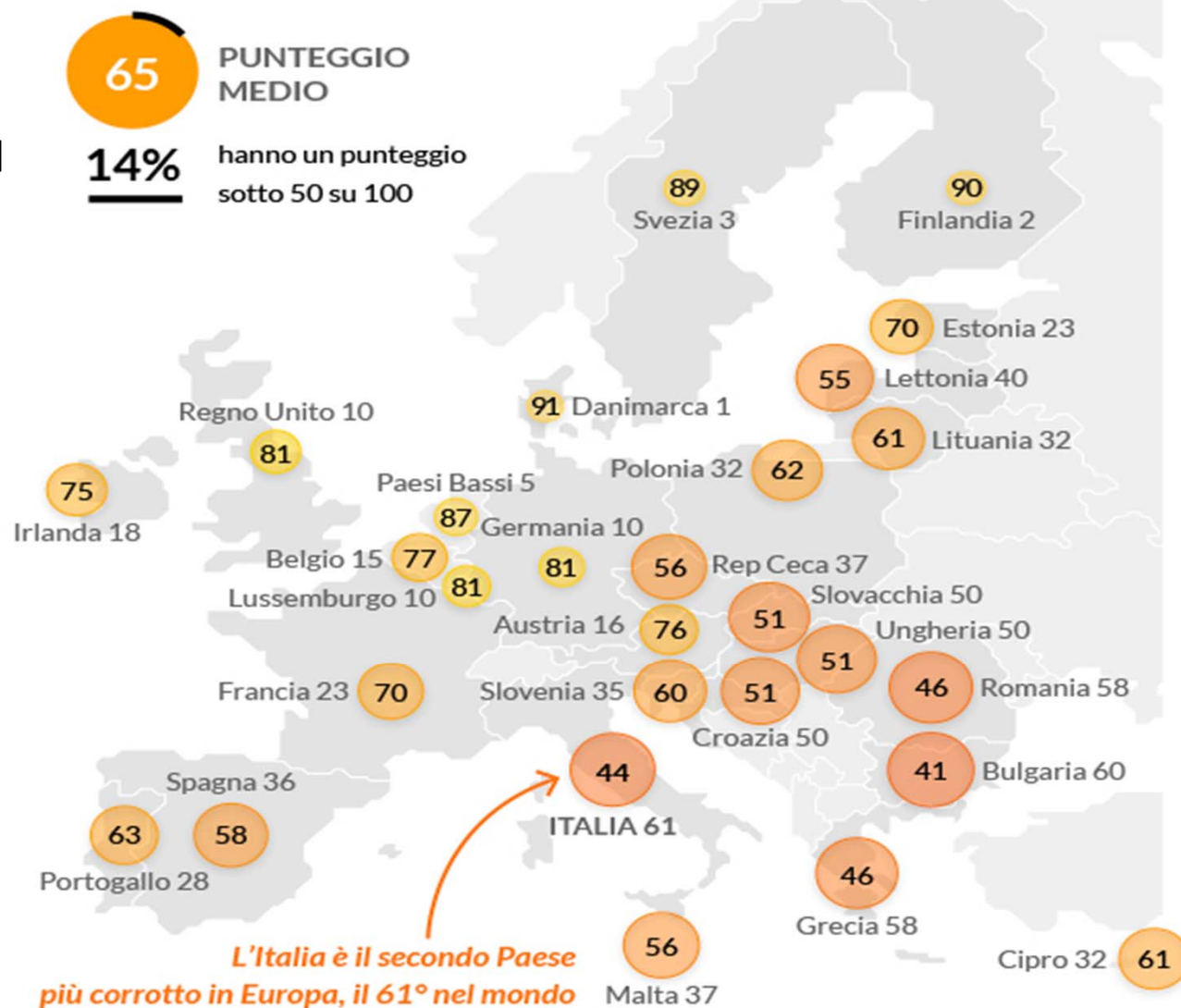
***Assemblea CoDAU
Messina , 10 marzo 2016***

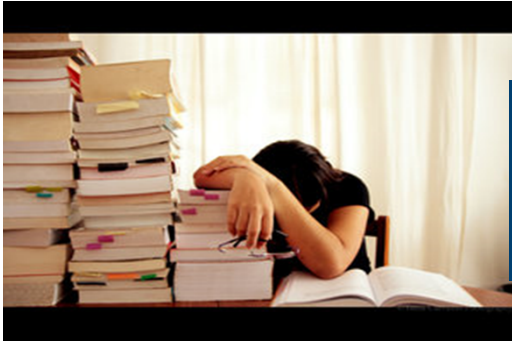
Corruzione percepita

Italia 61esima al mondo, nella Ue peggio solo la Bulgaria

Tra le istituzioni più corrotte, gli italiani indicano i partiti politici (69%), il Parlamento (44%), la Pubblica Amministrazione (29%) e il sistema sanitario (24%)

Classifica Paesi della UE nel mondo





... e ciò nonostante il “diluvio” di normativa e adempimenti

La stessa ANAC ha riconosciuto la non aderenza dei risultati ottenuti.

Le carenze di maggior rilievo:

- mappatura dei processi, misurazione del rischio e individuazione degli interventi organizzativi adeguati a ridurlo
- mancato collegamento fra PTPC, piano della performance e monitoraggio dei piani
- ridotto coinvolgimento degli organi politici e di indirizzo
- innumerevoli prescrizioni, a volte confuse, ad attuazione immediata
- nessuna differenziazione rispetto a tipologia e dimensione degli enti
- invarianza di spesa

... e scatta l'effetto adempimento

Conseguenze:

Ulteriore rallentamento dei processi
Impoverimento delle funzioni finali
Perdita di efficienza e di valore

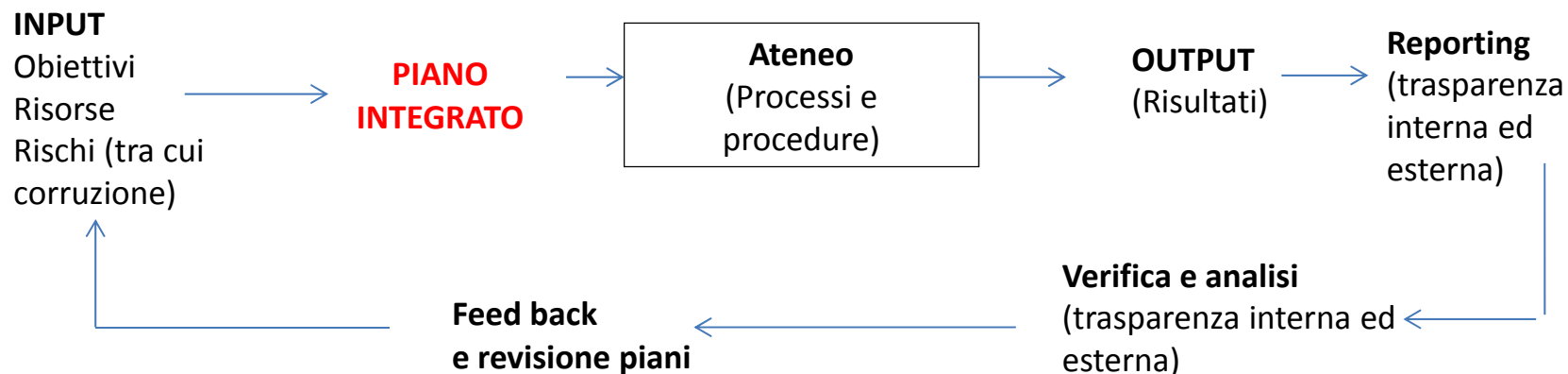


L'applicazione della L.231/2001 nel mondo aziendale ha comportato tempo, risorse dedicate e un cambio radicale di approccio a questi temi.

Ritenere superabili le innegabili ed evidente carenze di risorse esperte e dedicate attraverso l'imposizione di adempimenti normativi non risponde ad una corretta logica istituzionale di buona amministrazione e non consente di affrontare seriamente le problematiche connesse.

La performance passa ad ANVUR: le riflessioni per 'cambiare passo'

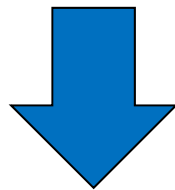
- Puntare alla sostanza sopra la forma
- La definizione degli obiettivi di performance gestionale deve dipendere dalla missione istituzionale dell'ateneo. Gli atenei italiani sono oggi chiamati a definire formalmente la propria visione strategica per il futuro.
- Occorre prevedere l'elaborazione di un **Piano Integrato** che tenga conto di strategie, risorse, rischi e definisca output attesi anche in termini di outcome e di impatto.



L'esigenza di una reale integrazione

Occorre mettere a punto e sperimentare metodologie di programmazione che consentano di:

- 1) realizzare piani gestionali-organizzativi basati su una preventiva condivisione di obiettivi tra Organi di Governo e Direzione Generale;
- 2) costruire obiettivi trasversali tra le diverse strutture organizzative utilizzando una logica di processo;
- 3) correlare gli aspetti di performance con quelli di anticorruzione e trasparenza;
- 4) un'allocazione coerente delle risorse



L'integrazione non può e non deve essere interpretata come semplice accostamento, in un unico documento, di contenuti previsti sinora in documenti distinti!

Cascading e albero della performance



La matrice degli obiettivi

Categoria obiettivo	Ambiti prioritari di intervento												
	1. Didattica				2. Ricerca				3. Terza missione				
	Obiettivo	Budget	Indicatore	Target	Obiettivo	Budget	Indicatore	Target	Obiettivo	Budget	Indicatore	Target	
<i>Innovazione</i>													
<i>Miglioramento efficienza</i>													
<i>Soddisfazione utenti</i>													
<i>Risk management</i>													
4. Gestione	Obiettivo				Budget				Indicatore				Target
<i>Innovazione</i>													
<i>Miglioramento efficienza</i>													
<i>Soddisfazione utenti</i>													
<i>Risk management</i>													

Per riga categorie di obiettivi, per colonna ambiti prioritari di intervento e all'incrocio si riporta l'obiettivo corrispondente.

Obiettivi 'a finalità multiple' vengono classificati privilegiando l'aspetto prevalente.

Per ogni obiettivo viene identificato un indicatore di misurazione, il target da raggiungere per l'anno 2016 e l'eventuale richiesta di budget ovvero la previsione in termini di risorse aggiuntive a quelle attribuite per il funzionamento.

Ambiti prioritari di intervento

Categoria obiettivo	1. Didattica			2. Ricerca			3. Terza missione		
	Obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore
Innovazione	Supporto al Piano Strategico di Ateneo		N° studenti iscritti	Presentazione istanze on-line	20.000	% di istanze gestite	Produzione di MOOCs	90.000	N° di corsi erogati
	Gestione Master e Corsi di perfezionamento		N° master e corsi conformi ai requisiti di qualità definiti	VQR 2011-2014		Indicatori di risultato	Sistema Museale - apertura al pubblico e biglietteria		Importo complessivo incassato
	Attivazione corsi e supporti on-line in lingua		N° utenti	Sistema Bibliotecario: progetto biblioteconomico Petrarca-Boezio		Rispetto tempi e obiettivi cronoprogramma			N° visitatori
	U-Gov gestione tasse e contributi		% contribuzione gestita	Sistema informativo per la ricerca	10.000	% prodotti, strutture, attività censiti e gestiti			
	Lauree magistrali +		N° di corsi attivati						
	Servizio Sanità e Didattica medica		% implementazione nuovo modello organizzativo						
	Sistema di piattaforma KIRO	30.000	N° utenti						
Miglioramento efficienza	Dematerializzazione processi gestionali didattica	50.000	N° processi dematerializzati	Gestione Sistema Bibliotecario: analisi logistica per ottimizzazione costi e recupero del progresso	95.371	% progresso recupero/ costi unitari per punto operativo	Gestione informatizzata prestazioni c/terzi		% di fatturato gestita
				Dematerializzazioni documenti di audit	20.000	% di documentazione dematerializzata			
				Stab centralizzati		Realizzazione Stabulario unico e definizione procedure di utilizzo			
Soddisfazione utenti	UGov-Planner	10.000	% aule/informazioni gestite	Supporto progetti e attività internazionali		% progetti finanziamenti erogati	opus della Sa		** Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Revisione portale di Ateneo	19.100	Nuovo utilizzo entro il				Tommaso		** Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Incremento internazionalizzazione didattica		N° corsi in lingua inglese				Palazzo Botta I		** Rispetto temi e attività da cronoprogramma
	Rinnovamento gestionale aule informatizzate		N° postazioni				Promozione Internazionale di Unipv	30.000	N° eventi/azioni
	Gestione sportello studenti stranieri		N° studenti stranieri						
Risk management/Anticorruzione/trasparenza	Attivazione processi di controllo da segnalazione a garante studenti		N° segnalazioni gestite	Valutazione rischio biologico		N° strutture valutate	Antiriciclaggio		% di implementazione procedura di controllo
				Piano audit progetti di ricerca		n° progetti auditati ed entità finanziaria dei medesimi			
	4. Gestione								
	Obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore						
Innovazione	Gestione Piano Integrato		Sperimentazione e approvazione risultati entro il 30/06/2017						
	Adeguamento sistema telefonia di Ateneo	200.000	% di edifici e strutture adeguate						
	U-Gov : budget di cassa		% implementazione procedura/ n° sofferenze di cassa/ tempi di pagamento						
	Creazione archivio pratiche legali		% di completamento						
	Definizione di un organico standard per tipologia di struttura e valutazione dei carichi di lavoro		Approvazione del modello di analisi e programmazione del PTA entro il 30/06/2016						
	Conservazione sostitutiva documenti	25.000	% di documenti conservati						
Miglioramento efficienza	Revisione flussi documentali per semplificazione ciclo passivo	10.000	Realizzazione flusso e archivio informatizzato entro il						
	Budgeting e cost control		% di completamento reportistica e implementazione quadro informativo						
Soddisfazione utenti	Implementazione servizi Ateneo Card	50.000	N° di servizi implementati						
	Revisione e implementazione sistema informativo gestione spazi	80.000	% di spazi gestiti a sistema e % completamento informazioni a corredo						
Risk management/Anticorruzione/trasparenza	Sistema approvvigionatorio	80.000	% della spesa complessiva coperta per tipologia merceologica di riferimento						
	Planning		N° accordi quadro						
	Prevenzione incendi	100.000	% adeguamento raggiunta						
	Analisi dei processi ai fini dell'analisi del rischio	350.000	% processi analizzati						
	Portale della trasparenza - Attivazione portale della trasparenza CINECA	15.000	Attivazione del servizio						
	Progetto security	40.000	% di implementazione						

Ateneo

Ambiti prioritari di intervento

Categoria obiettivo	1. Didattica			2. Ricerca			3. Terza missione		
	Obiettivo	Budget 2016 richiesto*	Indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	indicatore	obiettivo	Budget 2016 richiesto*	indicatore
Innovazione	Supporto al Piano Strategico di Ateneo		N° studenti iscritti	VQR 2011-2014		Indicatori di risultato			
	Gestione Master e Corsi di perfezionamento		N° master e corsi conformi ai requisiti di qualità definiti	Sistema informativo per la ricerca	10.000	% prodotti, strutture, attività censiti e gestiti			
	Sistema di piattaforma KIRO	30.000	N° utenti						
Miglioramento efficienza							Gestione informatizzata prestazioni c/terzi		% di fatturato gestita
Soddisfazione utenti	UGoV-Planner	10.000	% aule/insegnamenti gestiti	Supporto a progetti europei e internazionali		N° progetti/ Finanziamenti assegnati			
	Revisore portale	19.100	Nuovo Sito in uso entro il						
Risk management/Anticorruzione									
Innovazione	Implementazione Sistema U-GoV e redazione del primo bilancio di esercizio in contabilità economico-patrimoniale					Sperimentazione e approvazione risultati entro il 30/06/2017			
	U-GoV : budget di cassa					% implementazione procedura/ n° sofferenze di cassa/ tempi di pagamento			
	Definizione di un organico standard per tipologia di struttura e valutazione dei carichi di lavoro					Approvazione del modello di analisi e programmazione del PTA entro il 30/06/2016			
	Conservazione sostitutiva documenti				25.000	% di documenti conservati			
Miglioramento efficienza	Revisione flussi documentali per semplificazione ciclo passivo				10.000	Realizzazione flusso e archivio informatizzato entro il			
	Estensione utilizzo Titulus Organi ai Dipartimenti					N° di dipartimenti coinvolti			
	Budgeting e cost control					% di completamento reportistica e implementazione quadro informativo			
Soddisfazione utenti	Implementazione servizi Ateneo Card				50.000	N° di servizi implementati			
	Sistema approvvigionatorio				80.000	% della spesa complessiva coperta per tipologia merceologica di riferimento N° accordi quadro			
Risk management/Anticorruzione /trasparenza	Implementazione ciclo missioni on-line					% di missioni gestite			
	Planning					N° di procedure/strutture auditate			
	Analisi dei processi ai fini dell'analisi del rischio					% processi analizzati			
	Portale della trasparenza - Attivazione portale della trasparenza CINECA				15.000	Attivazione del servizio			
	Progetto security				40.000	% di implementazione			

Dipartimento

Catalogo obiettivi: Risk management/Anticorruzione/trasparenza

Obiettivo	Indicatore	Budget
Sistema approvvigionatorio - Centralizzazione degli acquisti di beni/servizi per le categorie merceologiche individuate; - Definizione di contratti quadro per la manutenzione ordinaria del patrimonio dell'Ateneo - Accordo quadro per lo smaltimento centralizzato dei rifiuti pericolosi	% della spesa complessiva coperta per tipologia merceologica di riferimento; N° accordi quadro; % strutture aderenti al servizio	€ 80.000
Portale della trasparenza	% di implementazione e dati pubblicati	€ 15.000
Attivazione processi di controllo da segnalazione a Garante studenti	N° segnalazioni gestite	Funzionamento
Valutazione rischio a) biologico - b) cancerogeno mutageno	a) N° strutture valutate b) % strutture universitarie valutate	Funzionamento
Piano audit progetti di ricerca	n° progetti auditati ed entità finanziaria dei medesimi	Funzionamento
Planning - Avvio di un sistema di procedura di auditing	N° di procedure/strutture auditate	€ 15.000
Progetto security - Controllo accessi palazzo Golgi-Spallanzani. Implementazione servizio di vigilanza attiva	% di implementazione	€ 40.000

Le schede di budget

UA.000AC.AC00.12 - AREA AMBIENTE SICUREZZA E LABORATORI		1.760.500
UA.000AC.AC00.12 - AREA AMBIENTE SICUREZZA E LABORATORI		1.173.000
<i>Totale Funzionamento</i>		983.000
Investimenti	A.A.01.01.02.03.01 - Attrezzature elettriche ed elettroniche scientifiche	10.000
Investimenti	A.A.01.01.02.05.01 -Mobili e arredi	1.500

Budget 2016

Area	Struttura	Progetto	Costi / Investimenti	Conto	Budget
			Costi	A.C.01.01.02.03.02.04 - Incarichi aggiuntivi per la sicurezza	135.000
			Costi	A.C.01.02.01.01.05.05 -Altri interventi a favore degli studenti	690.000
			Costi	A.C.01.02.05.01.01.01 - Acquisto materiale di consumo per laboratori	20.000
			Costi	A.C.01.02.09.01.01.01 - Cancelleria e altro materiale di consumo	15.000
			Costi	A.C.01.02.12.01.01.02 -Quote associative	1.500
			Costi	A.C.01.02.12.01.02.10 - Formazione obbligatoria ex-lege	50.000
			Costi	A.C.01.02.12.02.02.04 - Manutenzione ordinaria e riparazioni di apparecchiature e mobili	10.000
			Costi	A.C.01.02.12.02.02.11 -Servizi di vigilanza	40.000
			Costi	A.C.01.02.12.02.03.01 - Assistenza informatica e manutenzione software	10.000
		<i>Totale Progetti</i>			190.000
		BENES_ANIMALI - Benessere Animale	Costi	A.C.07.01.01.01.01.01 -Costi operativi per progetti	10.000
		Sistema approvvigionatorio	Costi	A.C.07.01.01.01.01.01 -Costi operativi per progetti	100.000
		Smaltimento rifiuti pericolosi	Costi	A.C.07.01.01.01.01.01 -Costi operativi per progetti	80.000

Obiettivo e budget

Schede Budget Progetti							
Descrizione Unità Analitica 2016	Descrizione Unità Analitica	Area di Budget o Codice Progetto	Descrizione Progetto	Vincolo	Budget 2016	Budget 2017	Budget 2018
UA.000AC.AC00.12 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA E LABORATORI	UA.000AC.AC00.05 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA	BENES_ANIMALI	Benessere Animale	Attività in essere	10.000	0	0
UA.000AC.AC00.12 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA E LABORATORI	UA.000AC.AC00.05 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA	PREVINCENDI	Prevenzione Incendi	Nuova attività	100.000	100.000	100.000
UA.000AC.AC00.12 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA E LABORATORI	UA.000AC.AC00.05 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA	SISTEMA APPROVVIGIONATORIO	Smaltimento rifiuti pericolosi	Nuova attività	80.000	80.000	80.000
UA.000AC.AC00.12 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA E LABORATORI	UA.000AC.AC00.05 - AREA AMBIENTE E SICUREZZA	Totale Progetti			190.000	180.000	180.000

Smaltimento rifiuti pericolosi: gara di Ateneo per la centralizzazione dello smaltimento dei rifiuti pericolosi prodotti dalle strutture universitarie

Analisi della attività a rischio

MACRO-PROCESSI	ATTIVITA' A RISCHIO	GRADO DI RISCHIO	COSTI UNITARI	CUSTOMER SATISFACTION	Interventi già attuati o programmati 2016	U.O. responsabile processo	U.O. responsabile intervento
Pianificazione, controllo e statistica	Auditing		BASSO	BUONA	Avvio di un sistema di auditing di procedura	SPPC	
Contabilità	Pagamenti a favore di società, imprese, altri soggetti	BASSO			Piattaforma ministeriale Certificazione Crediti	ARUF/SAC	
	Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale, dei collaboratori e soggetti esterni	MEDIO			Incremento reportistica e attivazione del portale trasparenza	ARUF	ASI/SL
	Gestione spese in economia	ALTO	ALTO	BASSA	Sistema approvigionatorio	ATI/SAC	ATI/SPPC/SL
	Gestione contratti (compresi rifi)	BASSO				ATI/ASSLSAC	

La misurazione: gli indicatori

Fase dell'approvvigionamento	Indicatore	
1. Programmazione	1.1	Numero di acquisti effettuati tramite affidamenti diretti per i quali il valore cumulato dei lotti sia pari o superiore alla soglia comunitaria, nell'arco di un anno
	1.2	Numero di acquisti effettuati tramite procedura negoziata senza bando con un solo operatore per i quali il valore cumulato dei lotti sia pari o superiore alla soglia comunitaria, nell'arco di un anno
2. Progettazione	2.1	Percentuale di procedure aperte e ristrette rispetto al totale di procedure attivate, nell'arco di un anno
	2.2	Percentuale di procedure negoziate senza previa pubblicazione del bando rispetto al totale di procedure
	2.3	Percentuale di cottimi fiduciari rispetto al totale di procedure attivate, nell'arco di un anno
	2.4	Percentuale di affidamenti diretti rispetto al totale di procedure attivate, nell'arco di un anno
3. Selezione del contraente	3.1	Numero di procedure attivate per le quali è pervenuta una sola offerta, nell'arco di un anno
4. Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	4.1	Percentuale di procedure affidate al medesimo operatore economico rispetto al totale di procedure attivate, nell'arco di un biennio
5. Esecuzione del contratto	5.1	Percentuale di affidamenti con almeno una variante (superiore al quinto d'obbligo) rispetto al totale delle procedure attivate, nell'arco di un anno
	5.2	Numero di contratti per i quali sono intervenute delle proroghe sul totale degli affidamenti
6. Rendicontazione del contratto	6.1	Percentuale di scostamento tra costo iniziale previsto dell'affidamento e costo effettivo finale
	6.2	Percentuale di scostamento tra tempo previsto per la conclusione del contratto e tempo effettivamente impiegato per il lavori pubblici

Misurazione e valori di riferimento

Descrizione	2014	2013	2012
Spese di personale a carico dell'Ateneo A	111.468.750	114.846.214	117.741.026
Entrate complessive nette (FFO+programmazione triennale+tasse e contributi universitari) B	157.861.588	157.686.779	161.877.995
Indicatore spese di personale A/B	70,61%	72,83%	72,73%
Spese complessive a carico del bilancio (Rata annuale capitale + interessi)	1.490.188	1.890.020	2.068.327
Entrate complessive nette (al netto di spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo)	46.249.103	42.692.538	43.991.659
Indicatore di indebitamento	3,22%	4,43%	4,7%

Descrizione	2014	2013	2012
82% Entrate complessive nette (A)	129.446.502	129.303.159	132.620.802
Spese complessive (Spese di personale ao + oneri di ammortamento)	112.958.938	116.736.234	119.809.353
Indicatore di sostenibilità economica finanziaria	1,15	1,11	1,11

Descrizione	Valore indicatore
Costo utenze (energia elettrica, gas, acqua, riscaldamento e condizionamento, costo pulizie) per metro quadro	30,86
Costo telefonia fissa per persona	117,55
Comunicazione - Efficacia canali web	
- n. accessi annuali	5.302.935
- n. visitatori sito internet	2.655.761
- presenza e attività su social media	Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube
Internazionalizzazione	
N. studenti stranieri /totale	6,10%
Tasso di occupazione (% profilo lavorativo sul totale)	
- a 1 anno	48%
- a 3 anni	66%
Dematerializzazione Area Didattica (% documentazione on-line)	
- Presentazione piani di studio	97%
- Immatricolazioni	100%
- Lauree	0%
- Mobilità studenti	50%
- Rilascio diploma supplement, certificati linguistici	100%
-Questionari Valutazione ANVUR	100%
Dematerializzazione Area Personale (% documentazione on-line)	
-Cedolini e Cud	100%
-Ferie	0%
-Altre autorizzazioni	100%

Un'organizzazione performante per combattere la corruzione

Adempimenti formali e procedure non contestualizzate non solo sono inadeguati a fronteggiare i veri rischi di corruzione ma paradossalmente li aumentano.

Qualsiasi forma di rallentamento alla velocità attesa dei processi si trasforma inevitabilmente in incremento di inefficienza e l'inefficienza meglio nasconde i fenomeni corruttivi



Controllo esterno indipendente che valuti i risultati in termini di output, outcome e impatto

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