



Università degli Studi di Messina



**OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET
INDICAZIONI OPERATIVE PER LA REDAZIONE DEL PIANO STRATEGICO
D'ATENEIO**

Anno 2024

Sommario

- 1. Fonti documentali 3
- 2. Aspetti strutturali 3
- 3. Obiettivi strategici 4
- 4. Obiettivi operativi 4
- 5. Indicatori..... 5
- 6. Target..... 6
- 7. Responsabilità 8

1. Fonti documentali

Per garantire la massima coerenza con i documenti MUR e ANVUR si consiglia di tenere conto, nella costruzione degli obiettivi strategici e operativi, e relativi indicatori, degli obiettivi (e relativi indicatori) contenuti nelle [*Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*](#) e degli **indicatori per l'Accreditamento periodico** definiti da ANVUR ([*Modello AVA 3 Indicatori a supporto della valutazione*](#)).

Si vedano in proposito i documenti ANVUR ([*Requisiti con note*](#), PdA A.1.4 e relative [*Schede di Autovalutazione della Sede - ANVUR*](#)).

A.1.4	Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.	Tra i processi di valutazione esterna si segnalano l'Accreditamento Iniziale dei CdS, l'Accreditamento Periodico della Sede e dei CdS, il follow-up dell'Accreditamento Periodico, la VQR, la valutazione dei Piani Triennali, etc. Gli indicatori comprendono almeno quelli predisposti dal Ministero e dall'ANVUR. Il raggiungimento degli obiettivi può anche giovare dell'apporto di professionisti esterni all'Ateneo/Accademia, con specifiche e comprovate esperienze e competenze (ad esempio, per attività di terza missione/impatto sociale: professionisti di divulgazione scientifica, di trasferimento tecnologico, di conservazione dei beni culturali, etc; per l'attività di ricerca: professionisti per il reperimento/rendicontazione di finanziamenti internazionali, etc.).
-------	--	--

2. Aspetti strutturali

2.1 Tenendo conto dei seguenti Punti di Attenzione delineati nell'Ambito A di AVA 3 (PdA A.1.3 e A.1.4):

*A.1.3 L'Ateneo declina la visione in **politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine)**, riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni).*

A.1.4 Gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo globale dell'Ateneo, delle indicazioni ministeriali e anche dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti e dei processi di monitoraggio e valutazione interna ed esterna. Gli obiettivi sono chiaramente comunicati al personale e alle strutture interessate.

si consiglia di:

- identificare un **numero limitato di obiettivi strategici** e di **relativi obiettivi operativi**, che consentirebbe di trasmettere una visione il più chiara possibile delle politiche dell'Ateneo e al tempo stesso di garantire una migliore azione di monitoraggio;
- costruire una **catena obiettivo strategico - obiettivo operativo - indicatore - target** comprensiva di tutti gli anelli che la compongono.

3. Obiettivi strategici

Gli **obiettivi strategici** sono obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati o effetti finali (outcome) che l'organizzazione si propone di perseguire.

(Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA 3, p. 13, [Approfondimento](#))

L'obiettivo strategico dovrà essere, in coerenza con le *Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle università statali italiane* (ANVUR, luglio 2015):

- **largo e di ampio respiro** al fine di dare chiara espressione al risultato da raggiungere;
- **sfidante ma raggiungibile**;
- **chiaro e comprensibile** a un soggetto esterno;
- **verificabile**, nel senso che deve essere prevista una modalità di monitoraggio del grado di raggiungimento;
- **suscettibile di misurazione**;
- **coerente** con gli altri obiettivi in quanto riconducibili a un disegno strategico unitario;
- **articolato** in un numero congruo di **obiettivi operativi** (da monitorare nel PIAO);
- corredato di **indicatori e target**;
- **sostenibile** sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

ESEMPI

1. Ob.S. 1: Migliorare l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa
2. Ob.S. 2: Migliorare la rilevanza e l'impatto dei prodotti scientifici
3. Ob.S. 3: Potenziare l'orientamento in uscita ed i legami con le imprese

L'obiettivo strategico **non dovrà**:

- essere selezionato tra gli obiettivi per i quali l'Ateneo possiede già valori di partenza molto alti rispetto ai quali ci sono minimali margini di miglioramento;
- coincidere con l'obiettivo operativo o con le azioni previste.

ESEMPI di obiettivi strategici mal formulati:

1. Potenziare le attività di orientamento in ingresso e in itinere;
2. Incrementare attività seminariali, progetti culturali, convegni e giornate di studio promossi da ricercatori afferenti a diversi SSD;
3. Effettuare la mappatura delle imprese del territorio per la presentazione delle linee di ricerca d'Ateneo.

4. Obiettivi operativi

Gli **obiettivi operativi** rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad esempio, a livello di unità. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti necessari per conseguirli.

(Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA 3, p. 13, *Approfondimento*)

Gli **obiettivi operativi**, che saranno formulati in **piena coerenza con l'obiettivo strategico**:

- hanno carattere più specifico e operativo rispetto all'obiettivo strategico che concorrono a realizzare;
- sono in genere introdotti da un sostantivo (attivazione, potenziamento, promozione);
- anche gli obiettivi operativi saranno corredati in sede di **PIAO** di congrui indicatori e valori target che permettano di misurare il raggiungimento dell'obiettivo operativo stesso (*Sistema di misurazione e valutazione della Performance valido per il ciclo della Performance 2024 – Università di Messina*).

5. Indicatori

Per **Indicatore** si intende una **grandezza**, indistintamente un valore assoluto o un **rapporto**, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione di un'organizzazione universitaria e meritevole di attenzione da parte di stakeholder interni (*Sistema di Governo, management*) o esterni (*cittadini, associazioni, altri enti, ecc.*).

(Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA 3, p. 11, *Definizione*)

Si ricorda che gli indicatori assegnati a ciascun obiettivo strategico in fase di pianificazione devono essere:

- **validi**: devono effettivamente misurare ciò che devono;
- **controllabili**: devono essere sotto l'effettivo controllo di chi governa il processo;
- **comprensibili**: per chi deve utilizzarli;
- **unici**: ciascuno deve rilevare un aspetto che nessun altro rileva.

Per ogni obiettivo strategico deve essere definito **uno o più indicatori** che permettano di poter misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Ad ogni indicatore può essere anche associato un **peso** che indica l'apporto specifico di ogni misura/metrica al raggiungimento dell'obiettivo. **In assenza di pesi ogni indicatore vale in egual misura.**

ESEMPI

1. Ob.S. 1 - Migliorare l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa
 - Ind. 1.1: Percentuale di iscritti al primo anno in un corso di laurea magistrale che hanno acquisito la laurea in un altro ateneo [$(n. \text{iscritti LM primo anno provenienti da altro ateneo} / n. \text{iscritti LM totali}) * 100$];
 - Ind. 1.2: Percentuale di immatricolati ai corsi di studio (LT, LMCU) provenienti fuori regione [$(n. \text{immatricolati fuori regione} / n. \text{immatricolati totali}) * 100$];
 - Ind. 1.3: Proporzione dei docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti dei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati [$n. \text{docenti di riferimento appartenenti a SSD di base e caratterizzanti} / n. \text{totale docenti di riferimento}$]
2. Ob.S. 2 - Migliorare la rilevanza e l'impatto dei prodotti scientifici

- Ind. 2.1: Numero pro-capite articoli su rivista del primo quartile per le aree bibliometriche (totale docenti) [***n. articoli su rivista del primo quartile/numero docenti aree e SSD bibliometrici***];
 - Ind. 2.2: Numero pro-capite articoli su rivista di fascia A per le aree e SSD non bibliometrici (totale docenti) [***n. articoli su riviste di fascia A/ numero docenti aree e SSD non bibliometrici***];
 - Ind. 2.3: Numero pro-capite di pubblicazioni conferibili alla VQR [***n. pubblicazioni conferibili alla VQR/n. docenti***]
3. Ob.S. 3 - Potenziare l'orientamento in uscita ed i legami con le imprese
- Ind. 3.1: Proporzione dei laureati magistrali occupati ad un anno dal conseguimento del titolo [***n. laureati magistrali occupati ad un anno dal conseguimento del titolo/n. laureati magistrali totale***];
 - Ind. 3.2: ***Numero di laureandi e laureati coinvolti nelle iniziative di placement e orientamento al lavoro.***

6. Target

Obiettivo, espresso in termini quantitativi, che un'organizzazione universitaria si propone di raggiungere.

([Glossario dei termini e dei concetti chiave utilizzati nei processi di Assicurazione della Qualità in AVA 3, p. 22, Definizione](#))

Si suggerisce di:

- prevedere target **sfidanti** ma **sostenibili**.

ESEMPI

1. Ob.S. 1 - Migliorare l'attrattività e la sostenibilità dell'offerta formativa
- Ind. 1.1: Percentuale di iscritti al primo anno in un corso di laurea magistrale che hanno acquisito la laurea in un altro ateneo [***(n. iscritti LM 1° anno provenienti da altro ateneo/n. iscritti LM totali) * 100***]:
 - Valore iniziale di riferimento: 15%;
 - Target anno t: 18%;
 - Target anno t+1: 20%;
 - Target anno t+2: >22%;
 - Fonte dei dati: ANS;
 - Ind. 1.2: Percentuale di immatricolati ai corsi di studio (LT, LMCU) provenienti fuori regione [***(n. immatricolati fuori regione/n. immatricolati totali) * 100***]:
 - Valore iniziale di riferimento: 25%;
 - Target anno t: 28%;
 - Target anno t+1: 30%;
 - Target anno t+2: >30%;

- Fonte dei dati: ANS;
 - Ind. 1.3: Proporzione dei docenti di riferimento che appartengono a SSD di base e caratterizzanti dei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivati [***n. docenti di riferimento appartenenti a SSD di base e caratterizzanti/n. totale docenti di riferimento***]:
 - Valore iniziale di riferimento: 0,942;
 - Target anno t: 0,95;
 - Target anno t+1: 0,96;
 - Target anno t+2: 0,97;
 - Fonte dei dati: SUA-CdS;
2. Ob.S. 2 - Migliorare la rilevanza e l'impatto dei prodotti scientifici
- Ind. 2.1: Numero pro-capite articoli su rivista del primo quartile per le aree bibliometriche (totale docenti) [***n. articoli su rivista del primo quartile anno t/numero docenti aree e SSD bibliometrici al 31.12.t-1***]:
 - Valore iniziale di riferimento: 0,90;
 - Target anno t: 0,93;
 - Target anno t+1: 0,96;
 - Target anno t+2: 0,97;
 - Fonte dei dati: ranking di Scopus "SJR" di Scimago oppure ranking JCR di Web Of Science "Impact Factor";
 - Ind. 2.2: Numero pro-capite articoli su rivista di fascia A per le aree e SSD non bibliometrici (totale docenti) [***n. articoli su riviste di fascia A anno t/ numero docenti aree e SSD non bibliometrici al 31.12.t-1***]:
 - Valore iniziale di riferimento: 0,92;
 - Target anno t: 0,93;
 - Target anno t+1: 0,95;
 - Target anno t+2: 0,96;
 - Fonte dei dati: classificazione ANVUR delle riviste – IRIS;
 - Ind. 2.3: Numero pro-capite di pubblicazioni conferibili alla VQR [***n. pubblicazioni conferibili alla VQR/n. docenti***]
 - Valore iniziale di riferimento: 2;
 - Target anno t: 2,6;
 - Target anno t+1: 3;
 - Target anno t+2: >3;
 - Fonte dei dati: IRIS;
3. Ob.S. 3 - Potenziare l'orientamento in uscita ed i legami con le imprese
- Ind. 3.1: Proporzione dei laureati magistrali occupati ad un anno dal conseguimento del titolo [***(n. laureati magistrali occupati ad un anno dal conseguimento del titolo/n. laureati magistrali totale)*100***];

- Valore iniziale di riferimento: 57%;
 - Target anno t: 60%;
 - Target anno t+1: 63%;
 - Target anno t+2: >65%;
 - Fonte dei dati: Indagine AlmaLaurea;
- Ind. 3.2: **Numero di laureandi e laureati coinvolti nelle iniziative di placement e orientamento al lavoro.**
- Valore iniziale di riferimento: 1.677;
 - Target anno t: 1.800;
 - Target anno t+1: 2.000;
 - Target anno t+2: 2.200;
 - Fonte dei dati: ESSE3;

7. Responsabilità

Nel “[Modello AVA 3: scheda per la valutazione degli indicatori qualitativi \(ANVUR\)](#). Approvato con [Delibera del Consiglio Direttivo n. 3 del 12 gennaio 2023](#)”, viene ribadita l’importanza, ai fini di una ottimale valutazione dell’Ateneo, di una corretta costruzione dei modelli di gestione (costruzione del Sistema di Governo) e relativi processi atti a monitorarli attraverso il Riesame del SdG.

PdA	Punto Attenzione	Indicatore	Qualitativo/ Quantitativo	D Non Soddisfacente	C Parzialmente Soddisfacente	B Soddisfacente	A Pienamente Soddisfacente
A.1	Qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali nelle politiche e nelle strategie dell'Ateneo	Coerenza e integrazione della pianificazione strategica con il piano della performance	Qualitativo	La gestione delle prestazioni è sviluppata indipendentemente dal Piano strategico	Si osservano alcune correlazioni tra la gestione delle prestazioni e il Piano Strategico Per alcune linee di azione del Piano Strategico sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti	Si osservano buone correlazioni tra la gestione delle prestazioni e il Piano Strategico Per molte linee di azione del Piano Strategico sono individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target coerenti	La gestione delle prestazioni è strumento organizzativo pienamente integrato con il Piano Strategico Per la maggior parte delle linee di azione del Piano Strategico sono chiaramente individuati nella gestione delle prestazioni processi, attività, unità organizzative, responsabili, indicatori e target e indicatori coerenti

In coerenza con il documento ANVUR, si raccomanda quindi di:

- indicare **per ogni obiettivo strategico**, a seconda delle necessità, uno o più **Responsabili politici** (Rettore, Prorettori e/o Delegati) e l’eventuale **Referente amministrativo**.