

Relazione sulla performance 2012

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le Amministrazioni pubbliche [...] redigono annualmente: [...] «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato» (art. 10, D. Lgs 150/2009)



INDICE

1. Presentazione della relazione	4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni	7
2.1 Il contesto esterno di riferimento	7
2.2 L'Ateneo.....	9
A. Personale docente	9
B. Personale tecnico amministrativo	11
C. Studenti.....	13
2.3 I risultati raggiunti	15
2.4 Criticità e opportunità	15
3. La performance 2011: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti.....	17
3.1 La valutazione degli obiettivi strategici	18
3.1.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2012	18
A. Qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi.....	18
B. Qualità della Ricerca Scientifica	23
3.2 Obiettivi gestionali e piani operativi.....	27
3.2.1 La valutazione delle performance	27
3.2.2 La valutazione degli obiettivi gestionali.....	27
3.2.3 Risultati Direzione Generale.....	27
3.3 Obiettivi individuali	29
3.3.1 Dirigenti	29
3.3.2 Personale di categoria EP e D	31
3.3.3 Risultati valutazione obiettivi.....	32
3.3.4 Valutazione comportamenti organizzativi	34
3.3.5 Indagine Customer satisfaction anno 2012	37
4. Risorse, efficienza ed economicità	48
4.1 Efficienza ed economicità della gestione	48
4.2 Analisi Activity Based Costing.....	52
5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere	54
5.1 L'indagine di clima.....	54
5.2 Pari opportunità e bilancio di genere	62

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance	64
6.1 Fasi, soggetti e responsabilità	64
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance	64
INDICE DELLE TABELLE E DEI GRAFICI.....	65

1. Presentazione della relazione

L'Università degli Studi Pavia ha intrapreso un cammino volto a migliorare la performance dell'organizzazione cogliendo proattivamente le indicazioni del legislatore nel D. Lgs 150/2009 (attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche Amministrazioni).

Con riferimento al ciclo della performance, organizzativa ed individuale, l'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009 prevede che le Amministrazioni adottino entro il 30 giugno un documento denominato "Relazione sulla performance" con cui dare "evidenza, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (...omissis...)".

L'Università degli Studi di Pavia ha predisposto ed approvato il primo Piano della performance per il triennio 2011-2013 nel gennaio del 2011 al quale ha fatto seguito la Relazione sulla Performance 2011 approvata nel giugno 2012. Nel mese di Gennaio 2012 il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato il Piano della Performance 2012 a cui ora, viene fatta seguire la relazione sulla Performance 2012 per illustrare lo stato di attuazione del Piano e i principali dati di sintesi sulle performance conseguite.

L'obiettivo generale proposto dal legislatore è quello di organizzare il lavoro delle Amministrazioni in un'ottica di miglioramento delle prestazioni e della qualità dei servizi offerti, nonché favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli che operano all'interno delle diverse unità organizzative, in un quadro di pari opportunità e di diritti, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro conseguimento. Come noto l'attivazione di meccanismi incentivanti attraverso l'erogazione di premi produttivi è in parte depotenziata da i vincoli normativi in materia di contenimento del costo del pubblico impiego. Il D.L. 78/2010, infatti, per il contenimento delle spese in materia di pubblico impiego impone che per gli anni 2011, 2012 e 2013 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, ivi compreso quello accessorio, non possa superare in ogni caso, il trattamento spettante per il 2010.

La "Relazione sulla Performance" è predisposta con una duplice finalità:

- I. dare evidenza a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare;
- II. illustrare ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, a conclusione del ciclo di gestione della performance. Ne segue l'importanza della comunicazione e quindi pubblicazione e presentazione della relazione negli opportuni ambiti.

La redazione della presente relazione è stata effettuata seguendo le linee guida definite dalla Commissione indipendente per la valutazione, l'indipendenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (CiVIT) nella delibera n. 5 del 7 marzo 2012 e si ispira ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

Occorre, tuttavia, sottolineare il permanere di significative criticità, da più parti rilevate, in relazione al mancato coordinamento tra gli adempimenti previsti dal D. Lgs 150/2009 e le specificità esistenti in ambito universitario.

In quest'ottica, i punti di maggior rilievo possono essere sintetizzati come segue:

- Un primo elemento di differenziazione presente nel comparto universitario riguarda la **presenza dell'organismo di valutazione**. Infatti già nel 2010 la CiVIT, con la delibera n. 9, ha precisato che le Università non sono tenute ad istituire gli OIV e che l'attività di valutazione è svolta dagli esistenti Nuclei di Valutazione. La Commissione ha, tuttavia, precisato che le Università, seppure nell'ambito della propria autonomia, sono destinatarie del D. Lgs. n. 150/2009 e sono pertanto tenute all'adozione di procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito ed il miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale. La *performance* universitaria, rispetto agli altri comparti, assume una complessità maggiore in quanto l'oggetto di valutazione contiene, oltre alle normali prestazioni, anche la ricerca e la didattica. Ognuno di questi settori comprende delle specificità e delle complessità proprie.
- **La legge n. 240 del 30 dicembre 2010** (la cosiddetta riforma Gelmini), in merito al ciclo della performance e della trasparenza, attribuisce **ai Nuclei di Valutazione le funzioni degli OIV** (art. 2 c. 1 lett. R della legge 240/2010) in relazione alle attività di valutazione, ma non è espressamente attribuita la funzione di attestazione della trasparenza né di validazione della relazione sulla performance.
- Le Amministrazioni universitarie, inoltre, sono state oggetto di specifici provvedimenti normativi che hanno delineato un contesto di riferimento da cui non è possibile prescindere ai fini della valutazione delle performance organizzative. La **L. n. 43/2005** (di conversione del D.L. n. 7/2005), prevede all'art. 1-ter ("**Programmazione e valutazione delle Università**"), a decorrere dall'anno solare 2006, l'adozione di Programmi triennali da adottarsi entro il 30 giugno di ogni anno (programmi triennali a scorrimento). Il **D.M. n. 50/2010**, recante "Definizione delle linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010 – 2012" ha definito le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università per il triennio 2010-2012, e all'art. 2, comma 1, ha stabilito che i Programmi triennali delle Università devono essere coerenti con tali linee generali d'indirizzo. Al comma 3 dell'art. 2 del D.M. n. 50/2010 si dice, inoltre, che entro il 30 giugno di ciascun anno, le Università potranno adeguare i propri programmi anche in relazione al monitoraggio e alla valutazione e alla ripartizione delle risorse da parte dell'ANVUR.
- Dei **Programmi triennali**, le Università devono tenere conto nella predisposizione dei documenti di bilancio di cui all'art. 3 del **D. Lgs. n. 49/2012**, nonché – ai sensi dell'art. 4, comma 4, del medesimo decreto – nella predisposizione dei "Piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, a tempo indeterminato e determinato". Tali piani triennali – sempre ai sensi dell'art. 4, comma 4, del D. lgs. n. 49/2012 – devono essere aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, e sono legati perciò alle scadenze dell'anno solare proprie della programmazione economico-finanziaria.
- L'art. 3 – quater, (Pubblicità delle attività di ricerca delle Università) della **L. 1/2009**, inoltre, dispone che il Rettore, con periodicità annuale e in sede di approvazione del conto consuntivo relativo all'esercizio precedente, presenti al CdA ed al Senato accademico, una specifica **relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico**, nonché i finanziamenti

ottenuti da soggetti pubblici e privati. La relazione deve essere, altresì, pubblicata sul sito internet dell'Ateneo e trasmessa al MIUR.

L'ANVUR sta predisponendo il sistema di valutazione delle Università italiane. **Il D. Lgs n. 19/2012** ne finalizza l'implementazione alla valorizzazione dell'efficienza, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante. Per raggiungere tale obiettivo, il D.lgs n. 47/2013 ha previsto l'obbligatorietà di un sistema integrato formato dall'**autovalutazione**, dalla **valutazione esterna** e dall'**accreditamento**. A tal fine, i Nuclei di valutazione devono redigere tre relazioni: una annuale, sulla base delle indicazioni ANVUR, sugli esiti del controllo annuale, del monitoraggio degli indicatori e delle proposte inserite nella relazione della Commissione paritetica; le altre due ai fini dell'accreditamento (una quinquennale per le sedi, e una triennale per i corsi di studio). La Commissione paritetica redige una relazione annuale con proposte di miglioramento e monitoraggio degli indicatori. Considerato che tali adempimenti posseggono aree comuni con i documenti previsti dal D. Lgs 150/09, si può concludere che, in assenza di un intervento di semplificazione, le Università saranno chiamate ad adottare documenti simili con un aggravio delle difficoltà e con il rischio di indebolire gli effetti della riforma.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

L'Università ha l'obbligo di dar conto di alcuni aspetti agli stakeholder di riferimento: il MIUR, attraverso l'attività e le relazioni del NUV; i dipendenti, attraverso il rapporto con i vertici accademici, le relazioni sindacali; i fornitori e le banche, attraverso il bilancio finanziario e la reputazione acquisita nei rapporti di mercato; le famiglie e gli studenti, ai quali è proposta un'offerta formativa. A questi si aggiungono una molteplicità di stakeholder (enti locali, imprese, istituti di scuola superiore, ecc.), radicati sul territorio, che offrono servizi o beni all'Ateneo. L'Ateneo pavese è attento alla comunicazione e in questo ambito ha sviluppato canali e strumenti informativi preferenziali per dialogare con le diverse categorie di stakeholder. I più noti sono: la segreteria studenti, il sito web, la casa editrice University Press, l'Ufficio Relazioni Esterne e la Radio d'Ateneo.

Il gruppo di stakeholder idealmente coinvolti dal Piano della Performance comprende tutti i soggetti sopra elencati.

2.1 Il contesto esterno di riferimento

L'introduzione del nuovo sistema di programmazione e controllo avviene in un momento di forte contrazione delle risorse disponibili per gli Atenei, che si ritrovano quindi a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali quali:

- la contrazione delle risorse disponibili per l'intero sistema, l'assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati, l'incertezza e il ritardo con il quale vengono comunicati i criteri e le assegnazioni ai singoli atenei;
- la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa degli atenei e al contempo la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);
- i vincoli normativi in materia di assunzione del personale e le contestuali regole per i pensionamenti richiedono un'attenta pianificazione pluriennale del fabbisogno del personale per rendere sostenibile l'offerta formativa e l'attività amministrativa;
- la contrazione di risorse rende il ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e badi di ricerca) inevitabile e impellente, aumentando il tasso di competitività complessivo.

Agli elementi di complessità sopra descritti si aggiunge la portata innovativa in materia di organizzazione introdotta dalla L. n. 240/2010, la cosiddetta Riforma Gelmini. Tale normativa, tra le altre cose, ha indotto un processo di razionalizzazione ed accorpamento delle strutture dipartimentali che l'Università degli Studi di Pavia ha avviato nel corso del 2011 e concluso nel 2013 con l'attivazione delle 18 unità organizzative mostrate in Tabella 1.

Nel corso del 2012 la Direzione Generale e l'Area Risorse umane e Organizzazione sono state impegnate nella revisione degli organici tecnico-amministrativi delle strutture, nonché nello sviluppo delle nuove professionalità richieste.

Tab. 1: Matrice di aggregazione e organizzazione dei nuovi

DIPARTIMENTI PREESISTENTI	Dipartimenti aggregati o riorganizzati
Lingue e letterature straniere moderne	Dipartimento di Studi Umanistici
Linguistica Teorica e Applicata	
Scienza della Letteratura e Arte M.M.	
Scienze Storiche e geografiche	
Scienze dell'Antichità	
Filosofia	
Psicologia	
Studi Giuridici	Dipartimento di Giurisprudenza
Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto	
Economia, Statistica e Diritto	Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
Studi Politici e Sociali	
Economia Politica e Metodi Quantitativi	Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Ricerche Aziendali	
Elettronica	Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Informatica e Sistemistica	
Ingegneria Elettrica	
Ingegneria Idraulica e Ambientale	Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
Ingegneria Edile e del Territorio - DIET	
Meccanica Strutturale	
Fisica "A. Volta"	Dipartimento di Fisica
Fisica Nucleare e Teorica	
Biologia Animale	Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"
Genetica e Microbiologia "A. Buzzati Traverso"	
Medicina Legale, Scienze Forensi Farmaco-Tossicologiche "A. Fornari" (Sezione di Scienze Farmacologiche)	
Fisiologia (parte della Sezione di Fisiologia generale e Biofisica cellulare)	
Biochimica (Sezione di Scienze MM.FF.NN e parte della Sezione di Medicina e Farmacia)	
Scienze Morfologiche, Eidologiche e Cliniche	Dipartimento di Scienze Clinico-Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
Scienze Chirurgiche, Rianimatorie-Riabilitative e dei Trapianti d'Organo	
Scienze Pediatriche Patologia Umana ed Ereditaria (Sezioni di Scienze Pediatriche e di Clinica Dermatologica)	
Discipline Odontostomatologiche (confluenza)	
Scienze Ematologiche, Pneumologiche, Cardiovascolari, Mediche e Chirurgiche (Sezione di Chirurgia Vascolare)	Dipartimento di Medicina Molecolare (riorganizzazione dell'ex Dipartimento di Scienze Ematologiche, Pneumologiche, Cardiovascolari, Mediche e Chirurgiche)
Scienze Ematologiche, Pneumologiche, Cardiovascolari, Mediche e Chirurgiche	
Fisiologia (sezione di Fisiologia Umana)	
Biochimica (Sezione di Analisi Chimico Cliniche, parte della Sezione di Medicina e Farmacia, Sezione di Farmacia)	
Medicina Sperimentale (Sezione Patologia Generale "C. Golgi")	
Scienze Pediatriche e Patologia Umana ed Ereditaria (Sezione di Biologia generale e Genetica medica e sezione di Anatomia Patologica)	Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense (riorganizzazione del Dipartimento di Sanità Pubblica e Neuroscienze)
Scienze Sanitarie Applicate e Psicocomportamentali	
Medicina Sperimentale (Sezione di Anatomia Umana Normale e Sezione di Istologia e Embriologia)	
Medicina Legale, Scienze Forensi Farmaco-tossicologiche "A. Fornari" (Sezione di Scienze Forensi)	
Fisiologia (parte della Sezione di Fisiologia generale e Biofisica cellulare)	Scienze del sistema nervoso e del comportamento
Sanità Pubblica e Neuroscienze	
Sanità Pubblica Neuroscienze, medicina sperimentale e forense (parte della Sezione di Psichiatria (ex dip. Scienze neurologiche aggregato con dip. Sanità Pubblica e neuroscienze), parte della sezione di Epidemiologia e statistica medica, parte della Sezione di Fisiologia Generale e Biofisica Cellulare)	Scienze del sistema nervoso e del comportamento
Dipartimento di Studi Umanistici (sez. Psicologia)	
Scienze musicologiche e paleografiche filologiche	Scienze musicologiche e paleografiche filologiche
Medicina Interna e Terapia Medica	Medicina Interna e Terapia Medica
Malattie Infettive (confluenza)	
Scienze della Terra e dell'Ambiente (aggregaz. ex dipartimenti di Ecologia del Territorio e Scienze della terra)	Scienze della Terra e dell'Ambiente
Scienze del Farmaco (aggregaz. ex Dip. Scienze Farmacologiche e Chimica Farmaceutica)	Scienze del Farmaco
Chimica (aggregaz. ex Dip. Chimica Fisica, Chimica Organica, Chimica Generale)	Chimica

2.2 L'Ateneo

Il capitale umano è la risorsa più importante di cui dispone l'Ateneo: da esso dipendono tutti gli altri fattori che concorrono al processo di generazione del valore e alla sua crescita nel tempo. Nell'ultimo triennio l'Università degli Studi di Pavia ha registrato una contrazione dell'organico di ruolo pari a circa il 9%, da 2092 nel 2009 a 1919 unità nel 2012, spiegato pressoché nella stessa misura dalla diminuzione del personale docente (2009: 1075, 2010: 1029, 2011: 1024, 2012:1003) e del personale tecnico amministrativo (2009: 986, 2010: 961, 2011: 938, 2012:916) a fronte dell'invarianza del numero dei collaboratori linguistici (31).

A. Personale docente

I docenti di ruolo, al 31 dicembre 2012, sono 1003 di cui 445 ricercatori, 273 professori associati, 281 professori ordinari e 4 professori straordinari. La Fig. 1 evidenzia, nel corso del triennio 2010-2012, una riduzione dei professori ordinari e straordinari parzialmente compensata dalla crescita dei ricercatori, tra i quali quelli previsti dalla L. 240/2010, art. 24.

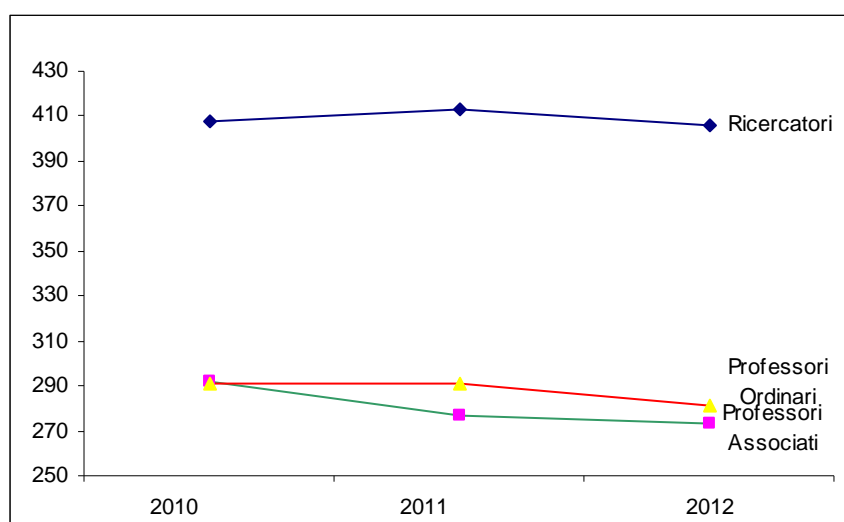


Fig. 1: Numero di docenti nel triennio 2010-2012.

Osservando il personale docente per Area Cun (Tab. 2), l'area di Scienze Mediche e a seguire l'area di Scienze Biologiche hanno il maggior numero di docenti. L'analisi per facoltà (Tab. 3) lo conferma, evidenziando Medicina e Chirurgia, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali come facoltà con la maggiore dotazione di docenti.

Tab. 2. : Consistenza personale docente di ruolo per area scientifico-disciplinare

Area Disciplinare	2012				2011				2010				
	RU	PA	PO	Totale	RU	PA	PO	Totale	AS	RU	PA	PO	Totale
Scienze matematiche e informatiche	22	12	20	54	22	12	20	54	1	25	13	17	56
Scienze fisiche	30	15	8	53	32	15	9	56		29	17	11	57
Scienze chimiche	32	29	16	77	32	31	18	81		29	30	20	79
Scienze della terra	15	6	5	26	15	6	5	26		15	6	5	26
Scienze biologiche	62	38	40	140	64	38	40	142		64	37	38	139
Scienze mediche	87	52	61	200	88	54	60	202	1	90	62	57	210
Scienze agrarie e veterinarie	0	2	1	3		2	1	3			2	1	3
Ingegneria civile e architettura	19	15	10	44	19	16	10	45		15	17	10	42
Ingegneria industriale e dell'informazione	23	17	25	65	22	17	26	65		22	20	27	69
Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	40	30	20	90	41	29	22	92		42	29	24	95
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	21	14	19	54	21	16	21	58		20	19	20	59
Scienze giuridiche	19	18	27	64	19	17	27	63	1	18	17	27	63
Scienze economiche e statistiche	27	13	23	63	27	12	26	65		29	11	28	68
Scienze politiche e sociali	9	12	6	27	11	12	6	29		10	12	6	28
Totale	406	273	281	960	413	277	291	981	3	408	292	291	994

Tab. 3: Consistenza personale docente di ruolo per facoltà.

Facoltà di Incardinamento	2012				2011				2010				
	RU	PA	PO	Totale	RU	PA	PO	Totale	AS	RU	PA	PO	Totale
FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	17	19	12	48	19	20	13	52		18	21	14	53
FACOLTA' DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	95	64	57	216	99	66	60	225		94	70	61	225
FACOLTA' DI MUSICOLOGIA	12	15	7	34	13	14	7	34		11	13	8	32
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA	109	63	75	247	110	65	74	249	1	116	71	70	258
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA	42	28	31	101	42	29	35	106		44	33	35	112
FACOLTA' DI INGEGNERIA	56	37	46	139	55	38	47	140	1	53	41	48	143
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	15	10	25	50	15	9	26	50	1	15	9	27	52
FACOLTA' DI FARMACIA	34	22	9	65	34	22	9	65		31	21	9	61
FACOLTA' DI ECONOMIA	26	15	19	60	26	14	20	60		26	13	19	58
Totale	406	273	281	960	413	277	291	981	3	408	292	291	994

La Tab. 4, infine, evidenzia il numero di ricercatori a tempo determinato, ruolo previsto dalla legge 240/2010, art. 24..

Tab. 4: Numero di ricercatori a tempo determinato.

Facoltà di Incardinamento	2012	2011	2010
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	1	1	1
FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	3	3	3
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA	4	4	2
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA	5	6	6
FACOLTA' DI INGEGNERIA	8	7	5
FACOLTA' DI FARMACIA	2	2	3
FACOLTA' DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	10	11	8
FACOLTA' DI MUSICOLOGIA	1	1	1
FACOLTA' DI ECONOMIA	5	5	4
Totale	39	40	33

B. Personale tecnico amministrativo

A partire dal 2010, si evidenzia una contrazione del numero delle unità del personale tecnico amministrativo prevalentemente spiegata dai vincoli normativi sul turnover (Fig. 2).

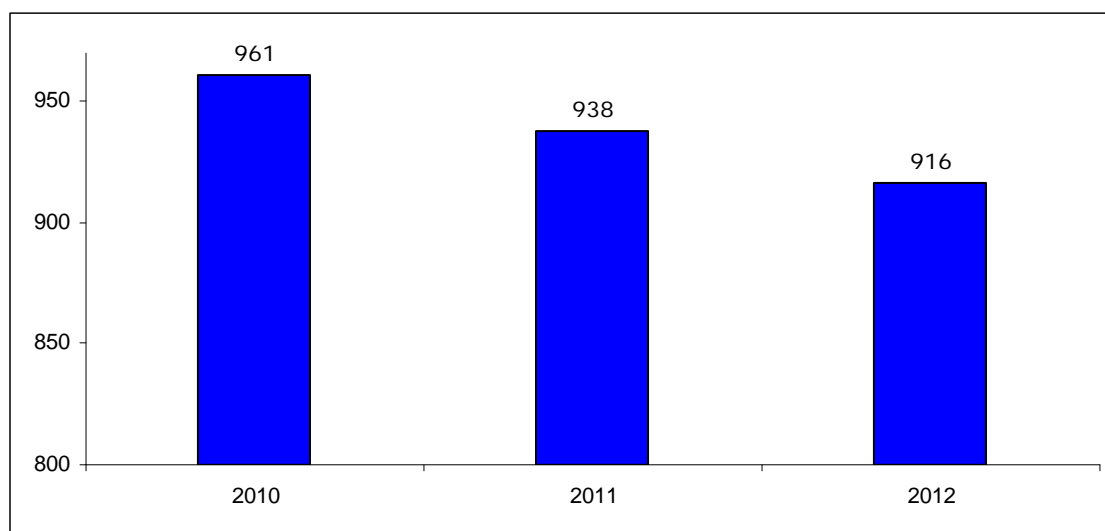


Fig. 2 : Trend personale tecnico amministrativo (tempo det, tempo indet e dirigenti)

Analizzando le fasce d'età del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per categoria per l'anno 2012 è prevalente l'età compresa tra i 45 e i 49 anni (Tab. 5). La Tab. 6 riporta la medesima analisi per età riferita al personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

Tab. 5: Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per fascia d'età e categoria, anno 2011.

Fascie d'età anno 2012	B	C	D	EP	DIRIGENTI	
25 E 29 ANNI	1	16	2			19
30 E 34 ANNI	7	29	17			53
35 E 39 ANNI	18	45	41	2	1	107
40 E 44 ANNI	17	55	59	5	1	137
45 E 49 ANNI	24	112	67	11	1	215
50 E 54 ANNI	30	96	45	20	2	193
55 E 59 ANNI	25	61	40	12	1	139
60 E 64 ANNI	10	12	13	5		40
TOTALE	132	426	284	55	6	903

Tab. 6: Personale tecnico amministrativo a tempo determinato per fascia d'età e categoria, anno 2011.

Fascie d'età anno 2012	C	D	EP	DIRIGENTI	
25 E 29 ANNI	4	1			5
30 E 34 ANNI	1	1			2
35 E 39 ANNI	1				1
40 E 44 ANNI	1		1		2
50 E 54 ANNI	1			1	2
70 E 74 ANNI				1	1
TOTALE	8	2	1	2	13

Tab. 7: Personale tecnico amministrativo per area.

Area Funzionale	2012			2011			2010		
	T.DET	T.INDET	TOTALE	T.DET	T.INDET	TOTALE	T.DET	T.INDET	TOTALE
Area Amministrativa	6	270	276	6	271	277	7	305	312
Area Biblioteche	1	69	70	1	73	74	1	67	68
Area Servizi Generali e Tecnici	0	92	92	0	100	100	0	101	101
Area Amministrativa - Gestionale	0	135	135	0	139	139	2	139	141
Area Socio-Sanitaria	0	9	9	0	9	9	0	6	6
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione dati	4	322	326	3	329	332	5	320	325
Dirigenti	2	6	8	2	5	7	3	5	8
TOTALE	13	903	916	12	926	938	18	943	961

C. Studenti

Nel grafico illustrato in Figura 3 viene mostrato l'andamento delle immatricolazioni a corsi di laurea triennale o specialistica/magistrale a ciclo unico nel tempo, mettendo a confronto i dati dell'Università di Pavia con il complesso delle Università italiane. I dati illustrati in Figura 3, mostrano che, mentre a livello nazionale si è verificato un decremento progressivo del numero di immatricolazioni, avvenuto dopo il picco dei primi anni di applicazione della riforma, l'Università di Pavia ha mantenuto un numero pressoché stabile di immatricolati che oscillano intorno alle 4000 unità. La lievissima flessione osservabile nel 2011 è da attribuirsi all'introduzione nell'A.A. 2011/2012, per alcuni corsi di laurea, del numero programmato, a livello locale. Nell'AA 2012/13 si osserva invece un'inversione di tendenza per l'Ateneo pavese che registra un incremento di immatricolazioni rispetto all'AA precedente del 3% circa, a fronte di un decremento progressivo delle immatricolazioni a livello nazionale.

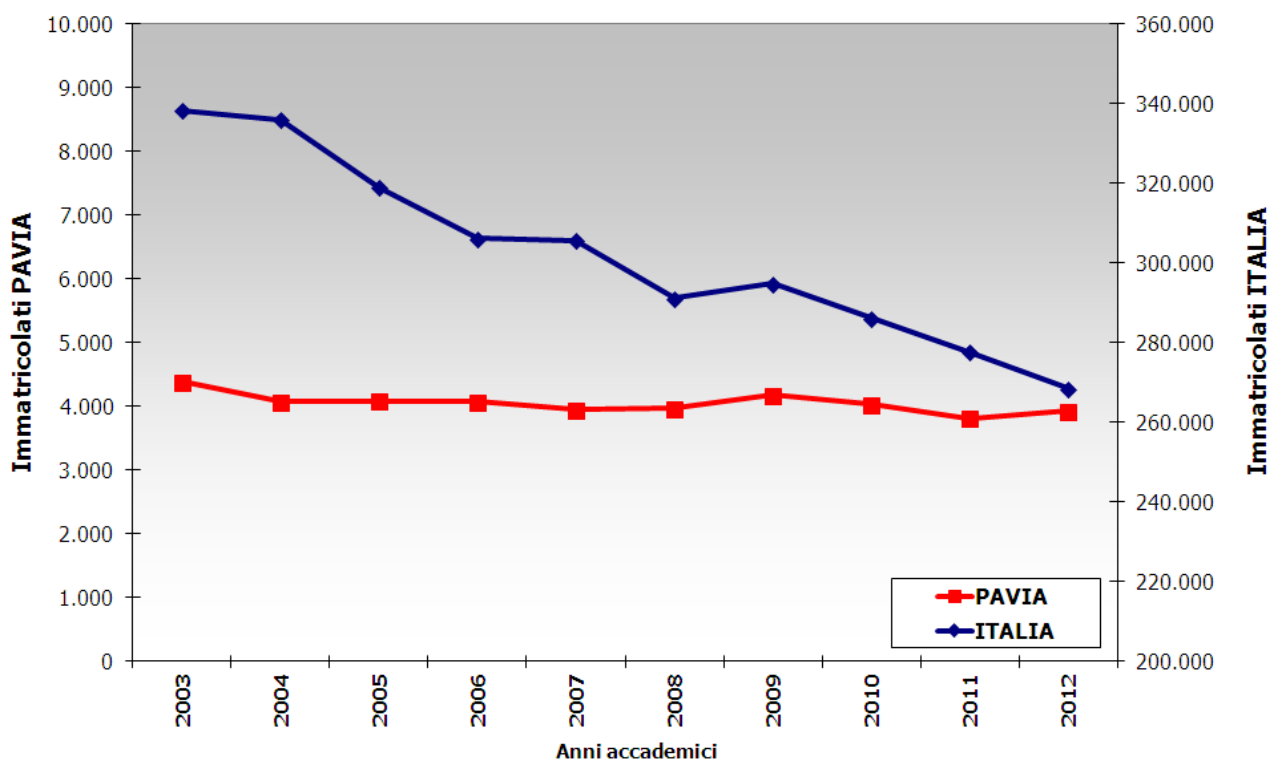


Fig. 3: Andamento delle immatricolazioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2012.

(Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).

Tab. 8: Iscritti totali a corsi di laurea e post-laurea per tipologia nell'ultimo triennio
(A.A. 2012/13 dato ancora provvisorio).

Tipo Corso di Studi	Iscritti		
	2010/2011	2011/2012	2012/2013*
Corso di Laurea (DM 270)	6.674	8.941	10.250
Corso di Laurea (DM 509)	5.722	3.332	1.836
Corso di Laurea Magistrale	2.441	3.029	3.305
Corso di Laurea Specialistica	1.168	444	161
Laurea Ciclo Unico 5 anni	1.323	1.006	687
Laurea Ciclo Unico 6 anni	959	756	551
Laurea Magistrale Ciclo Unico 5 anni	3.459	3.535	3.669
Laurea Magistrale Ciclo Unico 6 anni	565	890	1.211
Diploma Universitario	8	6	5
Corso di Laurea pre DM 509	776	591	411
TOTALE CORSI DI LAUREA	23.095	22.530	22.086
Corso di Dottorato di ricerca	664	620	605
Scuola di Specializzazione	1.028	963	243
Corso di Perfezionamento	76	92	96
Master di Primo Livello	77	92	55
Master di Secondo Livello	277	303	366
TOTALE CORSI POST LAUREA	2.122	2.070	1.365
TOTALE COMPLESSIVO	25.217	24.600	23.451

*dati provvisori

Tab. 9: Titoli di studio conseguiti presso l'Università di Pavia per tipologia

TIPO TITOLO	N° corsi*	N° titoli conseguiti			% sul totale		
		AS 2010	AS 2011	AS 2012	AS 2010	AS 2011	AS 2012
Lauree triennali	39	2081	2164	2087	51,5%	51,6%	50,8%
Lauree specialistiche/magistrali	39	1255	1301	1299	31,1%	31,0%	31,6%
Lauree specialistiche/magistrali a ciclo unico	7	584	635	680	14,5%	15,1%	16,5%
<i>Corsi di studio vecchio ordinamento</i>	27	117	95	46	2,9%	2,3%	1,1%
Totale lauree	112	4037	4195	4112	100,0%	100,0%	100,0%
Dottorati	25	172	220	199	27,5%	30,8%	31,1%
Scuole di specializzazione	33	207	232	243	33,1%	32,5%	38,0%
SILSIS**	0	41	0	0	6,6%	0,0%	0,0%
Master I livello	4	123	122	49	19,7%	17,1%	7,7%
Master II livello	25	82	140	148	13,1%	19,6%	23,2%
Totale post-laurea	87	625	714	639	100,0%	100,0%	100,0%

*corsi attivi nell'AA 2012/13 - tranne Lauree vecchio ordinamento: corsi con iscritti nell'AA 2012/13 - anche se non più attivati

**dall'AA 2009/10 non ha più iscritti - i 41 titoli del 2010 sono di specializzati che erano iscritti nell'AA 2008/09 e che hanno conseguito il titolo a marzo 2010

2.3 I risultati raggiunti

Per questa parte si rinvia alla relazione annuale allegata al consuntivo, in approvazione al Consiglio di Amministrazione nella medesima seduta cui è destinata questa relazione.

2.4 Criticità e opportunità

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza innegabili dell'Università di Pavia. A ciò va aggiunto l'impegno dell'Ateneo nella progettazione di percorsi formativi interdisciplinari (i corsi di studio interfacoltà) e in ambiti innovativi e/o di recente sviluppo (le scienze psicologiche, le scienze motorie, le scienze della comunicazione, le biotecnologie e la bioingegneria), senza trascurare le sinergie che l'Università ha saputo creare con il contesto territoriale di riferimento e, in particolare, con il sistema dei Collegi universitari. Quanto detto si riflette anche sugli aspetti connessi alla ricerca. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie. È ragionevole ritenere che la situazione descritta possa svolgere un ruolo propulsore in una realtà che deve trovare nella scienza, nella cultura e nell'arte il motore della propria riqualificazione economica e sociale. In particolare la presenza di un sistema sanitario così ricco e articolato, e in particolare di tre IRCCS, è di importanza cruciale per l'Università di Pavia. Le relazioni con tale Sistema si devono basare su reciproche garanzie di valorizzazione, nell'interesse di tutte le istituzioni coinvolte prestando la massima attenzione al problema della qualità e dell'eccellenza della funzione di cura e di ricerca scientifica esercitata dai docenti della Facoltà di Medicina e Chirurgia.

Restano punti critici:

a) Potenziamento e rinnovo delle infrastrutture

È innegabile che la contrazione dei finanziamenti che ha caratterizzato gli ultimi anni ha avuto ripercussioni significative sui programmi di acquisizione e di aggiornamento di grandi apparecchiature di ricerca; molti dipartimenti hanno difficoltà a mantenere il livello tecnologico di base che li caratterizza.

b) Reclutamento di giovani risorse e valorizzazione del capitale umano

Il sistema di ricerca di Pavia per le sue peculiari caratteristiche forma un numero rilevante di giovani ricercatori di ottimo livello internazionale, in gran parte come risultato delle iniziative che le Scuole di Dottorato assumono e del particolare ambiente nel quale gli allievi operano. Va rilevato tuttavia che il numero di giovani che possono essere inseriti nell'organico dell'Ateneo è estremamente esiguo. Questa realtà può presentare aspetti di criticità che non vanno assolutamente sottovalutati, quali un forte extra incentivo a emigrare e un possibile crescente

disincentivo nei confronti della ricerca universitaria per i nostri giovani. Questo è uno dei principali motivi per cui l'Università di Pavia intende incrementare nei prossimi anni gli investimenti sui dottorati di ricerca, aumentandone il tasso di internazionalizzazione, introducendo nuovi corsi in lingua inglese e semplificando le procedure di reclutamento.

Il problema del reclutamento e dell'esigenza di nuove competenze si pone ovviamente anche per il personale afferente alla struttura tecnico-amministrativa.

Poiché la programmazione del personale deve essere impostata e frequentemente rivista considerando, da un lato, i fabbisogni di personale e, dall'altro, i vincoli posti dalle disponibilità di bilancio, come già sopra evidenziato, l'Amministrazione dell'Ateneo ha dedicato una particolare attenzione all'implementazione di un'apposita procedura che consente di poter effettuare agevolmente simulazioni del costo del personale anche a lungo periodo. Tale procedura estrae le informazioni dal sistema gestionale "Carriere e Stipendi di Ateneo" (CSA) in uso nell'Ateneo e, una volta che siano stati acquisiti i dati relativi al turn-over, consente di ipotizzare scenari di spesa relativi a diverse stime di incremento stipendiale.

Per garantire un'elevata qualità dei servizi e per gestire al meglio il cambiamento, l'Università ritiene in ogni caso essenziale la valorizzazione della conoscenza e delle competenze del personale tecnico amministrativo.

La valorizzazione del capitale umano rappresenta un elemento irrinunciabile per l'Ateneo e per realizzarla è necessario adottare un sistema di valutazione che consenta di incentivare e motivare il personale utilizzando criteri di riparto delle risorse che premiano la qualità e il merito degli individui. Anche la formazione del personale dovrà essere funzionale al cambiamento organizzativo e ciò verrà perseguito attraverso l'adozione di piani formativi finalizzati alla professionalizzazione e alla riqualificazione del personale.

3. La performance 2012: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

La valutazione della performance non può prescindere dalla configurazione del ciclo delle performance. Per questo motivo si ritiene di dover riportare all'interno di questa relazione (Fig. 4) la rappresentazione del ciclo della performance che l'Ateneo intende implementare e che era già stata evidenziata all'interno del documento di piano approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel gennaio 2011. I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento da attuare: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna "Misura e valutazione" gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna "Pianificazione", sono indicati i documenti da redigere a tali fini. A seguire, l'azione produrrà risultati che verranno misurati e serviranno quale input per l'avvio di un nuovo ciclo. La figura evidenzia anche come il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessiti di un pre-requisito fondamentale ovvero l'esistenza di un adeguato sistema di supporto. Esso rappresenta la pre-condizione ai sistemi di valutazione, per quanto riguarda sia le prestazioni dell'Ateneo sia la valutazione del personale (dirigente e tecnico-amministrativo). I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico, disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

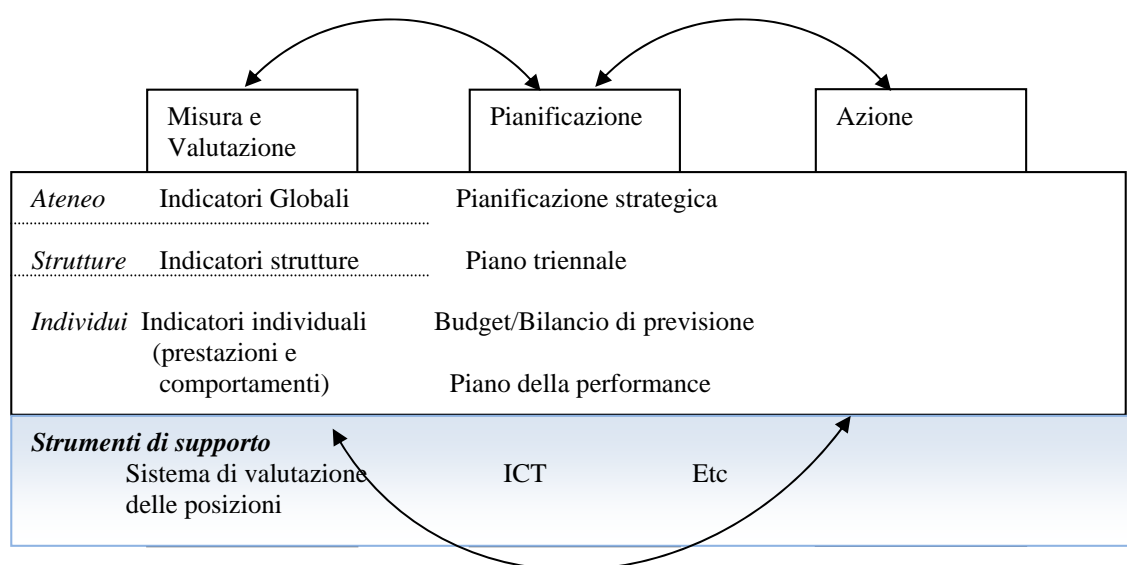


Fig. 4: Il ciclo della performance.

In relazione all'impostazione sopra esplicitata, l'Università degli Studi di Pavia ritiene che l'implementazione del Piano della Performance debba certamente rappresentare un mezzo attraverso il quale valorizzare la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, il piano non può essere a uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero ateneo. In quest'ottica, è necessario agganciare la valutazione della performance gestionale alla performance dei processi "core" dell'Ateneo e dell'organizzazione del suo complesso.

3.1 La valutazione degli obiettivi strategici

Nello svolgimento di un'attività variegata e complessa come quella dei servizi universitari, specie in un periodo caratterizzato da un'inesauribile spinta al cambiamento e alla modernizzazione, non è affatto scontato che le idee innovative e di miglioramento siano tutte presenti al momento in cui si stilano i programmi, perché molti degli spunti traducibili in progetti o in migliorie dei normali processi provengono dall'esperienza, dall'agire quotidiano e dalla dinamica degli accadimenti.

In questo senso “*amministrare*” è un concetto che, specialmente in uno scenario mutevole come quello attuale, sembra da intendere, molto più che in passato, in chiave fortemente dinamica, quasi il naturale atteggiarsi a dare risposte, le più ragionevoli e pertinenti possibili, ai problemi posti da vicende non del tutto prevedibili.

Il D. Lgs. n. 150/09 definisce il ciclo della performance organizzativa e individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione, pertanto, non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Idealmente, gli indicatori globali di Ateneo devono essere direttamente legati alla pianificazione strategica: devono servire a tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'ateneo e non possono quindi prescindere da un ragionamento complessivo sulle priorità strategiche dell'organizzazione.

In quest'ottica, si ritiene importante riportare all'interno di questa relazione l'analisi effettuata dal Servizio Qualità e dati statistici in relazione ai risultati ottenuti dall'Ateneo, nell'anno 2012, in termini di ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario e dei fondi per la Programmazione.

3.1.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2012

Il Decreto Ministeriale n. 71 del 16 aprile 2012 ha definito i criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università per l'anno 2012.

In particolare, con riferimento alla ripartizione della quota premiale di cui alla legge 1/2009, va sottolineato che l'importo di 910 Ml €, di cui all'articolo 3, pari al 13% del totale delle risorse disponibili, è stato ripartito per il 34% (309 Ml€) sulla base degli indicatori di qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi (A1-A4) e per il restante 66% (601 Ml€) sulla base degli indicatori di qualità della ricerca scientifica B1-B4.

Nelle tabelle seguenti si presenta un'analisi degli indicatori utilizzati, confrontati con il riparto dei due anni precedenti.

A. Qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi

Il MIUR ha definito quattro indicatori in relazione alla qualità dell'offerta formativa e ai risultati dei processi formativi, come illustrato nella Tabella 10 tuttavia di questi solo i primi due hanno trovato applicazione per il riparto del 2012, così come era peraltro avvenuto per il riparto del 2011. L'indicatore A3, ovvero la percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo, risulta sospeso in attesa della realizzazione

dell'Anagrafe dei laureati, mentre l'indicatore A4, ovvero, l'indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti, è sospeso in attesa di rivedere le rilevazioni attualmente in uso.

Ogni indicatore rappresenta il peso dell'Ateneo sul sistema universitario, o meglio sul totale degli Atenei che concorrono al riparto del FFO. La media ponderata dei singoli indicatori rappresenta il peso finale, ovvero la percentuale di finanziamento che sarà assegnato all'Ateneo.

Tab.10: Indicatori di qualità dell'offerta formativa e dei risultati dei processi formativi.

Dimensione	Indicatore	Peso indicatore	Peso UniPV			
			2010	2011	2012	
Domanda	A1	Studenti iscritti regolari nell'A.A. 2010/11 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2011, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D). A tale indicatore sono applicati tre correttivi: a) di sostenibilità dell'offerta formativa (K_A); b) di contesto territoriale (K_T); c) di rilevanza strategica del corso di studio (K_R) (applicazione sospesa – parametri in corso di definizione).	0,50	1,65%	1,59%	1,67%
Risultati	A2	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2011 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'A.A. 2010/11, distinti per gruppi di corso. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento.	0,50	1,80%	1,83%	1,94%
	A3	Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo. L'indicatore è sospeso in attesa della realizzazione dell'Anagrafe Nazionale dei laureati.				
	A4	Indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti. L'indicatore è sospeso in attesa di rivedere le rilevazioni attualmente in uso.				
Peso finale UNIPV Qualità offerta e processi formativi				1,73%	1,71%	1,81%
<i>Fonte dei dati: A1: Anagrafe nazionale degli studenti, Banca dati Offerta Formativa, Archivio docenti; ISTAT: Indagine sulle condizioni di vita; A2: Anagrafe nazionale degli studenti</i>						

Grazie al sito web appositamente realizzato dal CINECA per dare evidenza di tutte le informazioni utilizzate per il calcolo dei valori che contribuiscono alla determinazione delle quote di FFO per l'anno 2012, <https://ateneo.cineca.it/ffo/> è possibile analizzare nel dettaglio gli indicatori utilizzati.

Con riferimento all'indicatore A1, la Tabella 11 mostra le varie fasi di definizione del peso finale di 1,67% sul totale. È quindi possibile anche capire quali sono gli elementi che hanno determinato l'aumento rispetto all'analogo peso dell'anno precedente.

Tab. 11: Dettaglio indicatore A1.

Studenti regolari con almeno 5 CFU				
		UNIV. PAVIA		
		2010	2011	2012
lauree triennali e specialistiche/ magistrali a ciclo unico	GRUPPO A (peso 4)	1253	1254	1334
	GRUPPO B (peso 3)	4701	5038	5383
	GRUPPO C (peso 2)	3235	2986	2822
	GRUPPO D (peso 1)	2340	2457	2410
	Studenti Pesati	27925	28559	29539
	% sul totale	1,79%	1,78%	1,83%
lauree specialistiche/ magistrali	GRUPPO A (peso 4)	0	0	0
	GRUPPO B (peso 3)	986	1068	1100
	GRUPPO C (peso 2)	1342	1286	1348
	GRUPPO D (peso 1)	347	232	197
	Studenti Pesati	5989	6008	6193
	% sul totale	1,67%	1,63%	1,70%
Studenti pesati totali		33914	34567	35732
% sul totale		1,76%	1,75%	1,80%
Fattori correzione				
a) di sostenibilità dell'offerta formativa (KA)		0,95	0,88	0,95
b) di contesto territoriale (KT)		0,96	0,96	0,96
Studenti pesati con fattori correttivi		64776	63603	68248
Peso Finale		1,65%	1,59%	1,67%

In primo luogo si è conteggiato per ogni gruppo di corsi di laurea il numero di studenti che nell'A.A. 2010/11 erano iscritti da un numero di anni inferiore o uguale alla durata legale del corso (studenti regolari) e che avessero acquisito almeno 5 CFU nell'anno solare 2011. La fonte sono i dati che vengono mensilmente spediti dagli Atenei all'Anagrafe nazionale degli studenti (ANS) e che hanno superato sia i controlli sintattici sia i controlli di coerenza.

La definizione di tale indicatore implica quindi che il peso dell'Ateneo è determinato da diverse componenti:

1. la componente dimensionale
2. la differente composizione dei corsi offerti per gruppi
3. le buone performance degli studenti in termini di velocità di completamento del percorso formativo e di acquisizione dei CFU
4. la qualità dei dati inviati all'ANS

Il peso ottenuto rapportando il numero di iscritti pesati sul totale di quelli degli Atenei che concorrono al riparto nel 2012 è pari a 1,80% (1,83% per le lauree triennali e specialistiche/magistrali a ciclo unico e a 1,70% per le

lauree specialistiche). Per tutti i tipi di laurea si è registrato quindi un incremento di iscritti pesati, rispetto ai due anni precedenti, che va ricondotto sia ad un piccolo aumento di iscritti regolari registrato dall'Ateneo tra il 2009/10 ed il 2010/11 (+1% circa), sia ad un miglioramento della qualità dei dati trasmessi all'Anagrafe Nazionale Studenti, conseguente ad un'attività di monitoraggio e correzione dei dati condotta ad hoc dall'Ateneo tra il 2011 ed il 2012. Questo si è tradotto in un incremento di iscritti pesati rispetto all'anno precedente di 1165 unità, pari al 3,4%.

A seguito dell'applicazione dei correttivi previsti dal modello (dei quali per il 2012 sono stati applicati solo i primi due), il peso dell'Università di Pavia scende al 1,67%. Questo avviene perché entrambi i correttivi, avendo valore inferiore all'unità, hanno un effetto di riduzione del peso dell'Ateneo.

Più precisamente, il fattore correttivo KA, relativo alla sostenibilità dell'offerta formativa, assume nel 2012 un valore di 0,95, a indicare che per l'Università di Pavia l'indicatore si trova al di sotto della mediana degli Atenei che partecipano al riparto. Il fattore correttivo KA è ottenuto rapportando al valore mediano il valore dell'indicatore ottenuto come rapporto tra numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico attivati dall'Ateneo nell'A.A. 2011/12 ed il corrispondente numero teorico di corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico. Come si nota chiaramente dalla Tabella 12, a fronte di un valore mediano di sistema pari a 17,04 docenti per corso offerto, Pavia ha un valore pari a 16,19. Dalla tabella si nota inoltre che il miglioramento dell'indicatore rispetto al precedente anno accademico è dovuto ad una riduzione del numero teorico di corsi proporzionalmente maggiore rispetto alla riduzione di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti. Va notato inoltre che la riduzione del valore dell'indicatore mediano nel 2012 ha comportato anche un sensibile miglioramento dell'indicatore normalizzato (di fatto il correttivo KA), che passa da 0,876 a 0,95.

Tab. 12: Definizione fattore KA per l'Università di Pavia, riparto 2010, 2011 e 2012.

	N° DOCENTI di ruolo in SSD di base e caratterizzanti	N° TEORICO CORSI	INDICATORE	VALORE MEDIANO	INDICATORE NORMALIZZATO
Riparto 2010	988	59,65	16,564	17,37	0,954
Riparto 2011	941	61,06	15,411	17,64	0,876
Riparto 2012	922	56,95	16,191	17,04	0,95

Il secondo fattore correttivo (KT) relativo alla compensazione della minor capacità contributiva delle regioni è esattamente lo stesso utilizzato per il riparto 2010 e 2011. L'Università di Pavia "eredita" il valore della Lombardia di 0,96, calcolato sulla base della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine "Redditi e condizioni di vita" dell'ISTAT.

Il secondo indicatore (A2) di qualità dell'offerta formativa e dei risultati dei processi formativi è invece definito sulla base dei CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare 2011 rispetto a quelli previsti. Più precisamente, per ogni gruppo di corsi di studio sono stati conteggiati i CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare 2011 e sono stati rapportati ai CFU teoricamente acquisibili dagli studenti iscritti nell'A.A. 2010/11. Ancora una volta la fonte delle informazioni sono i dati inviati all'Anagrafe nazionale studenti che hanno superato sia i controlli sintattici che di coerenza.

L'indicatore così ottenuto (vedi Tab. 13) è stato rapportato al valore mediano nazionale del gruppo di riferimento. In questo caso le ottime performance degli studenti pavesi hanno consentito di ottenere per tutti i gruppi valori superiori alla mediana e questo ha avuto un effetto positivo sul peso dell'Ateneo sul sistema, in quanto esso è stato calcolato sui CFU "pesati", ovvero il numero di CFU effettivamente acquisiti di ogni gruppo per il corrispondente valore dell'indicatore sulla mediana di gruppo.

Analogamente all'indicatore A1, il peso dell'Ateneo dipende dalle componenti seguenti:

1. la componente dimensionale
2. la differente composizione dei corsi offerti per gruppi
3. le buone performance degli studenti in termini di acquisizione dei CFU
4. la qualità dei dati inviati all'ANS

Tab..13: Dettaglio indicatore A2

Riparto 2012						Peso riparto 2011	Peso riparto 2010
Gruppo	CFU acquisiti / CFU previsti Pavia	Mediana nazionale	Indicatore su mediana	CFU Pavia pesati	Peso Pavia sul totale		
A	73%	60%	1,22	83943,66	3,40%	3,17%	3,89%
B	54%	42%	1,27	393768,84	2,12%	2,03%	1,73%
C	52%	41%	1,26	261714,34	1,77%	1,64%	1,68%
D	44%	40%	1,10	125617,78	1,44%	1,38%	1,61%
Totale				865044,62	1,94%	1,83%	1,80%

Confrontando i dati del riparto 2012 con quelli dei due anni precedenti si osserva un netto incremento del peso dell'Ateneo che sale dall'1,8% circa al 1,94%.

Il finanziamento spettante all'Ateneo di Pavia per la quota didattica è stato quindi pari a € 5.592.249 che corrisponde all'1,8% del finanziamento complessivo, ovvero la media dei pesi calcolati in relazione ai due indicatori sopra analizzati.

B. Qualità della Ricerca Scientifica

Il MIUR ha definito quattro indicatori anche in relazione alla qualità della ricerca scientifica, come illustrato nella Tabella 14.

Tab. 14: Indicatori di qualità della ricerca scientifica

Indicatore	Descrizione	Peso indicatore	Peso UniPV		
			2012	2011	2010
B1	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, “pesati” per il fattore di successo dell’area scientifica	0,4	2,01%	2,01%	2,02%
B2	Media degli indicatori relativi al programma “Futuro in ricerca” 2008 e 2010, a valere sul fondo FIRB. Per ogni anno considerato, l’indicatore è stato costruito come media dei tassi di partecipazione pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle diverse linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.	0,15	2,23%	2,20%	2,15%
B3	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR	0,2	2,33%	2,32%	2,32%
B4	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell’ambito dei progetti del VII PQ – Unione Europea – CORDIS; 2) finanziamento dall’Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere.	0,25	3,12%	3,77%	3,91%
PESO FINALE UNIPV QUALITÀ RICERCA			2,36%	2,54%	2,51%
<i>Fonte dei dati: B1 Banca dati PRIN; B2: Banca dati FIRB, Archivio docenti e Banca dati Dottorati; B3: Tabella CIVR su VTR 2001-03 (limitata alle università che partecipano al riparto); B4: Banca dati Unione Europea, Rilevazione sull’Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi (2008-2009).</i>					

Anche per i quattro indicatori di qualità della ricerca scientifica, la banca dati predisposta da CINECA consente un’analisi di dettaglio, di seguito riportata.

Con riferimento all’indicatore B1, ovvero la percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, “pesati” per il fattore di successo dell’area scientifica, in Tabella 15 viene illustrato il contributo delle diverse aree scientifiche.

Più precisamente l’indicatore è ottenuto calcolando in primo luogo, per ogni area, il rapporto tra docenti valutati positivamente (finanziati e non) in progetti PRIN nel periodo 2006-2009 ed il numero medio di docenti dell’area presenti in Ateneo nello stesso periodo. Il valore così ottenuto, rapportato al valore mediano di area, costituisce il fattore moltiplicativo da applicare al numero medio di docenti dell’area per determinare il peso dell’Ateneo sul sistema. Il peso risulta quindi determinato sia dalla componente dimensionale dell’Ateneo, ma anche dalla migliore performance in termini di valutazione positiva nei progetti PRIN rispetto alla mediana di area.

Da notare che i valori sono sostanzialmente analoghi a quelli utilizzati per il riparto dell’anno precedente, salvo alcune piccolissime variazioni dovute probabilmente ad aggiustamenti nei calcoli effettuati dal Ministero. I dati di

riferimento sono peraltro esattamente gli stessi utilizzati per il riparto 2011. Il peso di Pavia resta quindi esattamente lo stesso (2,01%)

Tab. 15: Dettaglio indicatore B1

Area	Media Docenti 2006-2009	Media valutati positivamente 2006-2009	Rapporto	Valore Mediano	Indicatore	Indicatore 2011	Indicatore 2010	
1	Scienze Matematiche	55	26	46%	42%	60,33	60,33	56,83
2	Scienze Fisiche	69	35	50%	48%	71,15	71,04	73,46
3	Scienze Chimiche	85	50	59%	55%	91,68	91,18	90,67
4	Scienze Della Terra	32	16	51%	45%	35,75	35,75	35,43
5	Scienze Biologiche	165	72	44%	45%	158,85	161,27	163,37
6	Scienze Mediche	232	48	21%	24%	199,41	199,41	183,86
7	Scienze Agrarie	3	2	54%	45%	3,87	3,88	4
8	Ingegneria Civile e Architettura	44	21	49%	46%	46,61	46,05	45,87
9	Ingegneria Industriale e dell'Informazione	72	29	40%	47%	61,8	60,81	60,9
10	Scienza dell'Antichità	109	46	42%	34%	137,24	137,24	136,41
11	Scienze Storiche	61	25	42%	35%	72,82	72,23	73,02
12	Scienze Giuridiche	68	21	31%	29%	70,86	70,5	70,23
13	Scienze Economiche	72	21	29%	34%	61,92	61,92	68,08
14	Scienze Politico e Sociali	33	9	26%	35%	24,97	24,97	27,93
Totale UNIPV						1097,26	1096,58	1090,06
Totale Atenei che partecipano al riparto						54.563,12	54659,31	53937,25
Peso UNIPV						2,01%	2,01%	2,02%

L'indicatore B2 viene definito come media degli indicatori relativi al programma "Futuro in ricerca" 2008 e 2010, a valere sul fondo FIRB. Per ogni anno considerato, l'indicatore è stato costruito come media dei tassi di partecipazione pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle diverse linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema (vedi dettagli contenuti in Tabella 16).

Tab. 16: Dettaglio indicatore B2

	FIRB 2010		FIRB 2008	
	Linea 1 + Linea 2 DR	Linea3 DOC	Linea1 DR	Linea2 DOC
N° Partecipanti Potenziali	155	111	351	135
Tasso Partecipazione	19,4%	43,2%	16,2%	43,0%
Tasso Successo	66,7%	68,8%	24,6%	31,0%
Indicatore Pesato Normalizzato	2,57%	2,04%	2,18%	2,12%
Media		2,31%		2,15%
Indicatore B2				2,23%

Per quanto riguarda il FIRB 2010, va specificato che la linea 1 e la linea 2 comprendono dottori di ricerca italiani, o comunque comunitari, che non abbiano compiuto, rispettivamente il 33° e il 36° anno di età al 23 novembre 2010 e che, alla stessa data, abbiano conseguito il dottorato di ricerca, rispettivamente, da più di 2 e 4 anni; mentre la linea 3 comprende giovani docenti o ricercatori che non abbiano compiuto il 40° anno al 23 novembre 2010, già strutturati presso gli atenei italiani, statali o non statali, i consorzi interuniversitari e gli enti pubblici di ricerca afferenti al MIUR.

Per ognuna delle distinte linee di finanziamento vengono calcolati il tasso di partecipazione (rapportando i partecipanti effettivi ai partecipanti potenziali) e il tasso di successo (rapportando i finanziati e valutati positivamente ai partecipanti effettivi), che costituiscono la base per il calcolo del cosiddetto “Peso della linea” ovvero il risultato del prodotto tra i due tassi in rapporto a quello di sistema.

Tanto migliori sono i tassi di partecipazione e successo, tanto più elevato sarà il peso della linea, che verrà moltiplicato per il numero di partecipanti potenziali, per definire il cosiddetto “Indicatore Pesato Normalizzato”, ovvero il numero di partecipanti potenziali di ogni linea, moltiplicati per il rispettivo peso di linea e rapportati al totale di sistema.

La media dei due indicatori costituisce il peso attribuito all'indicatore B2.

Con riferimento all'indicatore B3, come per lo scorso riparto, sono stati considerati i “Coefficienti di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR provenienti dalla relazione finale VTR 2001-03”.

Ogni coefficiente d'Ateneo è stato rinormalizzato per considerare soltanto gli atenei che partecipano alla ripartizione.

Con riferimento all'indicatore B4, infine, in Tabella 17 si mostrano i dati che concorrono alla determinazione del peso complessivo dell'Ateneo sul sistema che è costituito dalla media delle seguenti tre componenti:

1. finanziamento e tasso di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea - CORDIS;
2. finanziamento dall'Unione Europea;
3. finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere.

Tab. 17: Dettaglio indicatore B4

	PAVIA	Totale Atenei che partecipano alla ripartizione	Peso sul totale	Peso riparto 2011	Peso riparto 2010
1) Finanziamento e tasso di successo acquisiti nell'ambito dei progetti del VII PQ - Unione Europea - CORDIS			2,07%	1,39%	1,39%
<i>NUMERO PROGETTI FINANZIATI</i>	33	1978	1,67%	1,47%	1,47%
<i>TOTALE COSTI ELEGGIBILI</i>	€ 13.103.294,66	€ 746.796.201,85	1,75%	1,31%	1,31%
2) Media fondi UE 2009-2010	€ 4.352.449,50	€ 230.288.320,00	1,89%	0,96%	0,96%
3) Media fondi esterni 2009-2010	€ 1.080.739,00	€ 20.018.988,50	5,40%	9,37%	9,37%
PESO FINALE			3,12%	3,91%	3,91%

In relazione al valore determinato degli indicatori per la ricerca, l'assegnazione all'Ateneo risulta pari a € 14.146.281 che rappresenta il 2,36% dell'importo complessivamente ripartito.

Il decremento del peso della ricerca (che nei due anni precedenti era di circa 2,5%) ha determinato anche un piccolo decremento del peso complessivo della quota premiale: la quota spettante a Pavia nel 2012 risultava pari al 2,17%, contro il 2,26% del 2011 e il 2,24% del 2010.

La Tabella 18 illustra un riepilogo delle assegnazioni del FFO 2010, 2011 e 2012, distinte per le varie voci. Da notare il progressivo incremento della quota premiale, che compensa, anche se solo in parte la riduzione della quota base.

Tab. 18: Riepilogo delle assegnazioni FFO 2010, 2011 e 2012

		Università degli Studi di PAVIA		
		2010	2011	2012
art. 1 Quota base		102.362.366	102.320.832	99.530.312
art. 2	Accordi di programma	0	0	0
	Mobilità	43.876	0	201.105
art. 3 Quota premiale	Quota premiale DOMANDA	2.022.366	2.250.710	2.587.638
	Quota premiale RISULTATI	2.209.138	2.586.143	3.004.611
	Quota premiale RICERCA	11.897.691	13.945.748	14.146.281
art. 4	Intervento perequativo	0	2.578.584	2.719.616
art. 12	Piano straordinario associati - Fondi L.350/2003 e 296/2006	0	0	3.568.890
<i>Interventi solo per il 2010</i>	<i>Copertura dei maggiori oneri di personale art. 1, lettera b)</i>	8.597.137	0	0
	<i>Distanza AF/FFO art. 1, lettera c)</i>	0	0	0
	<i>Scuole speciali art. 1, lettera d)</i>	0	0	0
Recuperi/ Rettifiche		-114.848	-143.491	0
FFO		127.017.726	123.538.525	125.758.453
FFO complessivamente distribuito		6.999.813.087	6.833.151.697	6.830.046.742

3.2 Obiettivi gestionali e piani operativi

3.2.1 La valutazione delle performance

La valutazione delle performance riguarda sia i risultati ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi sia i comportamenti organizzativi posti in essere da ciascun dipendente.

Misurare la performance significa infatti, definire il contributo (risultato + modalità di raggiungimento del risultato) che una entità (individuo, gruppo, unità organizzativa, organizzazione) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

3.2.2 La valutazione degli obiettivi gestionali

L'assegnazione degli obiettivi individuali segue un processo "a cascata" che prevede che dagli obiettivi strategici dell'Ateneo, derivino gli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente di Area. A seguire vengono quindi attribuiti gli obiettivi ai capi servizio, in questa fase il dirigente può attribuire loro direttamente uno dei suoi obiettivi o una parte di esso, oppure definire ulteriori sotto obiettivi da collegare al proprio. Dagli obiettivi attribuiti ai capi servizio derivano infine gli obiettivi per il personale di categoria D responsabile degli specifici processi.

L'assegnazione degli obiettivi secondo tale procedura è ancora in fase di implementazione. Per l'anno 2012, si è comunque provveduto ad un'attribuzione formalizzata degli obiettivi da conseguire da parte del Direttore Generale ai Dirigenti e i Dirigenti hanno provveduto ad effettuare un'articolazione degli obiettivi assegnati ai capiservizio afferenti alle rispettive aree di responsabilità.

Nell'ambito dell'organizzazione gestionale della singola struttura, gli obiettivi di area ricadono quindi sull'attività dei capi servizio e successivamente dei responsabili di processo, che contribuiscono ognuno per la propria competenza al raggiungimento dei risultati dell'area.

A consuntivo, i dirigenti predispongono una relazione sulle attività realizzate e l'indicazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi loro assegnati, che è poi oggetto di valutazione da parte del Direttore Generale.

3.2.3 Risultati Direzione Generale

Anche nel corso del 2012, come per gli anni precedenti, l'azione della struttura amministrativa si è ispirata al miglioramento dei servizi nell'ottica di presidio continuo dell'efficacia verso gli utenti e di attenzione all'efficienza e alla razionalizzazione nei processi di erogazione.

I risultati raggiunti nel 2012 dalla Direzione Generale, sono descritti nella relazione già presentata al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 7 maggio 2013.

Si ricorda in questa sede che, per l'esercizio 2012, la performance del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 60% risultati sugli obiettivi gestionali specifici contenuti nella Relazione Programmatica 2012 approvata dal CdA nella riunione del 20 dicembre 2011;

- b) 30% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestionali-amministrativi;
 c) 10% risultati su obiettivi generali di Ateneo (selezionati dal piano triennale 2010-2012).

La Tabella 19 mostra gli indicatori di Ateneo e gli obiettivi specifici con i relativi target della Direzione Generale per il 2012:

Tab. 19: Indicatori, obiettivi e target della Direzione Generale

	Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Eccellenza	Realizzato 2012
a.1	Implementazione Modello Organizzativo	20%	3	4	5	4/5
a.2	Programmazione e Pianificazione	10%	3	4	5	5
a.3	Revisione assetto regolamentare e semplificazione Normativa	10%	3	4	5	4
a.4	Miglioramento Servizi Supporto	10%	3	4	5	4
a.5	Razionalizzazione ed efficienza	10%	3	4	5	4
b.1	Soddisfazione utenti per servizi gestionali-amministrativi	30%	2	3	4-5	4,19
c.1	Indicatore e1 – Pro3 - Proporzione di risorse disponibili non impegnate per la copertura costi del personale (di ruolo e non)	10%	30%	40%	50%	43,20
Valore qualitativo complessivo						4,5

La valutazione degli obiettivi di tipo **a** si basa su elementi qualitativi. L'obiettivo **b** risulta dall'elaborazione di un indice sintetico dei giudizi espressi dagli utenti in occasione della rilevazione di 'customer satisfaction' recentemente effettuata. L'obiettivo **c** è stato valutato considerando il corrispondente indicatore numerico pubblicato sul sito ministeriale Pro3 e utilizzato per il riparto dei fondi di programmazione all'Ateneo nell'anno 2012.

Il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi evidenziato in Tabella rappresenta il quadro di sintesi sulla base del quale è espresso il giudizio qualitativo finale complessivo sul risultato dell'azione 2012 della Direzione Generale dell'Ateneo ed è stato utilizzato per valutare la quota di premio variabile da attribuire al Direttore Generale ai sensi del D.M. 23 maggio 2001, che può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo.

3.3 Obiettivi individuali

3.3.1 Dirigenti

Le relazioni dei Dirigenti, con l'evidenza del dettaglio delle attività realizzate nel corso del 2012, sono state allegare alla relazione del Direttore Generale. Nel presente documento, si riportano le tabelle relative al grado di raggiungimento dei risultati predefiniti.

Tab. 20: Area Risorse Umane ed Organizzazione.

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Implementazione nuovo modello organizzativo	15	96	14
Programmazione, controllo, valutazione e audit e sviluppo del sistema informativo	25	97	24
Attuazione della legge di riforma del sistema universitario	15	94	14
Informatizzazione procedure trattamento economico e previdenziale	15	96	14
Relazioni sindacali	15	97	15
Sanità	15	94	14
TOT	100		96

Tab. 21: Area Didattica e Servizi agli Studenti

L'area è stata presidiata ad interim dalla Dott.ssa Varasio fino al 14 ottobre 2012. A decorrere dal 15 ottobre 2012, l'incarico di dirigenza è stato attribuito alla Dott.ssa Maria Spoldi.

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Gestione dell'offerta formativa	25	100	25
Sviluppo di procedure e servizi on-line Segreteria studenti	35	93	32
Sviluppo di procedure e servizi generali agli studenti	20	96	19
Informatizzazione e sviluppo dei processi gestiti dal C.Or.	20	96	19
TOT	100		96

Tab. 22: Area Sistemi Informativi.

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Adeguamento sistema informativo alla riforma universitaria	26	100	26
Servizi per la didattica	22	98,4	21,6
Personale	5	100	5
Contabilità e finanza	-	-	-
Sicurezza	5	100	5
Servizi vari	12	100	12
Biblioteche	5	93	4,6
Servizi infrastrutturali e generali	25	97	24,2
TOT	100		98,4

Tab. 23: Area Servizi Tecnico-logistici

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Palazzo Botta – appalto integrato – lavori primo lotto	25	90	22,5
Gestione e controllo degli accessi ai parcheggi universitari	15	90	13,5
Costruzione della biblioteca della Facoltà di Lettere a Palazzo San Tommaso	15	100	15
Polo di Medicina presso il Policlinico San Matteo – bando di gara per affidamento progettazione	20	100	20
Risparmio energetico	15	90	13,5
Gestione patrimoniale dei beni immobili	10	100	10
TOT	100		94,5

Tab. 24: Area Amministrativa e Finanziaria

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Semplificazione normativa	40	95	38
Razionalizzazione ed efficienza della gestione	25	100	25
Obiettivi di funzionamento	35	100	35
TOT	100		98

Tab. 25: Area Comunicazione esterna.

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Attrarre un numero crescente di studenti stranieri	25	85,7	21,87
Migliorare la comunicazione con gli studenti e l'utenza	25	93,73	23,4
Promuovere l'Ateneo presso i laureati e il territorio	30	78	23,4
Far crescere la reputazione di Pavia come Reseach University	20	92	18,6
TOT	100		87,27

Tab. 26: Area Gestione Sistemi, Ambiente e sicurezza.

OBIETTIVI	PESO %	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto %
Implementazione progetto SOBANE su 13 strutture universitarie	5	100	5
Analisi clima organizzativo	5	100	5
Servizio Sicurezza e radiazioni ionizzanti	15	80	12
Servizio Salute e ambiente	15	90	13,5
Servizio Biblioteca digitale	15	86,5	12,975
Servizio Gestione risorse documentarie	15	80,5	12,075
Servizio Biblioteche	20	85,5	17,10
Sistemi archivistici di Ateneo	10	75	7,5
TOT	100		85,15

3.3.2 Personale di categoria EP e D

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi per EP e D avviene attraverso la compilazione di più schede da parte dei responsabili diretti, vale a dire i Dirigenti per i capiservizio, i Direttori delle strutture decentrate per personale di categoria EP e D con incarico, nonché i capiservizio per il personale con responsabilità di processo.

Tab. 27: Tipologie di schede di valutazione utilizzate per il personale di categoria EP eD

		Tipo di scheda (item)	Scala
Personale categoria D con incarico		1. Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali 2. Qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza	Likert (scala tecnica per la misura dell'atteggiamento) a 5 punti
Personale categoria EP	Capi servizio con formalizzazione obiettivi 2012	Gli item riguardavano i singoli obiettivi formalizzati	
	Capi servizio senza formalizzazione obiettivi EP non Capi Servizio e senza formalizzazione obiettivi	1. Conseguimento dei risultati della propria struttura 2. Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali 2. Qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza	

3.3.3 Risultati valutazione obiettivi

Il piano delle performance anno 2012, disciplina puntualmente la performance dei Capi Servizio, mentre assimila la valutazione del restante personale di categoria EP alle altre categorie contrattuali.

In particolare i Capi Servizio ai quali sono stati assegnati in modo formalizzato gli obiettivi in coerenza con quelli del dirigente di riferimento (pari a 18 unità) sono valutati in relazione ad una serie di aspetti che descrivono in modo completo la loro prestazione lavorativa (comportamenti organizzativi, customer satisfaction, obiettivi assegnati al Servizio, risultato complessivo del dirigente di riferimento).

In relazione alla non sufficiente capienza del Fondo Trattamento Accessorio della categoria in esame, all'interno dell'accordo di contrattazione decentrata dell'anno 2012, si è stabilito che il limite massimo erogabile fosse pari al 25% dell'indennità di posizione.

In relazione ai valori ottenuti nell'ambito degli indicatori di performance sopra ricordati i 18 capi servizio si distribuiscono tra i diversi seguenti livelli premiali come mostrato in Tab. 28

Tab. 28: Livelli premiali Capi Servizio con formalizzazione obiettivi

Capi servizio con formalizzazione obiettivi (N=18)	
% raggiungimento	Numero
10	1
20	11
25	6

I Capi Servizio che non hanno avuto formale attribuzione degli obiettivi, sono stati valutati su questo aspetto direttamente dai propri responsabili che hanno attribuito un punteggio al “Conseguimento dei risultati propri della struttura”.

Tab. 29: Livelli premiali Capi Servizio senza formalizzazione obiettivi

Capi servizio senza formalizzazione obiettivi (N=9)	
% raggiungimento	Numero
10	0
20	7
25	2

La terza tipologia è costituita dal personale di categoria EP titolare di incarichi di diversa tipologia nelle altre strutture dell'Ateneo; gli indicatori utilizzati per la valutazione, in questo caso, derivano esclusivamente dal giudizio dei loro responsabili: in relazione alle competenze organizzative, al raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali alla qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza.

In relazione alla mancanza di due dei quattro parametri utilizzati per i Capi Servizio, il personale tecnico amministrativo di categoria EP titolare di incarichi arriva ad una percentuale massima di raggiungimento di risultato pari al 20%. Per consentire anche in questo caso una graduazione su 3 livelli è stato introdotto un livello premiale intermedio pari al 15%.

Si tratta di 27 persone che hanno raggiunto i seguenti livelli premiali:

Tab. 30: Livelli premiali EP titolari di incarichi

Personale di categoria EP titolare di incarichi (N=27)	
% raggiungimento	Numero
10	4
15	16
20	7

La distribuzione totale della performance della categoria EP risulta pertanto la seguente:

Tab. 31: Distribuzione totale della performance

Personale di categoria EP (N=54)		
% raggiungimento	Numero	Distribuzione
10	5	9%
15	16	30%
20	25	46%
25	8	15%

Nella tabella 32 sono invece sintetizzati i risultati della valutazione degli obiettivi per il personale di categoria D con incarichi. Gli incarichi assegnati sono stati 133.

Tab. 32: Risultati della valutazione degli obiettivi per il personale di categoria D con incarico

Personale categoria D con incarichi				
	Raggiungimento obiettivi		Qualità del contributo	
da 5 a 4,1	52	39,10%	70	52,63%
da 4 a 3,1	78	58,65%	60	45,11%
da 3 a 2,1	3	2,26%	3	2,26%
da 2 a 1,1	0	0,00%	0	0,00%
1	0	0,00%	0	0,00%

3.3.4 Valutazione comportamenti organizzativi

A partire dal 2011 è stato avviato un processo di valutazione avente come oggetto i comportamenti organizzativi, ovvero le azioni e gli atteggiamenti degli individui l'uno verso l'altro e verso l'organizzazione nel suo complesso.

Obiettivo del valutatore è quindi valutare quanto tali comportamenti siano stati efficaci e coerenti rispetto alle attività lavorative previste dalla posizione.

A ciascun dipendente è stato attribuito un profilo (di sei previsti), per ognuno dei quali era prevista una data scheda di valutazione. A ogni item indicato nella scheda è associato un valore atteso, ovvero la frequenza media di messa in atto dello specifico comportamento, in altre parole come ci si aspetta che un dipendente appartenente a quel determinato profilo agisca sul luogo di lavoro. Il valutatore doveva attribuire, secondo il proprio giudizio, il valore agito, ovvero la frequenza di messa in atto del comportamento effettivamente speso dal dipendente.

I risultati delle schede di valutazione, in applicazione dei dettati normativi in materia di voci accessorie della retribuzione, sono stati utilizzati per la definizione dell'indennità fissa mensile per il personale di categoria B, C, D e hanno costituito uno dei parametri (insieme al grado di raggiungimento degli obiettivi) per l'attribuzione dell'indennità accessoria del personale EP e di altro personale con incarichi.

Con riferimento al calcolo dell'indennità fissa mensile sono state previste quattro classi, a ognuna delle quali è stato attribuito un determinato importo di tale indennità.

Modalità di erogazione dell'indennità fissa mensile di cui all'art. 88, c. 2 lett. f) – anno 2012

Il gruppo di lavoro "Analisi e definizione dei criteri di valutazione del PTA" e composto dai Prof. Albertini, Auricchio e Dezza e dalla componente sindacale Chiari, De Paolis, Giglio, Lanterna e Verri, e da personale del Servizio Organizzazione e Innovazione Pomici, Bisio, Di Malta, coordinato dalla dott.ssa Emma Varasio si è riunito in data 4 marzo e 25 marzo e ha formulato la seguente proposta per la corresponsione della parte variabile dell'Indennità fissa Mensile (IMA) relativa all'anno 2012.

Al fine di applicare i dettati normativi in materia di voci accessorie della retribuzione, l'attribuzione dell'indennità fissa mensile per l'anno 2012, viene definita sulla base dei risultati del processo di valutazione del personale, *referita all'anno precedente ossia al 2011.*

Al fine di garantire una maggiore equità, evitando di introdurre come l'anno passato dei correttivi a livello centrale, *la collocazione dei dipendenti in ciascuna classe sarà definita a livello di singola struttura*, partendo dai risultati ottenuti nel processo di valutazione.

A ciascuna struttura verrà assegnato un budget proporzionale al numero di dipendenti. Al fine di adottare una politica di budgetizzazione, si considerano le strutture attive alla data del 1/1/2013 poiché hanno dimensioni tali da permettere la distribuzione del personale in classi.

Al responsabile di ciascuna struttura (Dirigenti e Direttori di Dipartimento) verrà inviato l'elenco dei dipendenti afferenti alla propria struttura, con l'indicazione del punteggio derivante dalla scheda di valutazione (anno 2011); i nominativi verranno forniti in ordine crescente sulla base di tale punteggio.

Tale elenco sarà integrato con informazioni che potranno essere utili al Responsabile, quali la categoria del dipendente (B, C, D) e la struttura di appartenenza (anno 2011) cui si riferiva la compilazione della scheda. In particolare quest'ultima informazione sarà utile al Responsabile per valutare possibili differenze di comportamento da parte dei diretti valutatori.

Sulla base dei dati ricevuti, ciascun *Responsabile dovrà collocare i dipendenti in 4 classi* (il Gruppo di lavoro ha ritenuto opportuno confermare il numero di classi rispetto all'anno passato)

La distribuzione in percentuale tra le classi definita a priori per tutte le strutture.

In Tabella 33 è riportata la distribuzione percentuale, cui dovranno attenersi i Responsabili.

Come lo scorso anno, si è deciso di attribuire un maggiore peso alle classi centrali (classe B e C).

Tab. 33: Distribuzione del personale per classi

Classe	Percentuale
ClasseA	10%
ClasseB	40%
ClasseC	40%
ClasseD	10%

Poiché a livello normativo non è consentita la distribuzione a pioggia dei fondi accessori fra cui l'IMA, tutti i Responsabili dovranno attenersi alle percentuali di distribuzione concordate.

Nel caso in cui il Responsabile non comunichi al Servizio Organizzazione e innovazione, nei tempi previsti, la classe di ogni persona assegnata alla struttura rispettando le percentuali fra le classi, la ripartizione dell'IMA avverrà sulla base della graduatoria fornita alla struttura.

Pur ammettendo un minimo margine di tolleranza nella verifica di tali percentuali, legato ad esempio alla presenza di persone con lo stesso punteggio, non dovrà essere sfiorato in ogni caso il budget attribuito alla struttura.

Per collocare il personale nelle varie classi, il Responsabile si baserà sul punteggio ottenuto nella scheda di valutazione anno 2011.

Il Responsabile avrà comunque la facoltà di scostarsi dalla graduatoria, ma dovrà giustificare e motivare ogni scostamento. Ad esempio, nel caso di Dipartimenti, si potrebbe verificare il caso che il personale al 1 gennaio 2013 è stato valutato nel 2011 da valutatori diversi dal responsabile, ma anche diversi fra loro. Il Direttore potrà quindi effettuare variazioni con il fine di armonizzare il "metro" di valutazione.

Nel caso invece delle aree dirigenziali, il personale è stato valutato dai capi servizi; il Dirigente avrà quindi il compito di verificare l'operato dei capi servizio ed eventualmente di "adattare il metro" di alcuni di loro .

In base alla disponibilità di fondi, derivanti dalla voce destinata all'IMA e da risparmi da altre voci del fondo accessorio, si è stabilito di attribuire alla prima classe un'indennità fissa mensile pari a 47€, mantenendo, come lo scorso anno, invariato l'importo erogato prima dell'introduzione del sistema legato alla valutazione.

Tab. 34: Importi e integrazione mensile ancora da versare per ciascuna classe

Classi	IMPORTO	INTEGRAZIONE
A	€ 47,00	€ 0
B	€ 55,00	€ 8
C	€ 65,00	€ 18
D	€ 75,00	€ 28

Per le altre classi, viene attribuito un importo mensile leggermente inferiore rispetto allo scorso anno; ciò deriva dall'entità del fondo da destinare alla copertura dell'IMA e dalla necessità di erogare la differenza per 12 mensilità (nel 2011 le mensilità cui si era applicato il modello erano solo quattro).

Il punteggio riferito alla valutazione 2011 è calcolato con lo stesso algoritmo utilizzato lo scorso anno.

Il calcolo si basa sui delta (valore agito - valore atteso), a ciascun delta è stato attribuito un peso, che viene riportato nella tabella. 35.

Tab. 35: Pesi assegnati ad ogni Delta (valore agito - valore atteso)

Delta	Peso
-4	-19
-3	-15
-2	-11,5
-1	-7,5
0	0
1	7,5
2	11,5

Il punteggio viene così calcolato:

$$[100 + (\text{somma dei delta pesati})] / 100$$

Riportiamo a titolo esemplificativo un caso teorico.

Il dipendente X presenta 2 competenze in cui, a fronte di un valore atteso pari a 4, gli è stato attribuito un valore agito pari a 3, presenterà quindi due casi di delta pari a -1.

Per contro in una competenza presenta un valore atteso pari a 5 a fronte di un valore atteso pari a 4, con un delta in questo caso pari a +1.

In tutti gli altri casi, il suo valore agito risulta in linea con il valore atteso (delta=0).

La sua somma dei delta pesati sarà quindi

$$(-7,5 * 2 + 7,5*1) = -7,5$$

Il punteggio sarà $[100 + (-7,5)] / 100 = 0,925$

Per coloro che presentavano più schede di valutazione, il punteggio finale è stato calcolato come media dei punteggi ottenuti nelle diverse schede.

Si precisa che il modello viene applicato a coloro che risultavano in servizio al 1/1/2013.

Per coloro che sono stati assunti nel corso degli anni 2011 e 2012 e per coloro che risultavano in aspettativa per tutto il corso del 2011, per i quali non è stata compilata alcuna scheda di valutazione, viene assegnato l'importo stabilito per la prima classe (47€).

3.3.5 Indagine Customer satisfaction anno 2012

L'implementazione del sistema di rilevazione della customer satisfaction degli utenti dell'Università di Pavia è stata effettuata nel corso del 2012, grazie al contributo di un gruppo di lavoro costituito ad hoc dal Direttore Generale a febbraio 2012. I componenti del gruppo sono stati scelti in base alle diverse competenze richieste per l'implementazione del sistema stesso, ovvero dalle competenze più tecniche (competenze statistiche e di analisi dei dati, esperienza nell'implementazione di questionari, competenze informatiche in considerazione della somministrazione online) a competenze nell'ambito della comunicazione e in termini di conoscenza e gestione dei servizi erogati agli studenti, che rappresentano peraltro i principali (e più numerosi) utenti dell'Università.

L'obiettivo era quello di avviare la rilevazione sui servizi gestiti dall'Amministrazione, di modo che, ai fini della valutazione delle performance dei responsabili gestionali, si potesse tener conto anche di un indicatore calcolato in funzione della soddisfazione espressa dagli utenti in merito ai servizi gestiti, come previsto dal Piano delle Performance 2012 approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 31 gennaio 2012.

In una prima fase sono stati identificati gli utenti a cui rivolgere l'indagine, con l'intenzione di predisporre questionari distinti per ogni tipologia, ovvero Studenti, PTA, Docenti e CEL.

La modalità di somministrazione per tutti i questionari è stata online, utilizzando l'applicativo *lime survey*. La compilazione è avvenuta previa autenticazione tramite le credenziali di Ateneo per garantire il controllo degli accessi e l'invio di solleciti mirati.

Il testo dei questionari e l'attribuzione delle risposte ai diversi responsabili di Servizio è stato definito nell'ambito del gruppo di lavoro tramite una consultazione diretta degli stessi Responsabili di Servizio, in una prima fase richiedendo quali fossero le attività e gli aspetti che ritenevano più significativi da rilevare e in una seconda fase sottoponendo loro la bozza finale dei questionari stessi per raccogliere suggerimenti ed osservazioni.

Va precisato inoltre che, a seguito dell'adesione dell'Ateneo all'edizione 2012 del progetto Good Practice (GP), che prevedeva tra le attività anche la somministrazione di questionari di customer satisfaction, è stato necessario

integrare i questionari definiti ad uso interno con le domande richieste da GP, per garantire la confrontabilità dei dati con gli altri Atenei partecipanti (Politecnico di Bari, Brescia, Ferrara, Milano Bicocca, Politecnico di Milano, Milano Statale, Padova, Mediterranea, Salento, Sassari, Politecnico di Torino, Torino, Insubria, IUAV, Ca' Foscari e Verona).

Il primo questionario predisposto dal gruppo di lavoro è stato quello rivolto agli studenti, che è stato sottoposto a tutti gli iscritti ai corsi di laurea e post-laurea nel periodo compreso tra il 2/7/2012 ed il 15/12/2012. Sono stati effettuati nel corso del periodo considerato alcuni solleciti via email ed un sollecito via SMS agli studenti che non avevano ancora effettuato la compilazione. I questionari raccolti sono stati 4775, di cui 4609 completati (ovvero il 19,6% dei 23480 studenti contattati).

La somministrazione dei questionari per i docenti, il PTA e i CEL è stata effettuata invece tra il 10/1/2013 e il 31/1/2013. Si è resa infatti necessaria una posticipazione dei tempi rispetto all'ipotesi iniziale (ottobre-novembre 2012) proprio per l'esigenza di recepire le domande proposte dal progetto GP, che sono state comunicate in via definitiva all'Ateneo solo alla fine di novembre 2012. I tassi di risposta per le diverse tipologie di utenti sono riportate nel grafico in Figura 5.

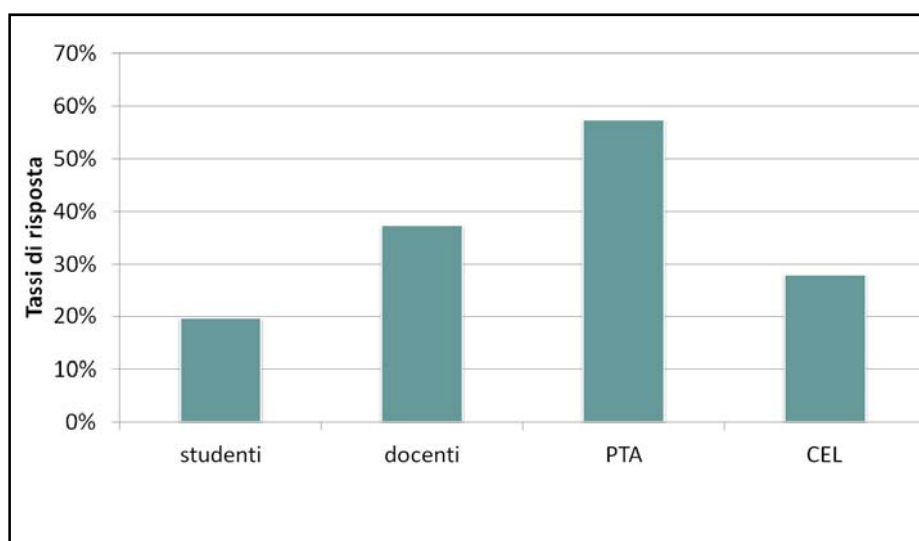


Fig. 5: Tassi di risposta indagine customer satisfaction 2012 per tipologia di utenti.

I questionari richiedevano ai rispondenti di esprimere il proprio livello di soddisfazione per i diversi aspetti dei servizi valutati su una scala da 1 a 6, dove 1 rappresentava la soddisfazione minima e 6 la soddisfazione massima. In Figura 6 vengono riportati i valori medi dei giudizi espressi dai rispondenti per i servizi dell'Ateneo, raggruppati per macro-argomenti.

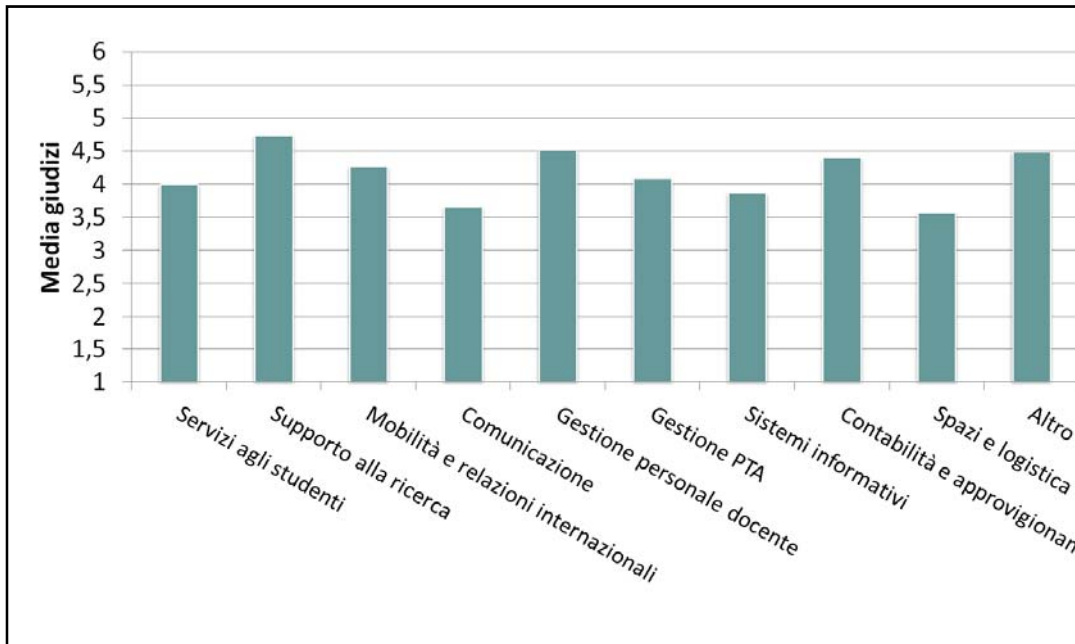


Fig. 6: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 per macro-argomenti

Da una prima osservazione del grafico si nota che tutti i servizi dell'Ateneo hanno sostanzialmente ottenuto una valutazione positiva, con valori medi tutti superiori a 3,5 ovvero al valore mediano della scala dei giudizi, seppure emergano differenze tra le varie tipologie di servizi che ottengono valori compresi tra un minimo di 3,6 ad un massimo di 4,7.

Nelle Figure da 7 a 16 sono poi riportati i dettagli per ogni macro-argomento.

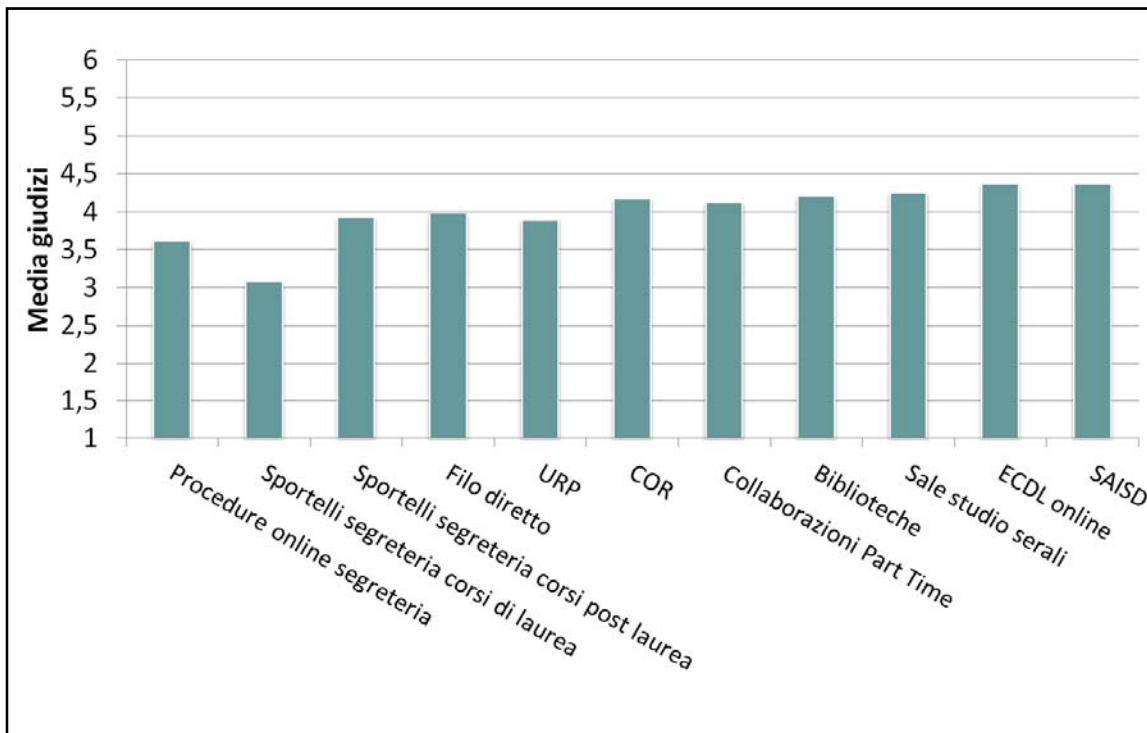


Fig. 7: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Servizi agli studenti.

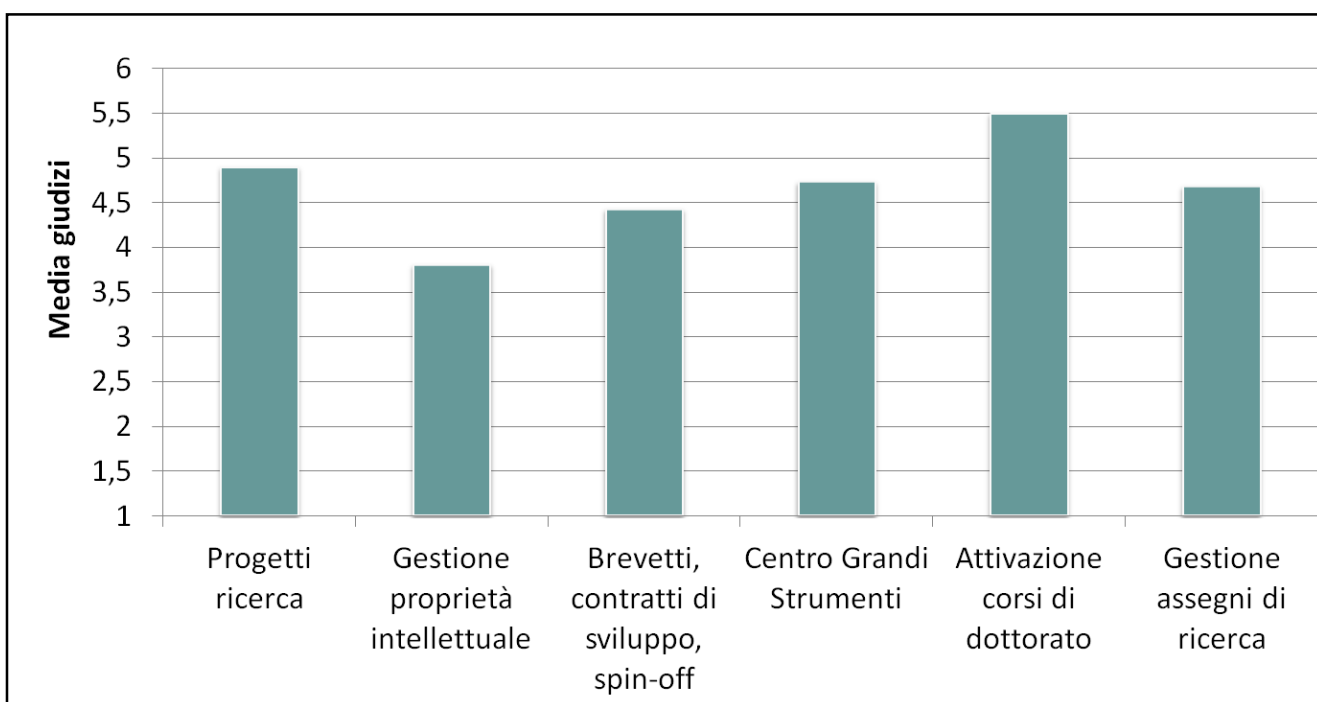


Fig. 8: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Supporto alla ricerca.

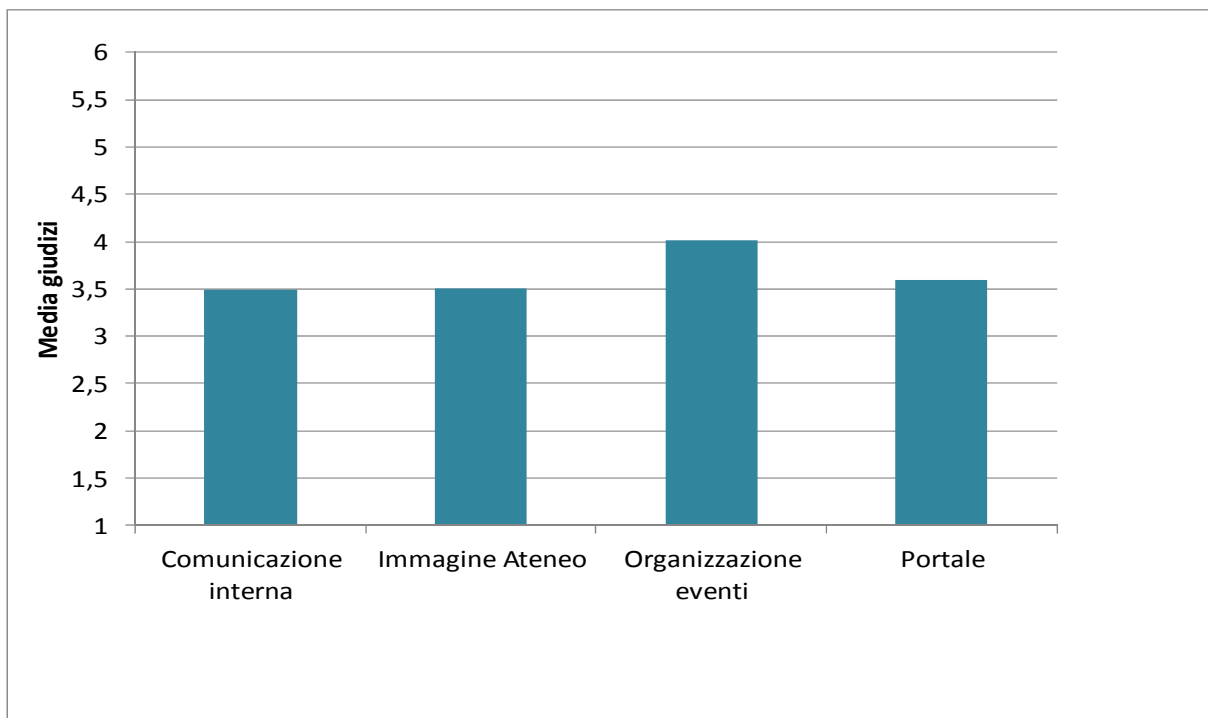


Fig. 9: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Comunicazione.

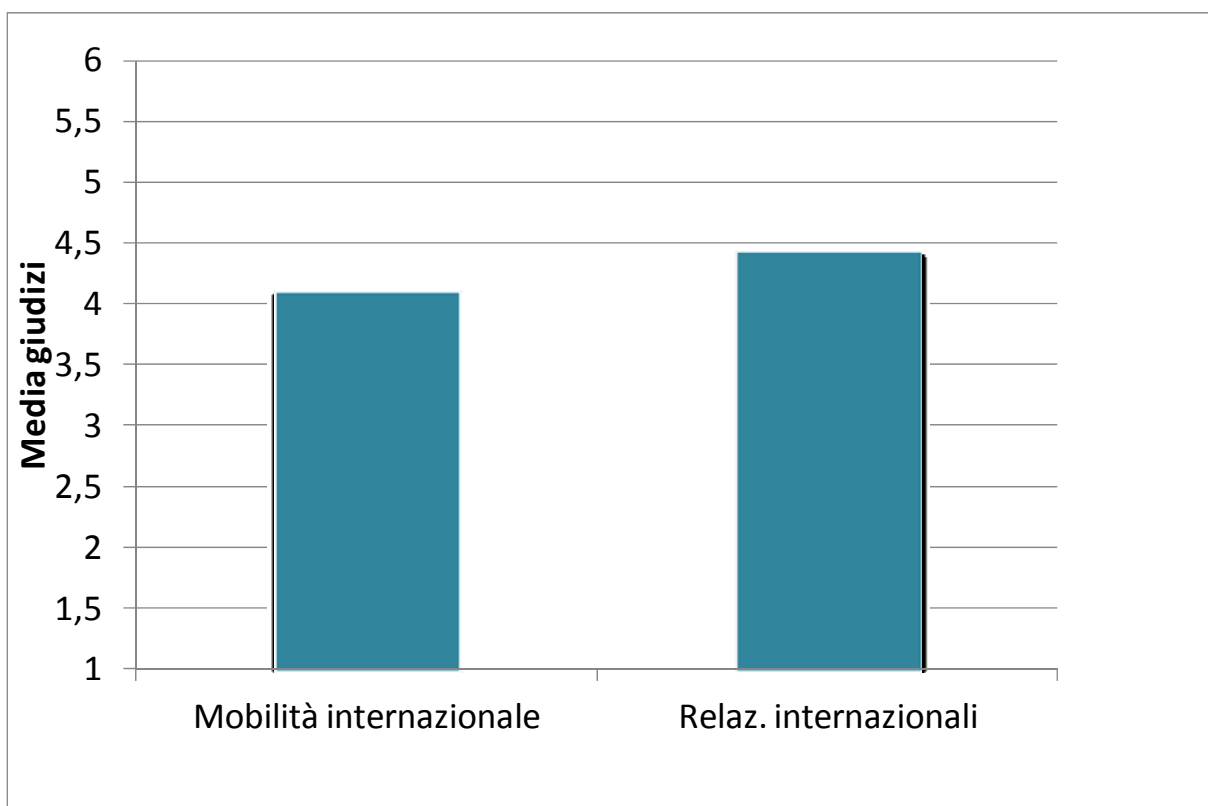


Fig. 10:: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Mobilità e relazioni internazionali.

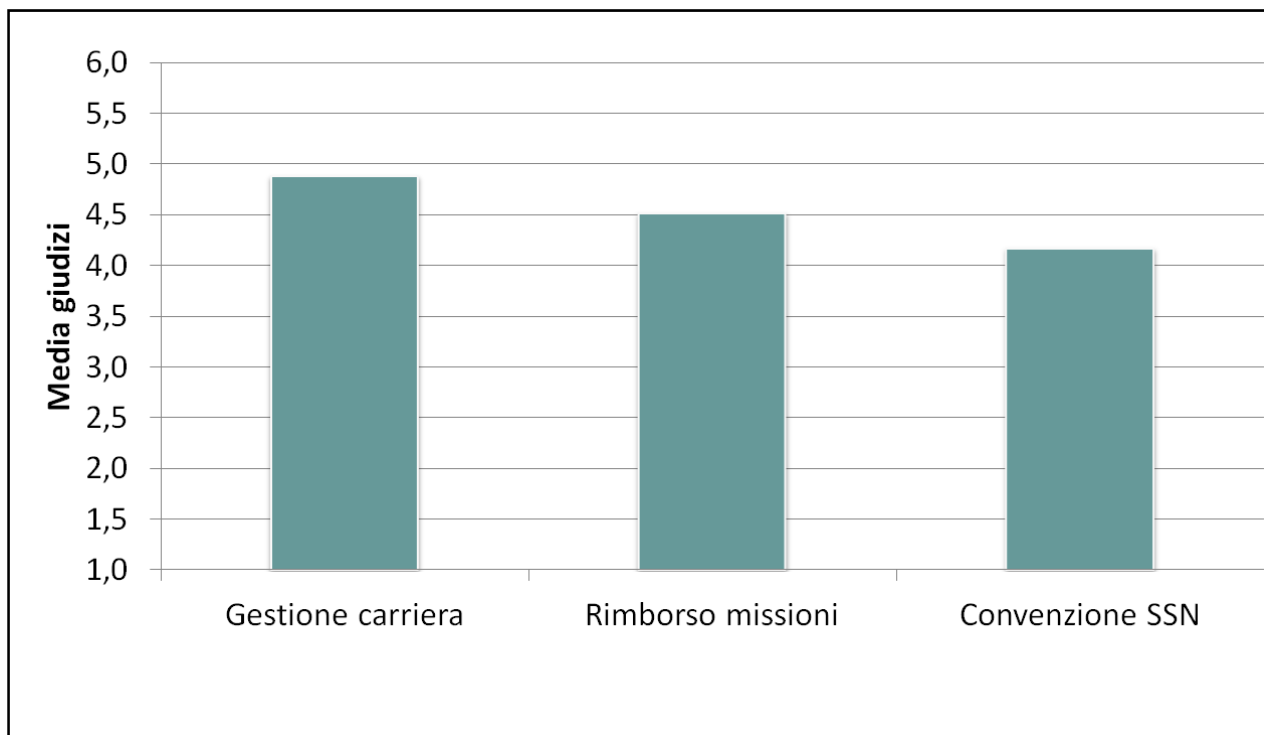


Fig. 11: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Gestione personale docente

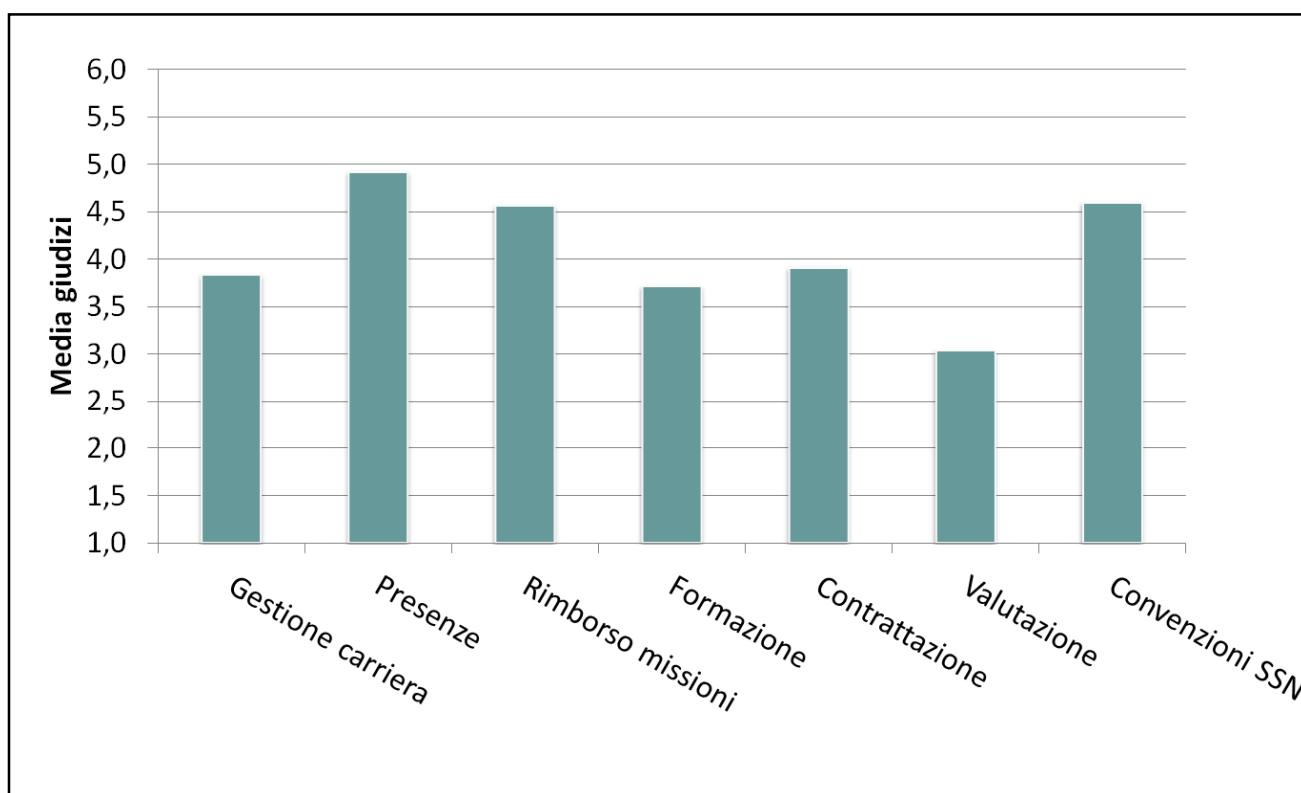


Fig. 12: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012–dettaglio Gestione personale tecnico amministrativo

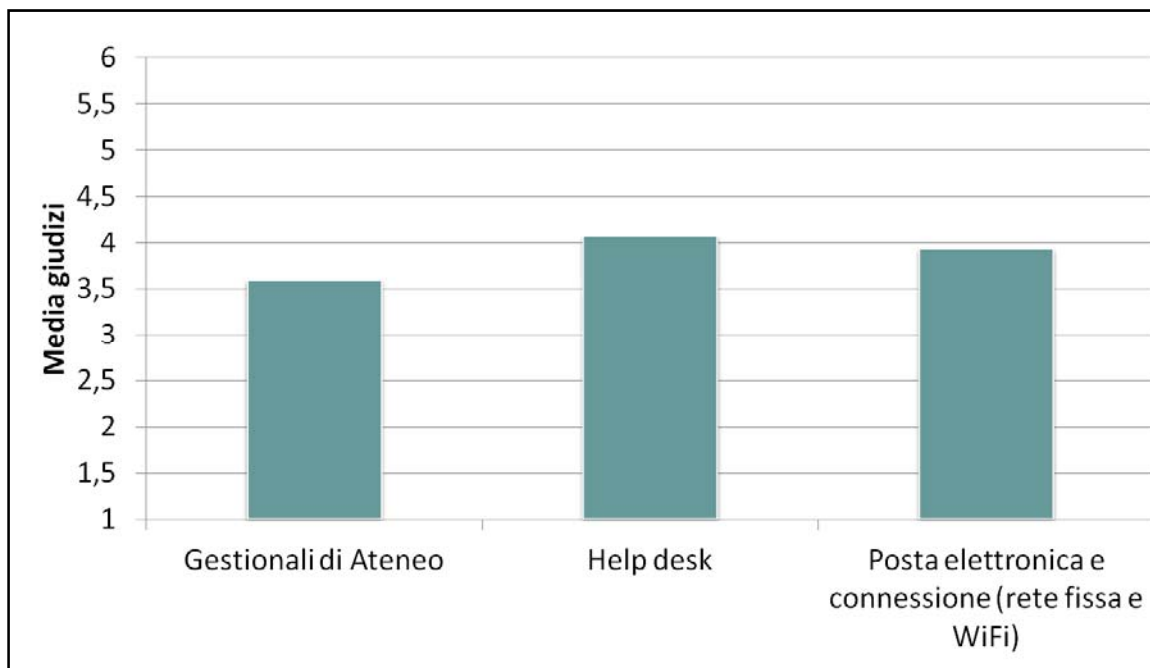


Fig. 13: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Sistemi Informativi

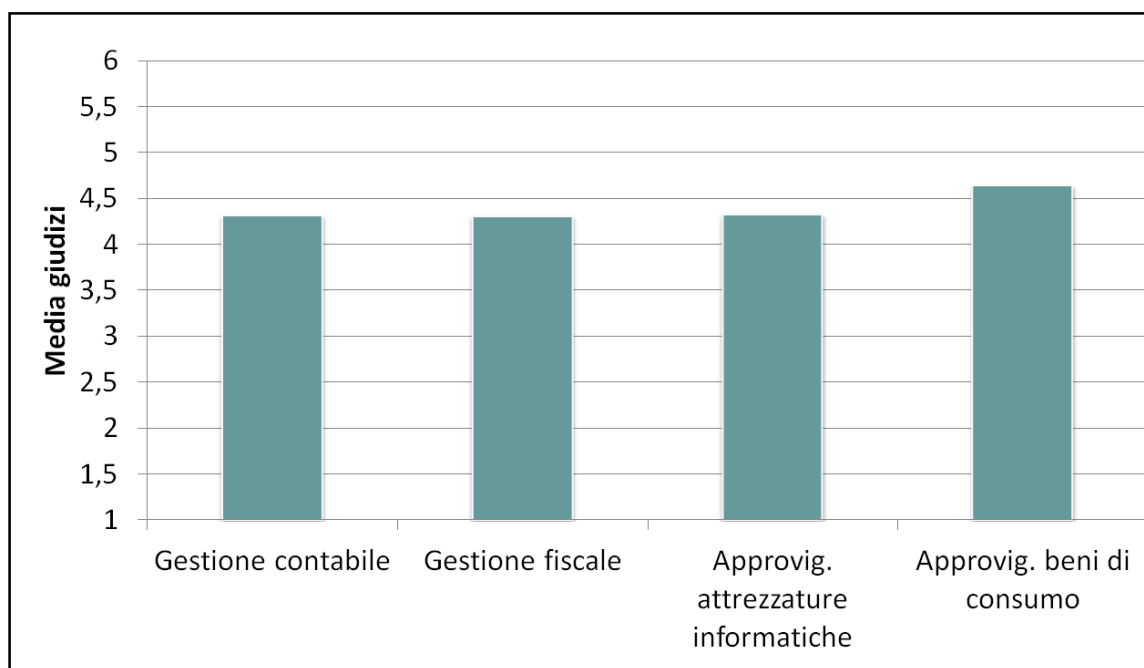


Fig. 14: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Contabilità e Approvvigionamenti

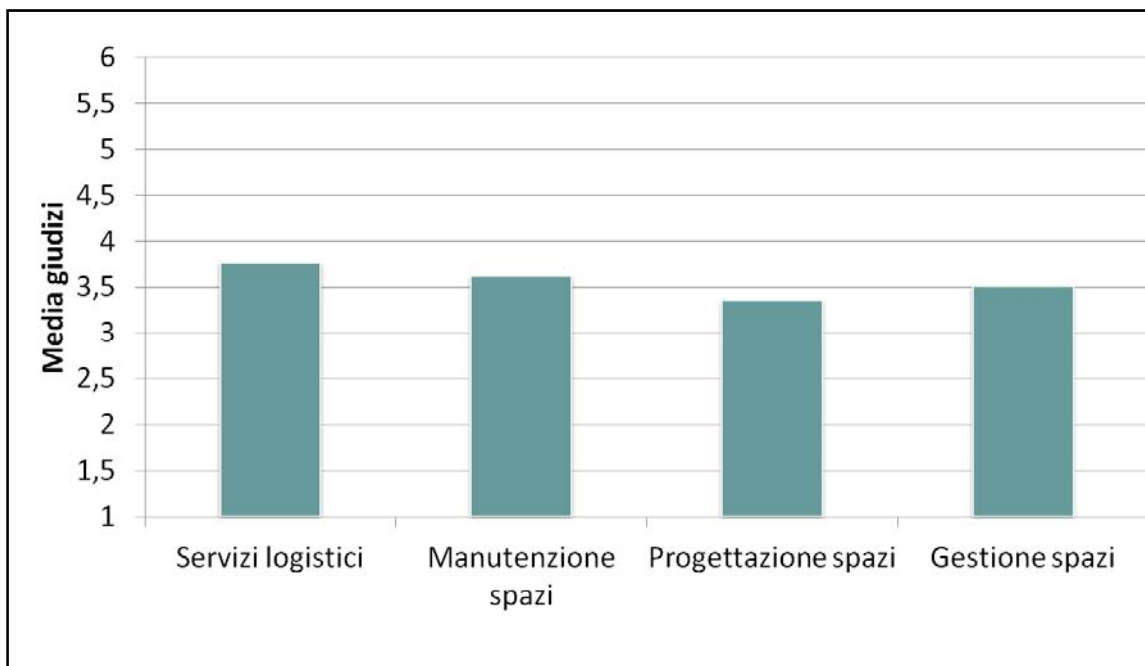


Fig. 15: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Spazi e logistica

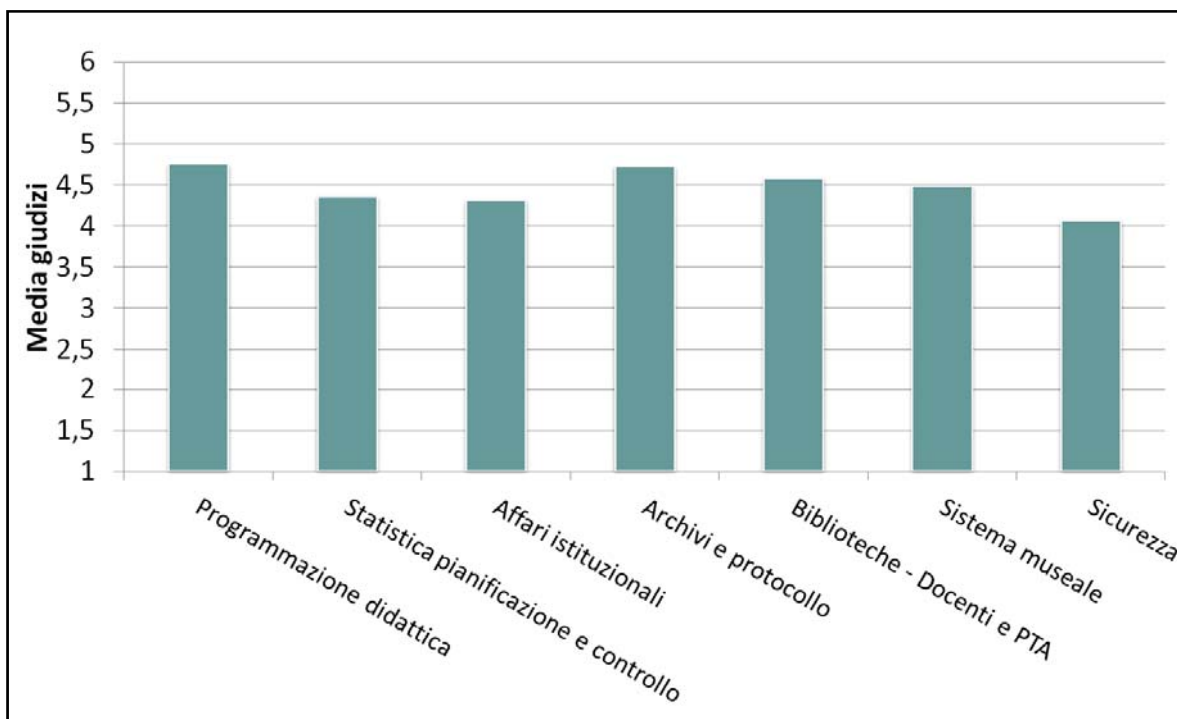


Fig. 16: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Altro

Potendo disporre dei primi dati elaborati dal Gruppo Good Practice per tutte le Università partecipanti in relazione ai questionari di customer satisfaction sottoposti ai docenti e al personale tecnico amministrativo, si è

ritenuto utile inoltre effettuare un'analisi comparativa degli aspetti valutati, confrontando il valore ottenuto dall'Università di Pavia con quello medio degli altri Atenei a parità di quesiti posti.

L'analisi comparativa offre degli spunti di riflessione interessanti, di cui si riportano nelle tre tabelle seguenti, alcuni esempi ritenuti più significativi, che aiutano a capire come il benchmark di riferimento possa dare elementi di interpretazione aggiuntivi alla semplice lettura del dato medio di Ateneo.

È infatti noto che alcune tipologie di servizi hanno tendenzialmente valutazioni migliori di altri, che sono più "critici" per varie ragioni, che possono essere la differente tipologia e/o numerosità di utenti, il livello di aspettativa diverso, l'esistenza di fattori esogeni che non sono facilmente modificabili o comunque controllabili dal personale addetto a tali servizi.

La Tabella 36, riporta un esempio di servizi di supporto valutati molto positivamente e che si collocano anche al di sopra della media di GP.

Tab. 36: Confronto Università di Pavia con media Good Practice (esempio 1 – supporto a progetti di ricerca e attivazione corsi di dottorato).

supporto progetti ricerca	UNIPV	GP	
Le informazioni ricevute sono utili	4,74	4,31	😊
Le informazioni sono fornite tempestivamente	4,82	4,20	😊
Il supporto è efficace	4,76	4,14	😊
Il supporto è tempestivo	4,83	4,16	😊
Il personale di supporto è disponibile	5,11	4,57	😊

supporto attivazione dottorati	UNIPV	GP	
Ho ricevuto le informazioni in modo tempestivo	5,50	4,20	😊
Il personale di supporto è disponibile	5,75	4,61	😊
Le informazioni ricevute sono esaustive	5,50	4,22	😊
Le procedure sono chiare	5,25	4,10	😊

La Tabella 37, invece, è utile a sottolineare la differenza nel giudizio al variare del tipo di utenti intervistati ma a parità di servizio valutato (nello specifico si fa riferimento alla soddisfazione per i gestionali di Ateneo). I docenti sono tendenzialmente più "severi" nel giudizio rispetto al personale tecnico amministrativo. Questa differenza si rileva non solo presso l'Università di Pavia ma in generale anche a livello medio di gruppo Good Practice.

La Tabella 37 inoltre, rivela una situazione di minore soddisfazione per tutti gli aspetti valutati a Pavia rispetto alla media GP, tranne che nel caso della facilità di utilizzo degli applicativi e nella rispondenza alle necessità (secondo il giudizio del PTA) che sono sostanzialmente in linea con la media.

La Tabella 38, infine mostra un esempio di item (la valutazione del personale tecnico amministrativo) che ha ottenuto valutazioni mediamente negative che tuttavia si collocano sopra la media di GP nella maggior parte dei

casi. Nell'interpretazione del dato va considerato quindi che è un aspetto percepito in modo critico in tutti gli Atenei.

Tab. 37: Confronto Università di Pavia con media Good Practice (esempio 2 – sistemi informativi: gestionali di Ateneo).

	Docenti			PTA		
	UNIPV	GP		UNIPV	GP	
Gli applicativi sono facilmente utilizzabili	3,28	3,89	☹️	4,05	4,09	☺️
La connessione agli applicativi è sempre disponibile	3,40	4,11	☹️	4,13	4,21	☹️
La velocità di risposta degli applicativi è soddisfacente	3,32	4,04	☹️	3,95	4,11	☹️
Le funzionalità rispondono bene alle esigenze di utilizzo	3,19	3,86	☹️	3,95	3,96	☺️

Tab. 38: Confronto Università di Pavia con media Good Practice (esempio 3 – valutazione del personale).

valutazione del personale	UNIPV	GP	
I feedback sono forniti nei tempi definiti	3,28	2,93	☺️
I risultati della valutazione sono comunicati in modo chiaro	3,25	3,01	☺️
I tempi entro cui si svolge il processo sono adeguati	3,20	2,87	☺️
Il processo è chiaro	2,87	2,79	☺️
valutazione delle prestazioni	UNIPV	GP	
I feedback sono forniti nei tempi definiti	3,17	3,05	☺️
I risultati della valutazione sono comunicati in modo chiaro	3,14	3,09	☺️
I tempi entro cui si svolge il processo sono adeguati	3,12	3,00	☺️
Il processo è chiaro	2,93	3,02	☹️
gestione del personale	UNIPV	GP	
I meccanismi di incentivazione del personale sono chiari	2,71	2,51	☺️
Il processo di pianificazione obiettivi e valutazione prestazioni del personale è efficace	2,74	2,45	☺️

Sarà interessante potere disporre dei dati di confronto GP anche per l'indagine sottoposta agli studenti, attualmente in fase di somministrazione per l'edizione 2013, per potere effettuare analoghe analisi comparative anche per gli aspetti più critici valutati dagli studenti.

Al di là di questi risultati presentati in forma aggregata in questa relazione per ragioni di sintesi, sul sito <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/direzione-generale/servizio-qualita-e-dati-statistici/articolo8576.html> sono stati pubblicati tutti i risultati di dettaglio dell'indagine 2012.

Ogni responsabile di Servizio ha inoltre ricevuto i risultati delle risposte che sono state attribuite dal Gruppo di lavoro alla sua responsabilità e che di conseguenza, sono state utilizzate per il calcolo dell'indicatore di risultato della customer satisfaction ai fini dell'applicazione del Piano della Performance per l'anno 2012.

4. Risorse, efficienza ed economicità

4.1 Efficienza ed economicità della gestione

In questo paragrafo si dovrebbero sviluppare sinteticamente le informazioni rilevanti di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, ad integrazione degli obiettivi e risultati riportati nei precedenti paragrafi. A tal fine il principale documento di riferimento è costituito dal Bilancio Consuntivo 2012 e, pertanto, si rimanda a quest'ultimo che è portato in approvazione nella medesima seduta del Consiglio di Amministrazione cui è destinato questa relazione della performance.

Inoltre, dovrebbe essere riportata la quantificazione e tutte le informazioni utili a documentare il calcolo degli eventuali risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione ai fini dell'erogazione del premio di efficienza, come previsto dall'art. 27, comma 1, del decreto 150/2009². Nel frattempo l'articolo 9 della Legge 122/2010 fissa il limite del 2010 per il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, ivi compreso il trattamento accessorio degli anni 2011, 2012 e 2013.

Tralasciando gli spetti sopra citati e spostando l'attenzione sull'efficienza e l'economicità della gestione, l'Ateneo di Pavia nell'ultimo quadriennio ha realizzato un cospicuo risultato in termini di riduzione del costo del personale per una molteplicità di fattori quali: la concessione del biennio di proroga solo per motivi organizzativi ben individuati e la progressiva riduzione dell'FFO che, spesso, non ha consentito di autorizzare nemmeno l'uso dell'intero pacchetto di punti organici attribuiti all'Ateneo.

L'effetto combinato di questi fattori spiega la riduzione dell'organico docente a tempo indeterminato di 97 unità, di 63 unità tra gli amministrativi ed il complessivo risparmio di 12.4 mln di euro. La figura sotto riportata mostra l'evoluzione ed individua una progressiva crescita del personale docente a tempo determinato (ricercatori a tempo determinato L.23/05 e le nuove figure introdotte dalla L.240/2010, professori straordinari ed a contratto). Nel corso del 2012 le variazioni nette sono state pari a 21 per il personale docente ed a 24 per il tecnico amministrativo, anche alcuni contratti di docenza e ricerca non sono stati rinnovati.

² Fermo restando quanto disposto dall'articolo 61 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, e dall'articolo 2, commi 33 e 34, della legge 22 dicembre 2008, n. 203, una quota fino al 30 per cento dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni e' destinata, in misura fino a due terzi, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa., art 27 D150/2009

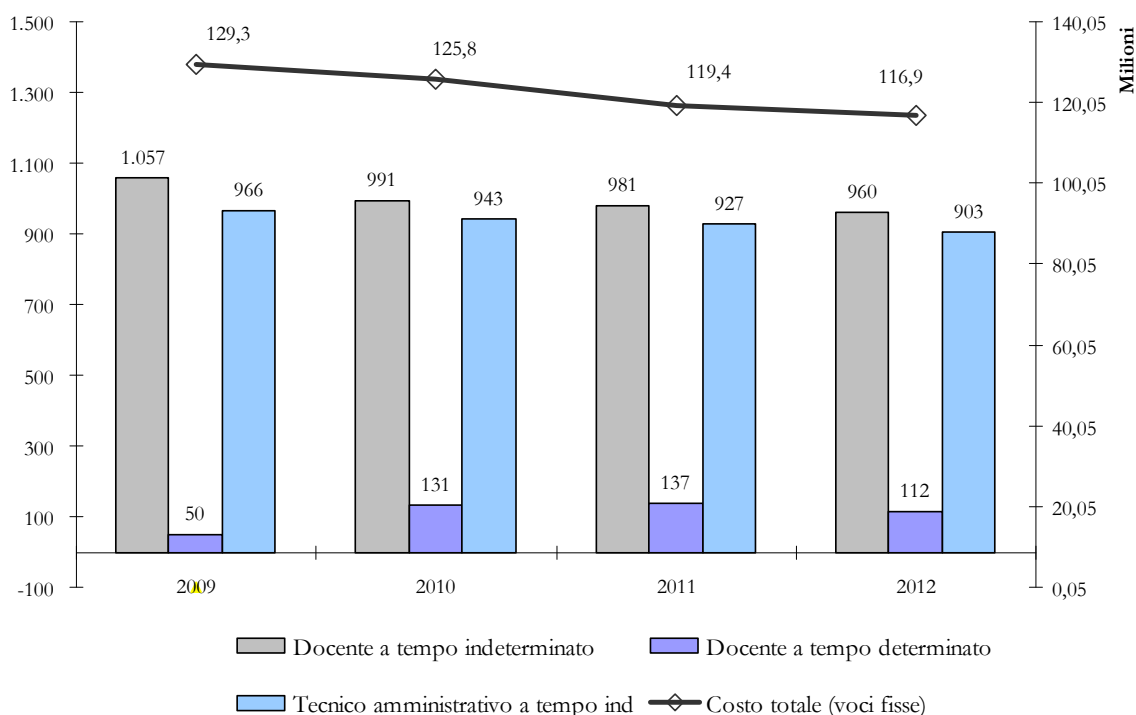


Fig. 17: Costi del personale

In questo quadro di risorse decrescenti si colloca il processo di razionalizzazione ed accorpamento delle strutture dipartimentali che, in attuazione della Legge Gelmini, l'Università degli Studi di Pavia ha avviato nel corso del 2011 e concluso a gennaio 2013 con l'attivazione delle 18 unità organizzative. I dipartimenti, hanno compagini diverse oltre che numerosità variabili di personale afferente per categoria. Ciò denota una complessità organizzativa notevole soprattutto nella fase iniziale di costituzione ed di attribuzione delle funzioni tecnico amministrative. Nel corso del 2012 è stato dato ampio rilievo allo studio del dimensionamento delle attività a supporto della didattica e della ricerca in ambito dipartimentale attraverso indicatori di performance.

A tal fine il metodo di lavoro può essere così riassunto:

Fase 1: È stato avviato un processo di rilevazione del tempo dedicato dal personale tecnico ed amministrativo per ciascuna attività (analisi ABC, come esposto nel paragrafo successivo...).

Fase 2: per ogni macro processo è stato evidenziato un driver (es. numero documenti contabili, ammontare risorse gestite) che potesse utilmente rispecchiare il "consumo" delle attività.

Fase 3: è stato calcolato il costo unitario dei servizi resi (contabilità, gestione progetti e supporto alla ricerca).

Fase 4: si è studiata la correlazione tra il costo unitario ed eventuali economie di scala con l'obiettivo di fornire un'analisi organizzativa per valutare il dimensionamento delle nuove realtà dipartimentali.

Fase 5: la fase conclusiva prevede l'attivazione di meccanismi correttivi atti a riequilibrare la distribuzione delle risorse tecnico amministrative secondo i parametri di efficacia ed efficienza.

Nel corso del 2012 la direzione ha incontrato i direttori ed i segretari dei singoli dipartimenti portando a supporto l'analisi ABC sopra descritta. A conclusione degli incontri le riflessioni sono state esposte e condivise in Consiglio di Amministrazione del marzo 2012.

In generale i risultati più significativi in termini di affidabilità sono stati quelli elaborati per i dipartimenti aggregati per somma di unità preesistenti e le figure da 18 a 21 mostrano l'interpolazione dei costi unitari dei dipartimenti.

Relativamente alla contabilità (Fig.18) il costo unitario è il rapporto tra le risorse impiegate sull'attività e il volume di costi ed proventi gestiti. Si delinea una frontiera di efficienza nell'intorno della quale si colloca la maggior parte dei dipartimenti; viceversa sono chiaramente identificabili le realtà sovradimensionate così come evidenziato nella Figura 19.

Relativamente all'attività di supporto ai progetti di ricerca il costo unitario è il rapporto tra le risorse che hanno svolto *Attività Supporto alla gestione dei progetti* e *Attività Servizi di supporto alla ricerca* e i volumi da attività di ricerca. Dalla Figura 20 si nota la presenza di alcuni dipartimenti che mostrano alti tassi di impiego di risorse a fronte di modesti volumi di autofinanziamento; occorre quindi verificare se la correlazione tra risorse e volumi è sempre valida o debba, invece, includere valutazioni legate alla eterogeneità dei fondi esterni.. Per le attività di supporto alla gestione dei progetti (Fig.21), le risorse coinvolte sono talmente poco numerose da rendere poco significativa l'extrapolazione.

Fig. 18: Attività contabile –costi unitari pre aggregazione

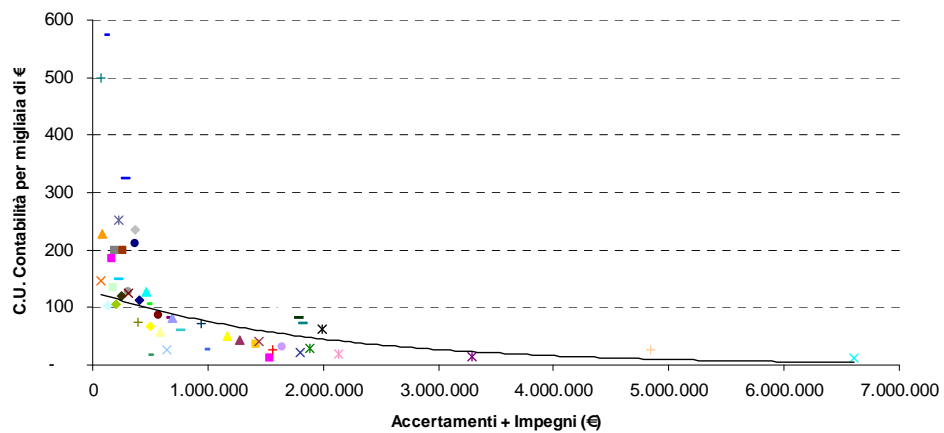


Fig. 19: Dipartimenti aggregati: costo unitario e contabilità

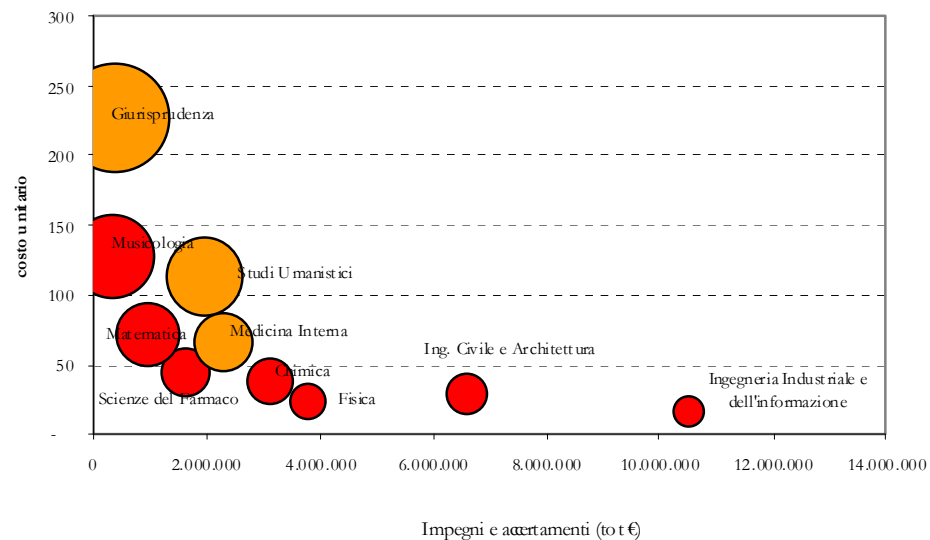


Fig. 20: Servizi di supporto all'attività di ricerca

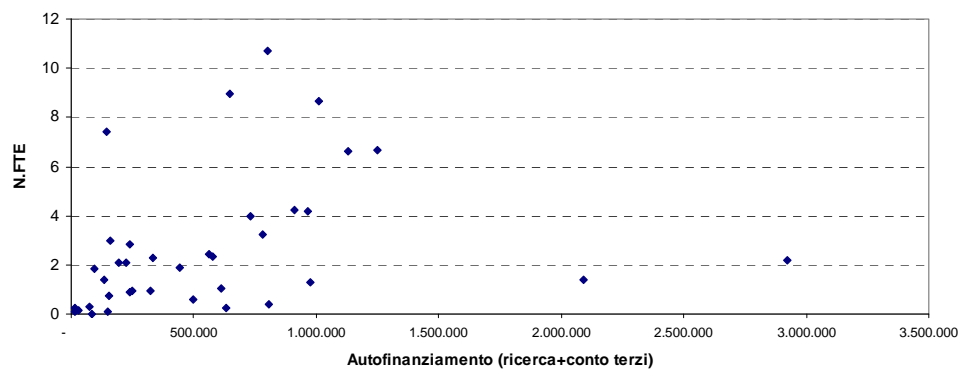
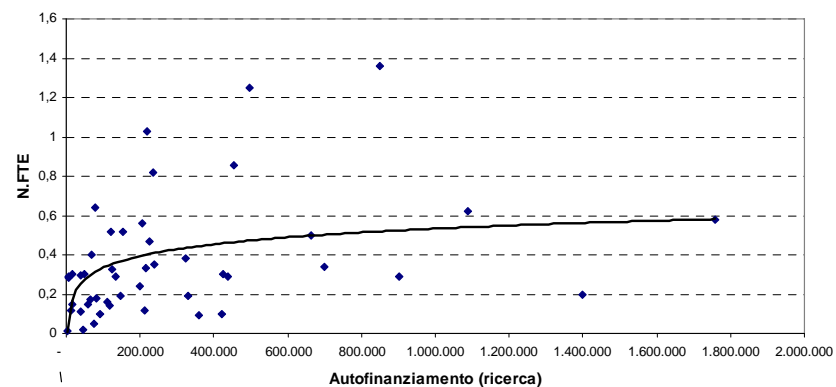


Fig. 21: Supporto alla gestione dei progetti



4.2 Analisi Activity Based Costing

Al fine di permettere l'analisi di efficienza, è stato avviato un processo di rilevazione del tempo dedicato dal personale tecnico e amministrativo per ciascuna attività individuata nella catena del valore dei processi a supporto della didattica e della ricerca. Tutte le risorse (a tempo indeterminato e determinato) hanno quindi compilato via web in autonomia un questionario di allocazione del tempo. L'attività è incominciata ad aprile e si è conclusa a maggio mostrando, talvolta, resistenze da parte dei compilatori, nonché difficoltà degli stessi nel ritrovare nelle attività codificate quelle proprie. Per aumentare il grado di significatività della rilevazione, è stata predisposta per le aree dell'amministrazione centrale e dei dipartimenti anche la fase di validazione delle singole schede da parte del responsabile dell'area.

Valorizzando il tempo speso per il costo di ciascuna risorsa (pari agli assegni fissi e alle indennità accessorie) si ottiene la sintesi esposta nella Tabella 39 dalla quale è immediato osservare il livello elevato di costi assorbiti da alcune attività (contabilità, didattica in itinere...) e lo sbilanciamento dei costi verso le unità di gestione.

Tab. 39: Costo del personale strutturato per processo anno 2012

CODICE PROCESSO	PROCESSO	COSTO	AC	DIP	CENTRI E FACOLTA'
01	PIANIFICAZIONE, CONTROLLO E STATISTICA	495.908	453.905	29.091	12.912
02	CONTABILITÀ	3.496.775	1.716.808	1.683.169	96.797
03	AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	960.624	609.417	316.136	35.071
04	COMUNICAZIONE	1.407.812	655.317	542.839	209.655
05	SERVIZI SOCIALI E WELFARE	10.280	4.112	6.169	-
06	PERSONALE	2.677.080	1.903.108	708.909	65.064
07	EDILIZIA_NUOVI INTERVENTI EDILIZI	271.603	246.096	14.701	10.805
08	EDILIZIA_INTERVENTI SUL COSTRUITO	375.232	348.243	19.013	7.976
09	APPROVVIGIONAMENTI	960.713	403.329	540.029	17.355
10	SERVIZI GENERALI E LOGISTICI	2.891.790	1.175.834	1.482.039	233.917
11	SISTEMI INFORMATIVI	2.285.924	1.491.459	643.708	150.757
12	ORIENTAMENTO IN ENTRATA	251.854	169.695	47.399	34.759
13	DIRITTO ALLO STUDIO	145.880	132.597	5.911	7.373
14	GESTIONE DELLE BORSE DI STUDIO	129.568	67.912	61.656	-
15	DIDATTICA IN ITINERE PER LAUREE DI I E II LIVELLO	4.284.604	1.580.869	1.884.443	819.292
16	FORMAZIONE POST-LAUREA	1.466.560	641.140	820.525	4.896
17	ORIENTAMENTO IN USCITA	179.241	103.297	65.239	10.704
18	INTERNAZIONALIZZAZIONE STUDENTI	375.012	258.214	74.346	42.452
19	INTERNAZIONALIZZAZIONE DOCENTI, RICERCATORI E TA	105.440	88.043	17.013	384
20	BIBLIOTECHE	3.594.112	3.076.796	349.480	167.836
21	TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	157.804	145.540	12.264	-
22	SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI NAZIONALI	648.595	270.029	366.046	12.520
23	SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI INTERNAZIONALI	280.036	166.995	111.801	1.239
24	SUPPORTO ALL'ATTIVITÀ DI RICERCA	3.668.414	518.632	3.019.838	129.944
25	SUPPORTO ALLE GESTIONE OSPEDALIERA	804.673	69.002	730.965	4.706
26	SICUREZZA	1.011.632	591.505	390.921	29.207
27	SISTEMA MUSEALE	391.704	102.822	36.688	252.194
	TOTALE 2012*	33.328.867	16.990.715	13.980.336	2.357.816

*Dati in fase di elaborazione

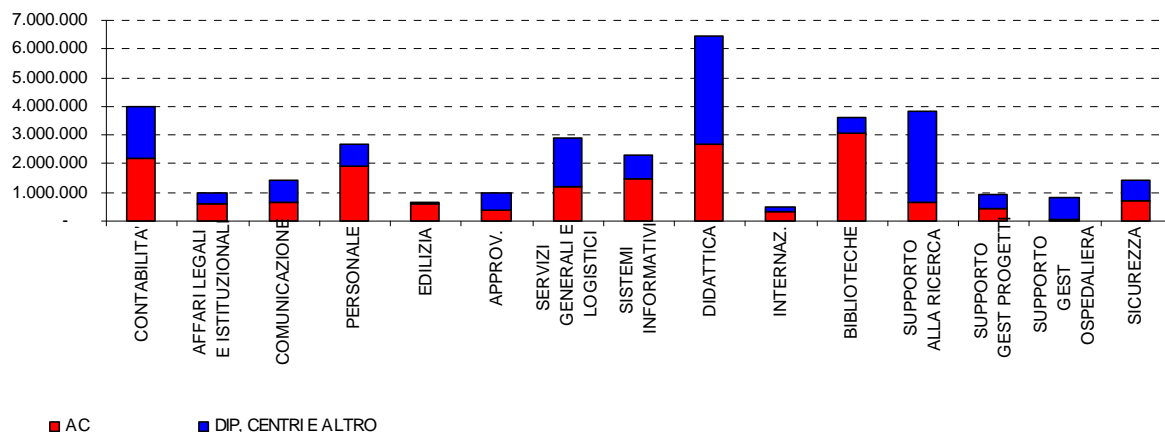


Fig. 22: Costi delle attività dell'amministrazione centrale e delle unità di gestione

Il grado di accentramento delle attività ed il costo totale delle stesse costituiscono un importante spunto di riflessione sulla sostenibilità dell'attuale livello di decentramento di alcuni servizi ad esempio: servizi generali e contabilità. Rispetto all'analisi ABC precedentemente svolta sul 2010 si evince una tendenziale contrazione dei costi del personale tecnico amministrativo, fermo restando la preponderanza del costo delle attività di supporto alla didattica e di contabilità.

Si conferma, inoltre, per Pavia l'elevato grado di decentramento dei processi che spiega l'assorbimento di poco meno della metà dei costi da parte delle strutture decentrate (dipartimenti e Centri). Si sottolinea inoltre che, a differenza dell'analisi 2010, i costi del sistema bibliotecario sono conteggiati con l'Amministrazione Centrale.

5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

5.1 L'indagine di clima

La realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo rappresentano uno degli strumenti di cui il D.lgs 150/09 sottolinea l'importanza.

Per questo motivo, si ritiene di illustrare all'interno del presente documento l'iniziativa realizzata dall'Ateneo di Pavia e i cui risultati sono stati presentati nell'ambito della giornata della Trasparenza organizzata in data 14 aprile 2013.

In passato, l'unica esperienza precedente in Ateneo era stata effettuata nel 2002-2003, utilizzando un questionario cartaceo e aveva coinvolto solo il personale tecnico-amministrativo di ruolo.

Nel maggio 2011 è stato formato un gruppo di lavoro allo scopo di gestire e coordinare l'indagine, la cui composizione è qui di seguito riportata.

Tab. 40: Componenti del Gruppo di Lavoro

COMPONENTI GRUPPO DI LAVORO		
Area Gestione sistemi, ambiente e sicurezza	Davide Barbieri (coordinatore)	
Area Comunicazione e relazioni esterne	Grazia Bruttoacao	
Area Risorse umane e organizzazione Servizio Relazioni Sindacali	Emma Varasio Patrizia Marazza	Ileana Pomici, Samantha Bisio, Alessandra Di Malta
Area Sistemi Informativi	Flavio Ferlini	Patrizia D'Ercole , Federica Setti, Tiziana Ciabattoni
Dipartimento di Scienze del sistema nervoso e del comportamento	Piergiorgio Argentero	Ilaria Setti
Dipartimento di Scienze politiche e sociali	Simone Gerzeli	
R.S.U.	Luigi De Leonardis	

In termini generali, l'indagine di Clima Organizzativo consente di raccogliere informazioni circa le percezioni che gli individui hanno dell'organizzazione. Più specificamente, il Clima Organizzativo può definirsi come ciò che gli individui pensano e sentono riguardo alle modalità di interazione reciproca. Il Clima Organizzativo costituisce l'atmosfera dell'organizzazione, alla base della quale troviamo le sue caratteristiche e peculiarità.

La base del clima organizzativo è costituita dalle percezioni individuali di caratteristiche, eventi e processi lavorativi ma, soltanto quando si ha un consenso tra i singoli individui, le singole percezioni si aggregano e rappresentano, nella loro globalità, il Clima Organizzativo (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Concludendo è possibile definire il Clima Organizzativo come la percezione condivisa che i membri dell'organizzazione hanno in merito ai suoi valori, rituali e simboli.

Il clima organizzativo può essere pertanto definito come un costrutto multidimensionale che comprende:

- Fattori di carattere psicologico: riguardano le percezioni degli individui rispetto all'ambiente nel quale lavorano
- Fattori di carattere organizzativo: riguardano strutture, ruoli, procedure, norme, gestione, sviluppo, equità

In sintesi, la misurazione del clima è una fotografia dello stato di un'organizzazione che ritrae le percezioni riguardanti la struttura, i fattori organizzativi, le relazioni, il livello di soddisfazione dei membri, e quindi la percezione dell'organizzazione nel suo complesso.

La modalità più comunemente diffusa per la rilevazione del clima organizzativo consiste nell'uso di un questionario, che può essere somministrato a grandi numeri di persone e consente rilevazioni di tipo quantitativo relativamente rapide.

L'intervento di analisi del clima realizzato si è posto l'obiettivo principale di misurare quantitativamente il clima organizzativo percepito all'interno dell'Ateneo, relativamente a specifiche aree di indagine, per poter identificare opportune misure di miglioramento del funzionamento e del benessere organizzativo.

Il questionario, allo scopo elaborato e validato dalla Direzione generale e dal CUG – Comitato unico di garanzia, è stato somministrato con modalità on-line a tutti i dipendenti dell'Ateneo nel mese di ottobre 2012. Esso prevede 10 scale e complessivi 62 item, a cui i soggetti hanno risposto in base a scale di risposta a 4 punti (in disaccordo, parzialmente in disaccordo, parzialmente d'accordo, d'accordo).

Le scale utilizzate, rappresentate in Figura 24, sono le seguenti:

- 1 COINVOLGIMENTO: Insieme delle percezioni e dei vissuti relativi all'investimento energetico ed emozionale del singolo nel lavoro e nei confronti dell'organizzazione;
- 2 AUTONOMIA: Percezioni riguardo al proprio campo di intervento e alla possibilità di organizzare il proprio lavoro decidendo tempi e modalità operative, assumendo la responsabilità delle proprie decisioni
- 3 EQUILIBRIO CASA-LAVORO: Insieme delle percezioni riguardanti i possibili effetti della vita lavorativa sulla vita non lavorativa e viceversa
- 4 TEAM: Insieme dei comportamenti che indicano disponibilità da parte dei membri del gruppo a collaborare, a fornire informazioni, supporto e know-how
- 5 APERTURA AL CAMBIAMENTO: Percezioni relative alla velocità con cui si declinano le scelte operate e alla possibilità delle persone di proporre idee originali, personali e migliorative
- 6 LEADERSHIP: Percezioni relative allo stile di direzione dei superiori (supervisione, controllo operato dei collaboratori e capacità di rendere partecipi alle decisioni della struttura)
- 7 SISTEMA DI SVILUPPO: Modalità con cui viene utilizzato il sistema incentivante e di sviluppo delle persone

- 8 CHIAREZZA DEL RUOLO: Percezioni relative alla misura in cui le persone conoscono i contenuti del loro ruolo e le attese dell'organizzazione nei loro confronti
- 9 COMUNICAZIONE: Diffusione dell'informazione, sia verso l'alto sia verso il basso; chiarezza, utilità e presenza di eventuali ostacoli organizzativi
- 10 EFFETTI DEL CAMBIAMENTO: Effetti percepiti del cambiamento in atto nell'Ateneo su diversi aspetti dell'attività lavorativa.

Il modello di clima organizzativo sotteso all'iniziativa intrapresa è rappresentato nella Figura 23.



Fig. 23: La rappresentazione del modello di clima organizzativo utilizzato per l'indagine

Le categorie contattate per la compilazione del questionario sono state: Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato, determinato, Collaboratori Esperti Linguistici, professori ordinari, professori associati, ricercatori universitari, ricercatori a tempo determinato, professori a contratto, professori straordinari a tempo determinato.

La percentuale di risposte complessiva è stata pari al 39.4%, da ritenersi abbastanza soddisfacente se si considera che le indagini on-line solitamente consentono di raccogliere percentuali di risposta non molto elevate rispetto alle indagini svolte tramite il più tradizionale questionario cartaceo. La tabella sottostante riporta i dati

maggiormente significativi in relazione alla popolazione e al campione dei rispondenti (complessivamente pari a 795 unità). Sulla base dei dati elaborati, è stato quindi prodotto un report finale, presentato nel Marzo 2013 e contenente tutte le analisi di dettaglio effettuate.

Tab. 41: Campione

		popolazione	campione	tasso risposta
docenti		1072	266	24,8%
PTA	B	132	53	40,2%
	C	434	241	55,5%
	D/CEL	318	188	59,1%
	EP/dirigenti	64	47	73,4%
	generale PTA	948	529	55,8%
generale		2020	795	39,4%

I risultati sono stati condivisi, discussi e interpretati in maniera congiunta da tutti i membri del gruppo di lavoro, per poi essere presentati alla Direzione Generale, della quale sono stati accolti suggerimenti e spunti di riflessione.

Nell'Aprile 2013, durante la Giornata della Trasparenza, i risultati dell'analisi di Clima Organizzativo sono stati presentati a tutto l'Ateneo: personale docente e PTA di tutti i livelli, oltre che studenti, sono stati invitati a prendere parte alla giornata per essere informati degli esiti dell'indagine, rispetto alla quale è stata data la possibilità di porre quesiti e offrire suggerimenti. Tali risultati sono di seguito sinteticamente illustrati e commentati.

La Figura 24 evidenzia i risultati ottenuti, in termini di valori medi ottenuti in relazione alle scale sopra evidenziate. La prima evidenza è rappresentata dal fatto che nessuna delle scale indagate totalizza un valore medio inferiore a 2. È possibile quindi affermare che tutti gli aspetti indagati ricevono un giudizio positivo.

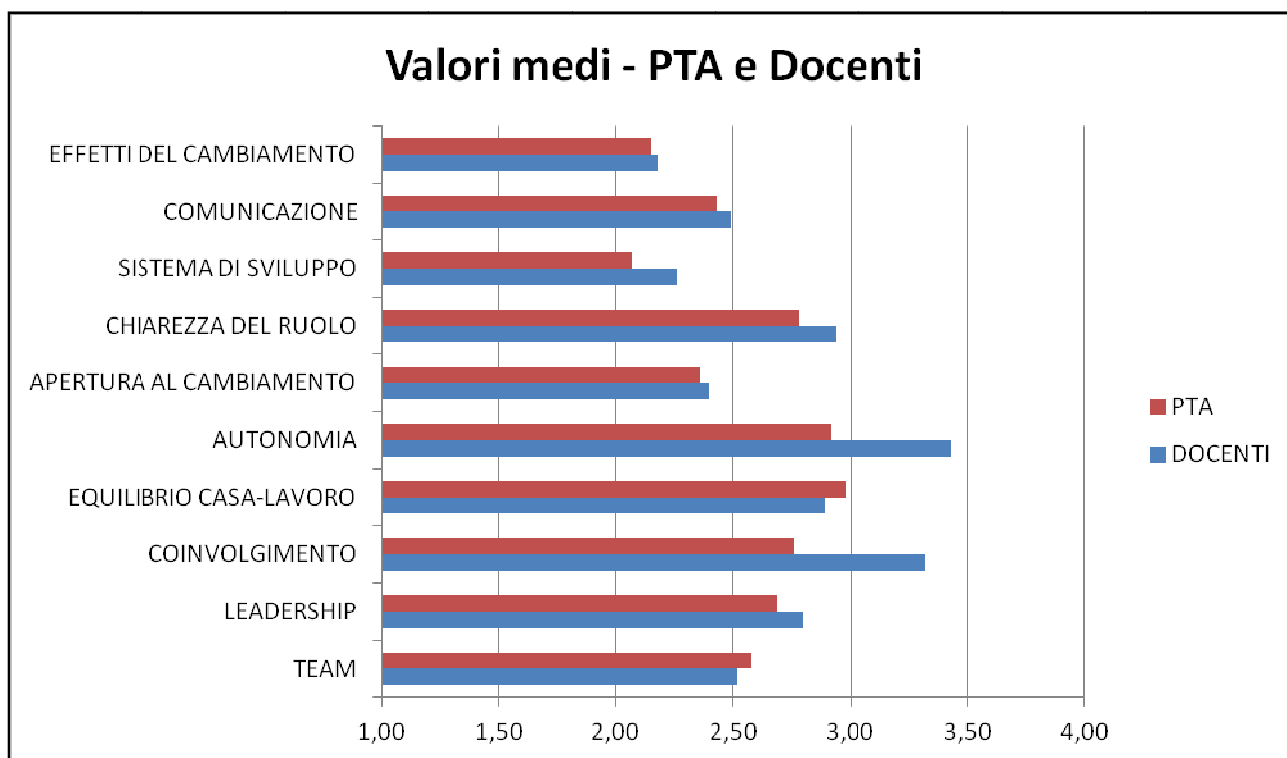


Fig. 24: Valori medi-PTA e Docenti

In linea generale, si osserva che i valori medi attribuiti dal personale docente e ricercatore sono maggiormente elevati rispetto alle valutazioni espresse dal personale tecnico-amministrativo. In particolare, le caratteristiche dell'attività lavorativa influiscono sui risultati significativamente positivi sulle scale 'autonomia' e 'coinvolgimento'.

Un'analisi di maggior dettaglio è stata effettuata per le seguenti 4 scale: Team, Autonomia, Comunicazione e Cambiamento.

Scala TEAM

Il personale dell'Ateneo dimostra una buona percezione dei comportamenti collaborativi e tesi a fare squadra. Il risultato decisamente più positivo è realizzato all'interno della fascia di personale tecnico-amministrativo di livello più elevato (Dirigenti ed EP), sui quali è stato effettuato ed è ancora in corso un intervento formativo centrato esattamente sui temi della managerialità e dell'importanza del lavoro di squadra. Sembra quindi che gli interventi di formazione abbiano ottenuto risultati positivi. Inoltre, mentre risulta molto ben percepito il livello di collaborazione tra coloro che appartengono alla stessa struttura o allo stesso 'gruppo', emerge chiaramente una percezione di scarsa collaborazione e insufficiente reciproco supporto tra strutture diverse.

Scala AUTONOMIA

In generale, tutto personale dell'Ateneo assegna un giudizio positivo all'autonomia riconosciuta al singolo nella gestione di tempi e modi della propria attività lavorativa, offerta all'interno dell'organizzazione universitaria. Il giudizio è particolarmente elevato per docenti e ricercatori, dovuto probabilmente alle caratteristiche delle attività

stesse che consentono una gestione molto flessibile e personalizzata. In relazione a tale aspetto, si sottolinea peraltro, come l'autonomia, valore indubbiamente e comunemente inteso con un'accezione positiva, non possa e non debba tradursi in una tendenza alla frammentazione delle strutture né essere confusa con autoreferenzialità o scarsa disponibilità alla collaborazione. Come è già stato illustrato, la percezione di separazione tra strutture diverse emerge chiaramente anche dai valori medi attribuiti alla scala TEAM.

Scale CAMBIAMENTO

Il questionario presenta due scale riferite al questo aspetto: l'apertura al cambiamento e gli effetti percepiti del cambiamento. Nell'analisi effettuata, i due aspetti sono stati affiancati per una riflessione più ampia sul concetto di cambiamento.

Il questionario mostra come le persone si percepiscano disposte al cambiamento ma vivano negativamente gli effetti del cambiamento. Il cambiamento viene vissuto come un'imposizione che proviene dall'alto e senza spazio di ascolto rispetto alle istanze o alle proposte di miglioramento provenienti dal personale. Inoltre, il cambiamento in atto, secondo i rispondenti, non ha migliorato la chiarezza dei ruoli né lo stile di direzione dei superiori, non ha consentito miglioramenti nell'equilibrio tra la vita personale e lavorativa, peggiorando il livello di coinvolgimento delle persone e i processi di comunicazione.

Scala COMUNICAZIONE

Anche in relazione alla Comunicazione, i valori medi si presentano mediamente bassi. Si rileva la percezione di una scarsa trasparenza nella comunicazione degli obiettivi strategici e delle linee direttive di Ateneo al personale. Nonostante la quantità di informazioni disponibili e degli strumenti di comunicazione attivati sia molto elevata, si rileva una scarsa efficacia della comunicazione interna.

In sintesi, per le altre scale

- LEADERSHIP: complessivamente si rileva la percezione di un adeguato stile direzionale, in particolare sulla disponibilità dei responsabili ad ascoltare le opinioni dei collaboratori;
- COINVOLGIMENTO: in generale, buon livello di soddisfazione lavorativa;
- EQUILIBRIO CASA-LAVORO: valori medi molto alti, in relazione alle caratteristiche di flessibilità oraria e organizzativa del lavoro dipendente nel settore pubblico.
- CHIAREZZA DEL RUOLO: percezione di consapevolezza del proprio ruolo e dei relativi compiti e attività
- SISTEMA DI SVILUPPO: percezione di scarsa trasparenza dei metodi adottati per incentivare il personale

Risulta di particolare interesse, il confronto tra i risultati dell'indagine Uniclimate effettuata nel 2003 e quella appena conclusasi. La tabella 42 evidenzia il permanere di una sostanziale soddisfazione rispetto all'equilibrio raggiunto all'interno del proprio gruppo di lavoro mentre permangono significative aree di miglioramento nei rapporti con le altre strutture, nella percezione del cambiamento e nell'efficacia della comunicazione.

Tab. 42: Confronto tra i risultati indagini 2003 – 2012

	Risultati 2003	Risultati 2012
Team (all'interno della stessa struttura)	😊	😊
Team (tra strutture diverse)	😞	😞
Disponibilità dell'Ateneo al cambiamento	😞	😞
Comunicazione	😞	😞

In conclusione, non vi è dubbio che il processo di cambiamento che ha interessato l'organizzazione universitaria negli ultimi anni sia stato estremamente significativo. Il cambiamento è stato prevalentemente di natura endogena e indotto dall'introduzione di nuove norme e da una progressiva riduzione di risorse, ma ne sono conseguiti necessariamente notevoli impatti sull'organizzazione interna.

L'Amministrazione dell'Ateneo intende mettere in atto una serie di azioni di miglioramento che possono essere sintetizzate come segue:

Interventi sull'organizzazione

E' stato definito un nuovo modello di servizio che prevede la definizione di linee guida strategiche e obiettivi prioritari di funzionamento (ambiti di attività, ruolo, fattori critici di successo), nell'ottica che il servizio prestato può e deve costituire il supporto organizzativo e gestionale sia alle attività di ricerca e didattica dei docenti sia all'iter formativo degli studenti e alla qualità operativa del loro studio, nel presupposto che la programmazione e il coordinamento operativo interno all'Università sono finalizzati a garantire il buon funzionamento, ma anche una collaborazione attiva per l'attuazione delle politiche dell'Ateneo.

Il modello di servizio è finalizzato a un progetto globale di cambiamento organizzativo nel quale il lavoro viene visto come un servizio per gli altri e per l'intera Istituzione. Il lavoro individuale è sublimato nella logica di sistema e la partecipazione personale rafforza il senso di orgoglio e di appartenenza.

In quest'ottica si sono svolti numerosi incontri che hanno coinvolto i Dirigenti, i Capi Servizio e i Segretari di Dipartimento. Queste occasioni di confronto e condivisione proseguiranno nel corso del 2013, con ulteriori riunioni allargate, suddivise in base alle aree dirigenziali, mirate a coinvolgere tutto il personale Tecnico Amministrativo.

Interventi di politica per il personale

La valutazione delle risorse umane deve rappresentare uno strumento fondamentale per una gestione evoluta delle risorse umane, finalizzata soprattutto a orientare i comportamenti professionali (obiettivi/risultati/valutazione), oltre che costituire uno strumento per la gestione dei sistemi premianti (attribuzione incentivi economici vari, indennità di responsabilità, incentivi di Struttura) e per le progressioni di carriera.

Un ulteriore fondamentale obiettivo riguarda la completa implementazione delle procedure finalizzate alla valutazione della performance dell'Ateneo, delle sue strutture e dei singoli attori istituzionali. Tale risultato sarà raggiunto attraverso il consolidamento del sistema informativo e la costruzione di modelli di attribuzione di risorse incentivanti e condivisi.

Dal prossimo anno, s'intende introdurre anche la valutazione bottom-up, ovvero dal collaboratore al responsabile, come previsto dal D. Lgs. 150/09 e dalla CIVIT.

La formazione rappresenta un ulteriore fondamentale strumento per migliorare la valorizzazione delle risorse umane e la loro crescita professionale.

Interventi sulla comunicazione e aumento della trasparenza

L'indagine sul clima aziendale ha fotografato lo statu quo dell'Università di Pavia in questo momento di cambiamento e ha misurato la distanza da percorrere e le azioni da intraprendere, in particolare nell'ambito della comunicazione interna e delle relazioni.

Si rileva una richiesta esterna di innovazione competitiva. A tale richiesta l'Ateneo deve rispondere attraverso la condivisione di obiettivi, la collaborazione le persone che lavorano in Università, così da potenziare il grado di competitività all'esterno, mettendo in gioco il "fattore umano", il rapporto di fiducia reciproca e la responsabilità etica e sociale.

Per questo, si prospettano i seguenti interventi:

- condividere con la direzione generale un progetto di comunicazione interna;
- elaborare un piano di formazione del personale che sappia trasmettere valori comuni;
- adeguare al progetto gli strumenti di comunicazione attualmente a disposizione;

Conoscenza, condivisione, coerenza, cooperazione e comunicazione sono i prerequisiti per un'efficace co-opetition, per ricomporre al proprio interno la comunità, per "potenziare le capacità di produrre valore in modo più efficace della concorrenza".

L'Università è chiamata a un ascolto sempre più attento delle esigenze dei propri pubblici, in particolare degli studenti e del contesto (locale, nazionale, internazionale), e deve "essere adattabile e flessibile nei suoi processi interni, 'consonante' con l'ambiente esterno...".

Come favorire questa innovazione competitiva che porta a essere collaborativi all'interno e competitivi all'esterno?

Il "fattore umano", la motivazione delle persone, il loro coinvolgimento nelle strategie aziendali sono tra i principali – o forse il principale – aspetto organizzativo. "Sono le persone che fanno funzionare le alleanze".

In relazione alla trasparenza, verrà aumentata la disponibilità di documentazione pubblicata sul sito e saranno sistematizzate le indagine di 'customer satisfaction' nonché ulteriormente ampliata la quantità di informazioni messe a disposizione degli utenti istituzionali attraverso il sistema di report delivery.

5.2 Pari opportunità e bilancio di genere

L'Università di Pavia con la Determinazione Dirigenziale n. 562/2011, protocollo 10408 del 18 marzo 2011, ai sensi dell'art. 21 della Legge 183 del 4 novembre 2010, ha costituito il "Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG).

Il Comitato ha sostituito, unificandone le competenze e assumendone tutte le funzioni previste dalla legge e dai contratti collettivi relativi al personale delle PA, il Comitato Pari Opportunità e il Comitato Paritetico sul Fenomeno del mobbing. È formato da sette membri che restano in carica quattro anni, ha una composizione paritaria (presidente, 3 componenti di parte aziendale e 3 di parte sindacale).

Il CUG ha compiti propositivi, consultivi e di verifica. Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni collegata alla garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica.

È prevista la partecipazione di un rappresentante del CUG agli incontri di contrattazione integrativa di Ateneo, affinché possa fornire pareri consultivi sui temi di propria competenza e svolgere un'attività di verifica sui risultati ottenuti.

La legge 125/91 e i decreti legislativi 196/00, prevedono che le Amministrazioni pubbliche predispongano un piano di Azioni Positive per la "rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne".

Nel corso del 2012, il CUG ha predisposto il Piano triennale di Azioni Positive 2011-2013, adottato dall'Ateneo con decreto rettorale del 26 giugno 2012. Il Piano prevede le seguenti azioni:

1. Predisposizione e somministrazione a tutto il personale di un questionario di Analisi del Clima organizzativo, con successiva analisi dei dati e promozione di iniziative utili a sanare le eventuali situazioni di discriminazione e di conflitto.
2. Analisi di fattibilità di un progetto di Telelavoro per il personale tecnico amministrativo.
3. Implementazione di un forum di discussione promosso dal CUG sui temi di competenza.
4. Promozione delle iniziative intraprese in seno all'ateneo e/o di altri organismi pubblici e/o privati, finalizzate al superamento di ogni forma di discriminazione di genere e di analoghe pregiudiziali sociali.

In relazione a tali azioni positive, si sottolinea che l'Amministrazione, in collaborazione con il CUG, ha realizzato l'indagine sul clima organizzativo (punto 1), i cui risultati sono stati presentati nella Giornata della trasparenza del 16 aprile 2013 (su questo punto si rimanda al paragrafo precedente della presente relazione). Con riferimento al punto 2, nel corso del 2012 si sono avuti diversi momenti di confronto tra Amministrazione e CUG per l'avvio di uno studio di fattibilità per un progetto di telelavoro.

Il Comitato promuove nell'ambito dell'Ateneo iniziative e progetti realizzati da altri enti in materia di pari opportunità, come il concorso letterario "Caratteri di donna", eventi organizzati in occasione della Giornata internazionale della Donna e altre iniziative proposte dal Comune di Pavia, dal Centro antiviolenza di Pavia e da associazioni operanti sul territorio.

Il CUG si fa promotore della proposta di intese contro la violenza sulle Donne nei luoghi di lavoro, volta alla realizzazione di intese con Istituzioni e Parti sociali, nonché tutti gli attori coinvolti, finalizzate a contrastare ogni forma di violenza e discriminazione sulle donne/lavoratrici, presentata dalle Organizzazioni Sindacali CGIL CISL UIL in occasione della giornata internazionale contro la violenza del 27 novembre 2013.

Nel corso del 2012 il CUG ha partecipato alla presentazione del progetto “Rete per l’Empowerment delle Donne”, di cui si è in attesa dell’esito. Si tratta di un progetto del Ministero del Lavoro, con l’obiettivo di favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l’equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi (Finalità art 1, comma 2, L.125/91).

Il Comitato lavora inoltre in stretto contatto con la Consigliera di fiducia, nominata secondo il “Codice per la tutela della dignità delle lavoratrici, dei lavoratori, delle studentesse e degli studenti dell’Università degli Studi di Pavia rispetto a fatti di molestie sessuali e di mobbing”.

L’attività del CUG e la collaborazione dell’Amministrazione nelle azioni poste in essere dal Comitato indicano l’attenzione rivolta al miglioramento del benessere lavorativo, nonché l’impegno per l’eliminazione e la prevenzione di tutti i fattori di rischio di discriminazione.

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

6.1 Fasi, soggetti e responsabilità

La Relazione sulla Performance è stata realizzata dalla Direzione Generale dell'Ateneo supportata dai seguenti Servizi: Risorse Umane e Organizzazione, Pianificazione, Programmazione e Controllo, Qualità e Dati statistici che hanno curato e predisposto le diverse parti di questo documento in relazione ai rispettivi ambiti di competenza.

6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Le criticità relative al ciclo delle performance sono senz'altro da identificare nei seguenti elementi:

1. mancanza di un consolidato e ben funzionante sistema di programmazione strategica;
2. incompleta implementazione del sistema informativo per la programmazione e il controllo che tuttora rappresenta un “work-in progress”;
3. inabitudine dell'organizzazione a valutare i propri comportamenti collettivi e individuale in termini di “performance”.

L'amministrazione dell'Ateneo intende, tuttavia, continuare a perseguire l'integrazione del ciclo delle performance attribuendo allo strumento grande rilevanza strategica per il futuro dell'organizzazione universitaria.

INDICE DELLE TABELLE E DEI GRAFICI

Tab. 1: Matrice di aggregazione e organizzazione dei nuovi.....	8
Tab. 2. : Consistenza personale docente di ruolo per area scientifico-disciplinare	10
Tab. 3: Consistenza personale docente di ruolo per facoltà.....	10
Tab. 4: Numero di ricercatori a tempo determinato.	11
Tab. 5: Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per fascia d'età e categoria, anno 2011.	12
Tab. 6: Personale tecnico amministrativo a tempo determinato per fascia d'età e categoria, anno 2011.....	12
Tab. 7: Personale tecnico amministrativo per area.	12
Tab. 8: Iscritti totali a corsi di laurea e post-laurea per tipologia nell'ultimo triennio	14
Tab. 9: Titoli di studio conseguiti presso l'Università di Pavia per tipologia	14
Tab.10: Indicatori di qualità dell'offerta formativa e dei risultati dei processi formativi.....	19
Tab. 11: Dettaglio indicatore A1.	20
Tab. 12: Definizione fattore KA per l'Università di Pavia, riparto 2010, 2011 e 2012.....	21
Tab.13: Dettaglio indicatore A2.....	22
Tab. 15: Dettaglio indicatore B1.....	24
Tab. 16: Dettaglio indicatore B2.....	24
Tab. 17: Dettaglio indicatore B4.....	25
Tab. 18: Riepilogo delle assegnazioni FFO 2010, 2011 e 2012	26
Tab. 19: Indicatori, obiettivi e target della Direzione Generale.....	28
Tab. 22: Area Sistemi Informativi.	30
Tab. 23: Area Servizi Tecnico-logistici	30
Tab. 24: Area Amministrativa e Finanziaria	30
Tab. 25: Area Comunicazione esterna.	31
Tab. 26: Area Gestione Sistemi, Ambiente e sicurezza.	31
Tab. 27: Tipologie di schede di valutazione utilizzate per il personale di categoria EP eD.....	31
Tab. 29: Livelli premiali Capi Servizio senza formalizzazione obiettivi.....	32
Tab. 30: Livelli premiali EP titolari di incarichi.....	33
Tab. 31: Distribuzione totale della performance.....	33
Tab. 32: Risultati della valutazione degli obiettivi per il personale di categoria D con incarico.....	33
Tab. 33: Distribuzione del personale per classi.....	35
Tab. 34: Importi e integrazione mensile ancora da versare per ciascuna classe.....	36
Tab. 35: Pesi assegnati ad ogni Delta (valore agito - valore atteso)	36
Tab. 36: Confronto Università di Pavia con media Good Practice (esempio 1 – supporto a progetti di ricerca e attivazione corsi di dottorato).....	45
Tab. 37: Cnfronto Università di Pavia con media Good Practice (esempio 2 – sistemi informativi: gestionali di Ateneo).....	46
Tab. 38: Confronto Università di Pavia con media Good Practice (esempio 3 –valutazione del personale).	46
Tab. 39: Costo del personale strutturato per processo anno 2012.....	52
Tab. 40: Componenti del Gruppo di Lavoro	54

Tab. 41: Campione.....	57
Tab. 42: Confronto tra i risultati indagini 2003 – 2012.....	60
Fig. 1: Numero di docenti nel triennio 2010-2012.	9
Fig. 2 : Trend personale tecnico amministrativo (tempo det, tempo indet e dirigenti)	11
Fig. 5: Tassi di risposta indagine customer satisfaction 2012 per tipologia di utenti.	38
Fig. 6: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 per macro-argomenti.....	39
Fig. 7: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Servizi agli studenti.	40
Fig. 8: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Supporto alla ricerca.	40
Fig. 9: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Comunicazione.....	41
Fig. 10:: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Mobilità e relazioni internazionali.	41
Fig. 11: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Gestione personale docente.....	42
Fig. 12: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012–dettaglio Gestione personale tecnico amministrativo.....	42
Fig. 13: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Sistemi Informativi.....	43
Fig. 14: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Contabilità e Approvvigionamenti.....	43
Fig. 15: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Spazi e logistica	44
Fig. 16: Giudizi medi indagine di customer satisfaction 2012 – dettaglio Altro.....	44
Fig. 17: Costi del personale.....	49
Fig. 18: Attività contabile –costi unitari pre aggregazione... ..	51
Fig. 19: Dipartimenti aggregati: costo unitario e contabilità	51
Fig. 20: Servizi di supporto all'attività di ricerca	51
Fig. 21: Supporto alla gestione dei progetti.....	51
Fig. 22: Costi delle attività dell'amministrazione centrale e delle unità di gestione	53
Fig. 23: La rappresentazione del modello di clima organizzativo utilizzato per l'indagine	56
Fig. 24: Valori medi-PTA e Docenti.....	58