

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Università di Pavia - Strada Nuova 65, 27100 Pavia - +39 0382 98 9898 - www.unipv.eu

Codice fiscale: 80007270186

Partita Iva: 00462870189

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Valore Pubblico

In questa sottosezione, l'Ateneo esplicita gli obiettivi strategici del quadriennio 2022/2025 che discendono dai documenti di programma del Rettore. Tali obiettivi sono coerenti con i documenti di programmazione finanziaria adottati. In relazione alla specificità della missione dell'Ateneo, per ogni obiettivo strategico sono stati individuati alcuni indicatori di output/outcome che si ritengono adeguati alla misurazione del Valore Pubblico (*outcome/impatti*), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). In sostanza, sono state descritte le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto. L'identificazione di adeguati indicatori di impatto, tuttavia, si presenta come un'operazione complessa e ancora di più lo è definire target per fenomeni complessi il cui andamento risente dell'effetto di molteplici fattori, alcuni dei quali non dipendenti dall'azione dell'Ateneo e non modificabili nel breve periodo. ANVUR intende avviare un confronto con gli Atenei per concordare una batteria di indicatori che potrebbero essere utilizzati all'interno dei PIAO. Per questo motivo, sono stati individuati alcuni indicatori di impatto correlabili alle finalità strategiche dall'Ateneo, in relazione ai quali, peraltro, non è stato ancora definito un target in attesa di maggiori indicazioni da parte di Funzione Pubblica e di Anvur.

Obiettivo strategico	Durata	Indicatori di output/outcome	Baseline	Target	Fonte dati	Struttura ref.
1) Crescita del numero degli studenti iscritti, valorizzando gli studenti meritevoli, favorendo le fasce economicamente più svantaggiate, migliorando la qualità della didattica e combattendo gli abbandoni (inclusione e merito)	Quadriennio 2022/2025	1) Numero immatricolati 2) Numero di laureati 3) Tasso di laurea in corso 4) Tasso abbandoni 5) Interventi di sostegno agli studenti 6) Tassi occupazione laureati	1) 8094 2) 4740 3) 67,60% 4) 26,67% 5) 13346 6) 91,50%		1) Datamart 2) Almalaurea 3) Almalaurea 4) Qlik Sense 5) Datamart 6) Almalaurea	1)SQD 2)SQD 3)SQD 4)SQD 5)SQD 6)SQD
2) Potenziare la ricerca scientifica e il trasferimento	Quadriennio 2022/2025	1) Importo contributi acquisiti da bandi competitivi 2) Partecipazione Hub/Spoke PNRR	1) Importo 2018/2022: 50 mln € 2) ND		1)Banca dati ARTM 2)Banca dati ARTM	1)ARTM 2)ARTM

tecnologico, promuovendo i rapporti con le imprese più innovative e favorendo la crescita socio-economica del territorio (Innovazione e ricerca)		<ul style="list-style-type: none"> 3) Ampliamento offerta formativa dottorale su Bandi PNRR e PON obiettivi di sviluppo sostenibile ONU 4) Numero di start-up e spin-off/N° persone impiegate 5) Numero di domande di brevetto depositate 6) Numero di trattative con aziende supportate 7) Entità di contributi finanziari derivanti da contratti conto terzi 8) Realizzazione del Polo Tecnologico dell'innovazione 	<ul style="list-style-type: none"> 3) Ultimo ciclo approvato (37°): 114 borse + 50 borse PON totale: 164 4) 24/ 206 tra soci operativi, dipendenti full time e part time 5) 8 nuove domande di brevetto 6) 35 trattative 7) 7 mln 8) Approvati convenzioni AREXPO e cronoprogramma 		<ul style="list-style-type: none"> 3)Esse 3 4)Monitoraggio effettuato dalla UOC TTO 5)Banca dati ARTM 6)Banca dati ARTM 7)Bilancio 8)Titulus 	<ul style="list-style-type: none"> 3)ARTM 4)ARTM 5)ARTM 6)ARTM 7)ARTM 8)DG e ATS
3) Favorire le esperienze umane e formative presso realtà universitarie internazionali anche attraverso la partecipazione a reti di università	Quadriennio 2022/2025	<ul style="list-style-type: none"> 1) Numero processi attivati nel progetto EC2U 2) N° open badge 3) N° corsi competenze trasversali 	<ul style="list-style-type: none"> 1) 6 2) 0 3) 7 		<ul style="list-style-type: none"> 1) Data base progetto 2) Esse3 3) Esse3 	<ul style="list-style-type: none"> 1) ARIIDC 2) SQD 3) SQD
4) Investire sul futuro dei giovani ricercatori	Triennio 22/24	<ul style="list-style-type: none"> 1) % di ricercatori su totale docenti 	16.9% rif proper 2020		Banca dati PRO3	<ul style="list-style-type: none"> 1) SPSO
5) Perseguire la facilitazione amministrativa quale mezzo per migliorare il rapporto con i cittadini e i soggetti economici	Quadriennio 2022/2025	<ul style="list-style-type: none"> 1) Soddisfazione degli studenti sul processo di immatricolazione 2) N° servizi accessibili SPID 3) % di contratti firmati digitalmente 	<ul style="list-style-type: none"> 1) 4,68 (scala 1-6) 2) 40% 3) 0% 		<ul style="list-style-type: none"> 1) ESSE3 2) Portafoglio applicativo 3) Base dati interna 	<ul style="list-style-type: none"> 1)ASI 2)ASI –Lab.Facil 3)ASI- Lab.Facil
6) Contribuire allo sviluppo di competenze per la valorizzazione del capitale umano nella PA finalizzato al miglioramento dei servizi resi	Quadriennio 2022/2025	<ul style="list-style-type: none"> 1) Livello di competenze certificate possedute dal personale 2) Numero di personale PA formato tramite offerta formativa dedicata 3) Tasso di soddisfazione dell'utenza 	<ul style="list-style-type: none"> 1) 101 - mappature competenze digitali 2) 856 3) medio-alto 		<ul style="list-style-type: none"> 1) Data base formazione 2) Data base formazione 3) Data base formazione 	<ul style="list-style-type: none"> 1) SPSO 2) SPSO 3) SPSO

7) Perseguire la sostenibilità economica ed ambientale anche attraverso la riqualificazione degli spazi di Ateneo	Quadriennio 2022/2025	1) ISEF 2) Quota PIL città indotta da Ateneo 3) Consumo annuo di energia elettrica 4) Tasso di soddisfazione su strutture 5) Indicatore tempestività dei pagamenti	1) 1.28 provvisorio 2) 180 mln (2008) 3) 15 GWh 4) 83,5% 5) -7,48		1) proper 2) bilancio sociale 3) rilevaz. consumi effettivi 4) Almalaurea 5) PCC	1) SPSO 2) SPSO 3) ATS 4) SQD 5) ARUF
8) Inclusione e parità di genere	Quadriennio 2022/2025	1) Divario economico da rilevazione CUG:per PTA e per Docenti 2) N° di immatricolati con disabilità 3) N° studenti con disabilità laureati 4) N° di interventi finanziati/erogati per inclusione disabilità 5) N° di iniziative formative erogate per favorire l'inclusione	1) +12 631 € pta -2.694 € doc 2) 218 3) 49 4) 801 5) 1		1)Rilevazione CUG 2020 2) Datamart 3) Datamart http://dati.ustat.miur.it/dataset/2020-contribuzione-e-interventi-atenei https://saisd.unipv.it/index.php/servizi/	1)SPSO 2)SQD 3) SQD 4) ADSS 5) ADSS
9) Impatto del patrimonio culturale sul territorio	Quadriennio 2022/2025	1) N° di visitatori Musei 2) N° di eventi di carattere culturale e partecipanti 3) N° di documenti storici digitalizzati 4) Tasso di utilizzo risorse bibliografiche	1) 19.000 2) 64 – 3000 3) 550.000 4) ND		Banca dati interna	1) ABC 2) ABC 3) ABC 4) ABC

	Interventi per il diritto allo studio	DG	ADDS	Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo (pro3)	0.087	0.112 NEL 2023	pluriennale	esterna PRO3
b)/comunità scientifica	Supporto ai programmi di ricerca (PNR, PNRR, Bandi ministeriale MUR MITE MAE Ministero Salute ecc., Commissione Europea Horizon Europe, Bandi regionali e altri bandi competitivi, ecc.)	Dirigente ARTM		PNRR M4C2: % delle attività supportate per la realizzazione del PNRR rispetto al numero di iniziative proposte PNR: % azioni PNR (Campioni Nazionali, Ecosistemi Innovazione, Partenariati Estesi ecc.) supportate sul totale delle azioni presentate	0	PNRR: >80% delle attività supportate: ob raggiunto al 100% da 50% a 80% delle attività supportate: ob raggiunto al 70% <= 50% delle attività supportate: ob raggiunto al 50% PNR: - >80% delle attività supportate: ob raggiunto al 100% - da 50% a 80% delle attività supportate: ob raggiunto al 70% - <= 50% delle attività supportate: ob raggiunto al 50%	pluriennale	interna
	Supporto nell'identificazione delle strategie di valorizzazione della proprietà intellettuale			Regolamento in materia di proprietà industriale e intellettuale di ateneo	0	Predisposizione testo ed adozione del regolamento	annuale	interna
	Realizzazione infrastrutture di ricerca PNR	Dirigente ATS	DG, ATS	Realizzazione degli interventi volti al potenziamento delle infrastrutture di ricerca	0	100% quota ammissibile al finanziamento: ob raggiunto al 100%; da 100% a 50% quota ammissibile, il raggiungimento dell'ob è graduato in funzione dell'effettiva percentuale; <50% ob non raggiunto	pluriennale	interna

	Realizzazione Polo tecnologico Cardano		DG, ARTM, ATS	Rispetto del cronoprogramma "Parco Cardano"- Sviluppo progetto esecutivo	0	Si/NO	quadriennale (2022-2025)	interna
c)/Studenti	Supporto al progetto EC2U	Dirigente ARIIDIC	ADSS, ASI	Organizzazione del EC2U Forum 2022 presso Università di Pavia	0	Si/NO	annuale	interna
	Organizzazione e supporto alla partecipazione ad eventi che promuovono l'imprenditorialità studentesca	Dirigente ARTM		- Organizzazione della "Entrepreneurial week" di EC2U, per promuovere l'innovazione transdisciplinare, il lavoro di squadra interculturale e le esperienze imprenditoriali - Progetto "UniVenture" finalizzato a stimolare imprenditorialità e innovazione mediante l'incontro di competenze differenti e complementari, comunità accademica e imprenditori dell'economia locale (startup & PMI) 3) U4I Foundation supporto alle attività di fondazione: predisposizione dei NDA per i valutatori e per i possibili interessati, stesura del bando IPF4 per il 2022, raccolta progetti e gestione valutatori. Gestione incontri con possibili investitori/imprese interessate alla valorizzazione dei progetti finanziati				
d)/Comunità scientifica	Attuazione dei piani di reclutamento	Dirigente ARUF		Grado di completamento dei piani assunzionali entro le rispettive scadenze		>80% completamento dei piani: ob raggiunto al 100% da 50% a 80% completamento dei piani: ob raggiunto al 70% <= 50% completamento dei piani: ob raggiunto al 50%	pluriennale	PROPER
e)/Utenza interna ed esterna	Piano di dematerializzazione e facilitazione amministrativa	Dirigente ASI	DG, ABC, ASI, ADSS, SPSO, DIPARTIMENTI	Rispetto del cronoprogramma: a. Amministrazione trasparente b. Realizzazione ed evoluzione piattaforma per la gestione dei master c. Ciclo Passivo post accettazione fattura d. Servizi alla persona e. Tirocini Stage Placement	0	Rispetto dei vari cronoprogrammi	pluriennale	interna

	Ottimizzazione Sistema Informativo	Dirigente ASI	DG, ABC, ADSS, ARIIDC, ARUF, ASI	Rispetto del cronoprogramma per le attività di sviluppo del progetto di IT Governance	0	Rispetto del cronoprogramma	annuale	interna
f) /PTA/FP	Modello di reclutamento e valorizzazione risorse umane	DG	DG, SPSO	Analisi dei fabbisogni di ateneo e definizione dei nuovi profili di reclutamento	0	Realizzazione del modello di reclutamento di ateneo	annuale	interna
	Percorso formativo per lo sviluppo del capitale umano	DG	DG, SPSO	Avvio di attività di sviluppo del capitale umano attraverso percorsi formativi	0	progettazione di nuovi percorsi e modalità di valutazione	pluriennale	interna
g) /Utenza interna/territorio	Attuazione Bando Ministeriale Edilizia	Dirigente ATS	ATS	Realizzazione dei programmi d'intervento di ammodernamento strutturale e tecnologico	0	- Presentazione delle linee di finanziamento programmate come da delibera del CdA di Gennaio 2022: ob raggiunto al 100% - Presentazione di tutti i progetti sulle linee di finanziamento del Bando: ob raggiunto al 80% - Mancata presentazione progetti: ob non raggiunto	pluriennale	interna
	Attuazione del Piano triennale dell'edilizia		ATS	Interventi 2022 (si veda il programma triennale delle opere pubbliche 2022/2024- interventi ricompresi nell'elenco annuale)	0	Rispetto delle fasi programmate nel 2022 per singola opera del Programma Triennale dell'Edilizia	annuale	interna
	Prototipo cruscotti dati economici e finanziari	DG	DG, ARUF, ASI	Realizzazione del prototipo	0	Sì/NO	pluriennale	interna
h) Comunità accademica	Realizzazione del Gender Plan	DG	ARTM	Adozione Gender Equality Plan di Ateneo 2022-2024	0	Sì/NO	annuale	interna
	Interventi DM/752	Dirigente ADSS/ATS	ATS, ADSS, ASI	azioni di orientamento tutorato, nonché azioni di recupero e inclusione, anche con riferimento agli studenti con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento	0	Utilizzo delle risorse assegnate dal Ministero	annuale	interna

	Altri interventi a supporto delle disabilità	Dirigente ADSS	SAISD	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione della piattaforma per aumentare la fruibilità dei servizi digitali maggiormente inclusivi a beneficio delle persone con disabilità e della comunità accademica; - Servizio di ascolto in entrata e in itinere svolto in modalità telematica per la pianificazione e l'organizzazione delle attività di sostegno più idonee alle esigenze di studenti disabili/DSA; - Comprensione delle caratteristiche di apprendimento di questi studenti per offrire un servizio finalizzato a massimizzare i risultati cognitivi, contrastare i fenomeni di dispersione e consentire un percorso accademico senza frustrazioni, potenziandone le capacità di studio. 	0	Si/NO	annuale	interna
i) Società/Territorio	Realizzazione Museo Anthropos	Dirigente ATS	ABC, ATS	Progettazione degli spazi e realizzazione del museo	0	Si/NO	biennale (2022-2023)	interna
	Realizzazione Biblioteca Scienze Giuridiche, politiche e sociali (Ex Mondino)	Dirigente ATS	ABC, ATS	Progettazione esecutiva e aggiudicazione dei lavori	0	Si/NO	pluriennale	interna

Rischi corruttivi e trasparenza

Parte generale

La presente sezione contiene il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (di seguito PTPCT) redatto dall'Università degli Studi di Pavia, quale strumento di governo finalizzato all'individuazione degli obiettivi strategici ed operativi di prevenzione dei rischi di corruzione all'interno del sistema organizzativo dell'Ateneo relativamente al triennio 2022-2024. Il PTPCT, altresì con l'apposita sezione dedicata alla trasparenza, ottempera agli obblighi previsti dal d.lgs. n. 97/2016.

Il PTPCT viene redatto in base alle linee guida del Piano nazionale anticorruzione (PNA) e agli atti di regolazione generale adottati dall'ANAC ed approvato dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo.

Ai fini della predisposizione del PTPCT, l'Ateneo ha provveduto all'analisi del contesto (interno ed esterno), anche attraverso la mappatura dei processi, alla valutazione del livello di esposizione del rischio corruttivo (identificazione, analisi e ponderazione del rischio) ed al trattamento del rischio pianificando l'identificazione e la programmazione delle misure di prevenzione della corruzione.

1. Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

1.1 Obiettivi strategici anno 2022

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, per l'anno 2022, anche tenuto conto degli obiettivi di valore pubblico, sono:

n.	Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza
1	Proseguire l'attuazione del graduale sistema di gestione del rischio corruttivo, anche attraverso l'utilizzo di strumenti e soluzioni informatiche o applicativi implementati
2	Potenziare gradualmente l'integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controlli interni ed indipendenti del RPCT, al fine analizzare ed uniformare i processi relativi al reclutamento del personale docente non strutturato

3	Attuare azioni volte a semplificare la gestione di alcuni processi e garantire il miglioramento dello standard lavorativo in termini di organizzazione, efficienza ed efficacia
4	Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati, attraverso l'attuazione di iniziative di comunicazione e sensibilizzazione della prevenzione dell'illegalità ed alla promozione della trasparenza (giornata della trasparenza), anche con il coinvolgimento degli enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati
5	Incrementare la formazione del personale in merito al PTPCT, alle misure di prevenzione, all'etica, alla legalità ed agli effetti dell'integrità sul benessere organizzativo, che riveste carattere obbligatorio e misura di prevenzione
6	Predisporre <i>linee guida relative agli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza</i> , in grado di fornire indicazioni operative e un'analisi normativa, anche nell'ottica di maggior chiarezza e semplificazione nell'ambito di un più ampio e complesso progetto di implementazione di un nuovo portale dedicato all'Amministrazione Trasparente
7	Implementare il processo di digitalizzazione e promozione della trasparenza attraverso l'utilizzo di una nuova soluzione applicativa Portale Amministrazione Trasparente – PAT, che riprende i concetti di interoperabilità e once only, in relazione agli obblighi derivanti dal d.lgs. 33/2013 e l'accesso agli atti
8	Attuare misure di strategia di rotazione del personale finalizzate alla prevenzione della corruzione e ad elevare il livello delle competenze professionali, tecniche e/o specifiche dei propri dipendenti
9	Attuare azioni trasversali, al fine di realizzare un sistema di cooperazione e compliance integrata con il sistema di tutela dei dati personali

1.2 I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e la specificazione dei loro compiti e responsabilità

Di seguito si rappresentano i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione all'interno dell'Università degli Studi di Pavia, con le rispettive funzioni e responsabilità:

SOGGETTI	FUNZIONI E RESPONSABILITA'
<p>Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)</p>	<p>Al RPCT viene garantita l'indipendenza della funzione dalla sfera politico-gestionale ed il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne.</p> <p>Il RPCT riferisce e coordina con il Collegio dei Revisori, con il Nucleo di valutazione, il sistema di controllo di gestione o <i>audit</i> interno, se presente, e con gli altri sistemi di verifica presenti nonché con il Servizio legale.</p> <p>Sui poteri del RPCT, l'Autorità si è espressa con la delibera n. 840 del 2018 aggiornati con delibera n. 1064 del 2019. In tali atti, in base alla ricognizione completa delle norme che delineano ruolo, compiti e responsabilità del RPCT, l'Autorità ha precisato che l'obiettivo principale assegnato al RPCT è quello della:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione di un'amministrazione o ente ● verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione. ● i poteri di vigilanza e controllo che il RPCT può esercitare all'interno della p.a. o di un ente devono rimanere connessi a tale obiettivo.
<p>I Dirigenti di Ateneo</p>	<p>La struttura di supporto al RPCT è costituita da tutti i dirigenti dell'Ateneo che, ai sensi del co. 1 dell'art. 16 del D. Lgs. 165/2001:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllare il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti (lett. l-bis); ● forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo (lett. l-ter); ● provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (l-quater). <p>L'art. 43 del D. Lgs. 33/2013 pone in capo ai dirigenti l'obbligo di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini della trasparenza.</p>

<p>Il Gruppo di Lavoro Trasparenza e Anticorruzione (TRAC)</p>	<p>Con determina n. 60268 del 18 dicembre 2015 del Direttore Generale è stato istituito un gruppo di lavoro per il coordinamento delle attività.</p> <p>Il gruppo è composto dal:</p> <ul style="list-style-type: none"> · RPCT e dalla sua struttura di supporto; · dal Direttore Generale; · dal Delegato del Rettore alle risorse umane; · dai Dirigenti, dai capiservizio o loro delegati; · da una rappresentanza dei Direttori di Dipartimento e dei Segretari Amministrativi di Coordinamento. · a seconda dell'ordine del giorno, coloro ritenuti essere in possesso di competenze specifiche. <p>Il Gruppo è la sede di elaborazione condivisa della Relazione annuale del RPCT e del Piano triennale.</p>
<p>La rete di Referenti in materia di trasparenza e anticorruzione</p>	<p>Con nota prot. 64906 del 10/08/2016 sono stati considerati referenti in materia di trasparenza e anticorruzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> · il Direttore di Dipartimento · il Segretario Amministrativo di Coordinamento. <p>Con nota prot. 56436 del 27/4/2021 è stata delineata una rete di operatori interni individuati dai Referenti al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio assegnato al RPCT.</p>
<p>I dipendenti</p>	<p>Tutti i dipendenti (docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo) sono chiamati ad osservare le misure contenute nel presente Piano.</p>
<p>I collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione</p>	<p>I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università sono tenuti ad osservare le misure del presente Piano, e a segnalare situazioni di illecito ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento (DPR 62/2013).</p>

1.3 Il processo e le modalità di predisposizione ed adozione del PTPCT

Il PTPCT è redatto dal RPCT in collaborazione con i responsabili di tutte le strutture e tutta la comunità accademica.

Il processo di adozione del piano si fonda sulla:

<p>Individuazione degli attori interni all'amministrazione che hanno partecipato alla predisposizione del Piano nonché dei canali e degli strumenti di partecipazione</p>	<p>Funzionari amministrativi. Gli attori interni che hanno partecipato alla predisposizione del Piano sono stati: Direttore Generale, Dirigenti, Capi servizio e Segretari di Dipartimento nell'ambito del gruppo di lavoro TRAC.</p> <p>Organi di governo. Gli Organi di Governo sono stati coinvolti presentando loro, a titolo di mozione di indirizzo, lo schema del Piano, nelle sedute del 14/12/2021 del Senato Accademico e del 22/12/2021 del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Strutture/collegi/servizi. Coinvolti, mediante richiesta di informazioni e di suggerimento.</p>
<p>Individuazione degli attori esterni all'amministrazione che hanno partecipato alla predisposizione del Piano nonché dei canali e degli strumenti di partecipazione</p>	<p><i>Stakeholders</i> esterni tramite consultazione pubblica della bozza di Piano sul sito di Ateneo.</p>
<p>Indicazione di canali, strumenti e iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano</p>	<p>L'adozione del Piano è pubblicizzata dall'amministrazione sul sito internet, nonché mediante segnalazione via mail personale a ciascun dipendente, collaboratore e studente.</p> <p>La struttura del sistema di prevenzione della corruzione è segnalata in occasione della prima assunzione in servizio (inserimento in modulo neoassunti). Inoltre esso è costantemente richiamato nei diversi contesti di formazione e in occasione della Giornata della Trasparenza.</p>
<p>Soggetti destinatari delle misure del presente Piano</p>	<p>Tutto il personale: tecnico-amministrativo, docenti, ricercatori, collaboratori a qualsiasi titolo.</p>

La modalità di predisposizione prevede:

- l'analisi dettagliata dei processi di Ateneo con contestuale valutazione del rischio corruttivo per ogni singolo processo e sotto processo;
- l'individuazione delle misure e delle azioni finalizzate a ridurre il rischio corruttivo e dei soggetti responsabili alla relativa attuazione;
- il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.

2. L'analisi del contesto

L'analisi del contesto, nel quale l'Università degli Studi di Pavia svolge le proprie attività e funzioni, consente all'Ateneo di acquisire le informazioni necessarie a conoscere le caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno) e quelle relative alla propria organizzazione ed attività, indispensabili all'identificazione dei rischi corruttivi.

Gli elementi essenziali nell'analisi del contesto sono:

- analisi del contesto esterno;
- analisi del contesto interno;
- valutazione di impatto del contesto interno ed esterno;
- mappatura dei processi.

2.1 Analisi contesto esterno

L'Università di Pavia, attraverso l'analisi del contesto esterno, delinea le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio in cui opera, al fine di valutare quanto l'ambiente possa favorire l'emergere dei fenomeni corruttivi all'interno dell'Ateneo.

Di seguito si riportano alcune tabelle di sintesi in riferimento al contesto territoriale (fonte bilancio sociale 2020 della Procura della Repubblica di Pavia):

- La popolazione

POPOLAZIONE RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Italia	60.782.668	60.795.612	60.665.551	60.589.445	60.483.973	60.359.546
Lombardia	9.973.937	10.002.615	10.008.349	10.019.166	10.036.258	10.060.574
Circondario della Procura di Pavia	671.913	672.835	672.557	672.245	545.810	545.888
POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Italia	4.922.085	5.014.437	5.026.153	5.047.028	5.144.400	5.255.503
Lombardia	1.129.185	1.152.320	1.149.011	1.139.463	1.153.835	1.181.772
Circondario della Procura di Pavia	66.278	66.929	68.487	70.199	62.012	64.461

Tabella 1: Popolazione residente nel circondario della Procura di Pavia

- Tasso di delittuosità

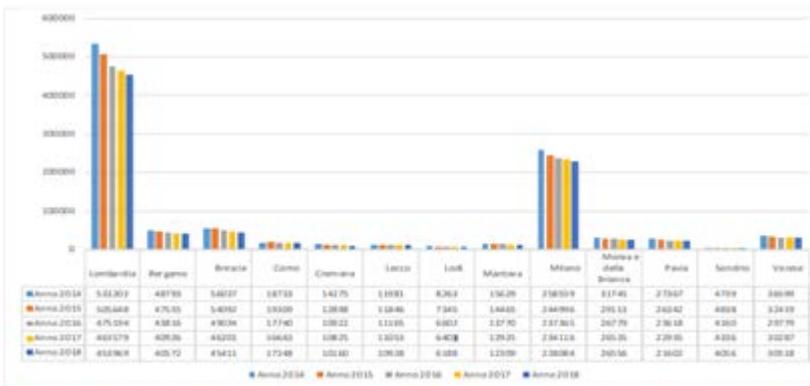


Figura 4: Tasso di delittuosità Lombardia - confronto anni 2014 - 2018. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

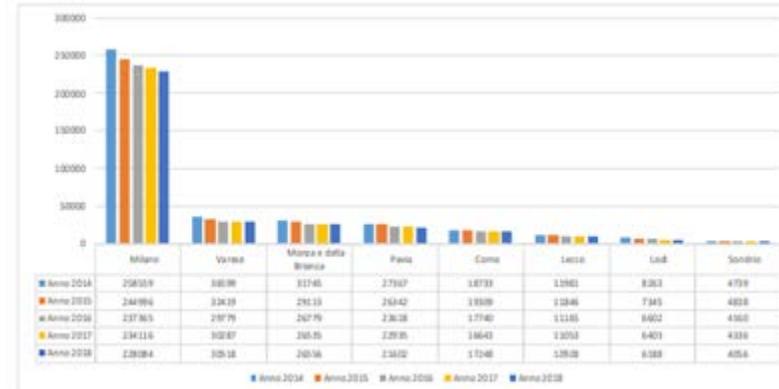


Figura 5: Tasso di delittuosità distretto corte appello Milano, confronto anni 2014-2018. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

- Principali tipologie di reato

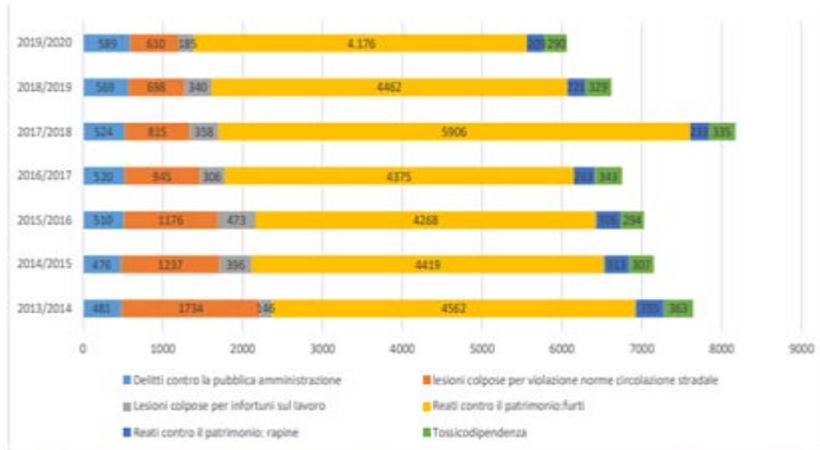


Figura 7: Principali tipologie di reato. Fonte: elaborazione su dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

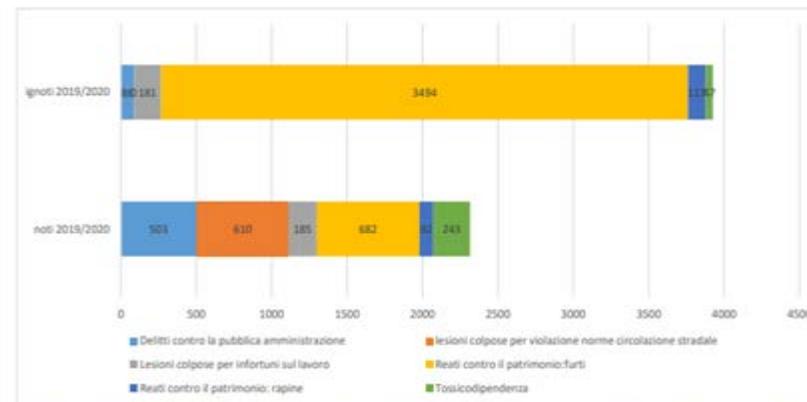


Figura 8: Principali tipologie di reato per l'anno 2019 - distinzione tra noti e ignoti. Fonte: elaborazione dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

- Delitti contro la Pubblica Amministrazione

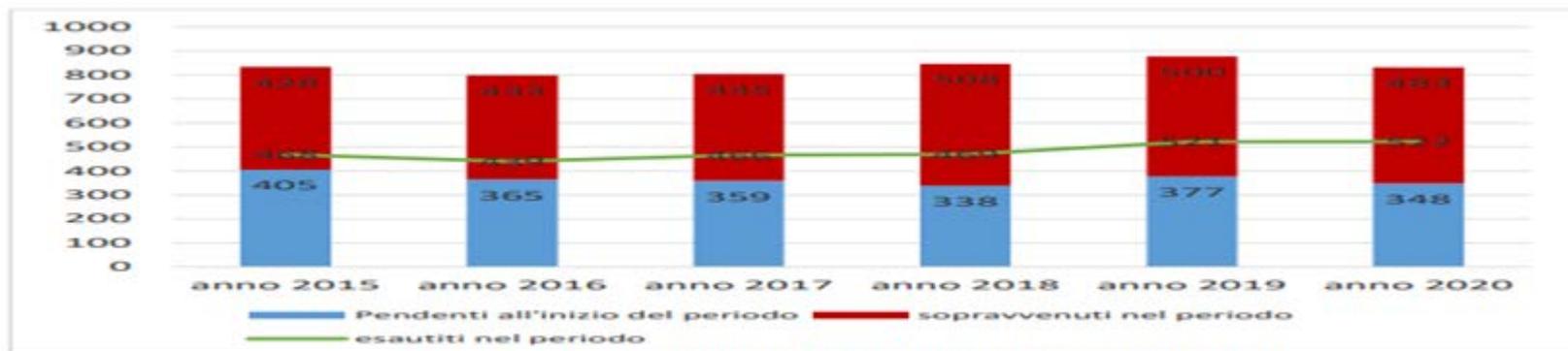


Figura 22: attività penale reati pubbliche amministrazioni

2.2 Analisi contesto interno

L'analisi del contesto interno dell'Ateneo, con la relativa mappatura dei processi, rappresenta l'aspetto centrale per la valutazione del rischio. L'analisi dettagliata di tale contesto in termini organizzativi è contenuta nella Sezione 3. Organizzazione e capitale umano, sottosezione struttura organizzativa del presente PIAO, cui si rinvia.

2.3 Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

L'analisi della valutazione di impatto del contesto interno ed esterno evidenzia i fattori abilitanti che possono favorire il verificarsi di fenomeni di corruttivi all'interno del territorio in cui l'Università opera ed influenzare il livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi di Ateneo.

Al riguardo si rileva che le fonti ed i dati richiamati e/o riportati nell'analisi del contesto, sulla base dei nuovi dati acquisiti dalla Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano sull'amministrazione della giustizia nel Distretto, presentata per inaugurare l'anno giudiziario 2022, evidenziano quanto segue:

- Dati statistici suddivisi per tipologie di delitto (Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano)

Classificazione CSM	n. fascicoli iscritti nell'a.g. 2020/21	% fascicoli iscritti sul totale
Reati contro il patrimonio	3.842	31,11%
Stupefacenti	1.081	8,75%
Reati di violenza contro la persona	953	7,72%
Delitti contro la P.A.	846	6,85%
Reati di frode e falso	665	5,39%
Delitti contro la famiglia	663	5,37%
Fallimento e procedure concorsuali	590	4,78%
Delitti in materia di libertà sessuale	498	4,03%
Imposte	498	4,03%
Delitti contro l'Amm. della Giustizia	475	3,85%
Delitti contro la libertà morale	373	3,02%
Armi ed esplosivi	372	3,01%
Trasporti e circolazione stradale	329	2,66%
Delitti di omicidio colposo e lesioni colpose	168	1,36%
Misure di prevenzione antimafia e anti-eversione	153	1,24%
Immigrazione	120	0,97%
Contravvenzioni contro l'ordine pubblico	80	0,65%
Reati di comune pericolo	70	0,57%
Delitti contro l'onore	68	0,55%
Delitti contro la inviolabilità del domicilio	67	0,54%
Delitti contro l'ordine pubblico	67	0,54%
Lavoro e previdenza	47	0,38%
Ecologia	42	0,34%
Delitti di omicidio volontario	41	0,33%
Delitti di sequestro di persona, arresto illegale,...	38	0,31%
Delitti contro la personalità individuale	33	0,27%
Animali	31	0,25%
Onorificenze	24	0,19%
Sfruttamento della prostituzione	23	0,19%
Delitti contro l'economia pubblica, l'industria ed il commercio	19	0,15%
Sicurezza pubblica	19	0,15%
Edilizia ed urbanistica	18	0,15%
Istituti di credito ed intermediazione finanziaria	10	0,08%

I dati più aggiornati, relativi al territorio lombardo, mostrano un trend in tendenziale aumento riguardo ai delitti contro la Pubblica Amministrazione (fra i quali si annovera la corruzione in senso stretto), ai reati di frode (con particolare riferimento ai crimini che ledono gli interessi economici dell'Unione Europea) e ai delitti contro la pubblica fede.

In particolare, nell'ambito dei reati dei pubblici ufficiali contro il patrimonio dell'amministrazione, si sono riscontrati numerosi casi di peculato, caratterizzati da modalità di aggressione di beni pubblici molto diverse tra loro. Relativamente ai reati che offendono l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione, ma che hanno altresì immediato impatto sulla libera concorrenza e sul mercato, si sono registrati diversi procedimenti per turbata libertà degli incanti e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente. Più complessi ed impegnativi sia sul piano investigativo sia su quello strettamente processuale sono i reati di corruzione. In materia di corruzione, si possono osservare, nella prassi, alcuni fenomeni degni di nota: la crescente difficoltà a determinare la nozione di atto contrario ai doveri d'ufficio; la natura delle remunerazioni date o promesse ai soggetti pubblici; la distinzione tra politici e dirigenti amministrativi negli enti pubblici.

Nella logica della valutazione di impatto del rischio corruttivo i rapporti intercorrenti con gli stakeholder (individuati nella sezione 2, sottosezione di programmazione – performance del presente PIAO) sono funzionali alla disamina.

Dall'analisi del contesto, dalla valutazione degli stakeholder (interessati e partner operativi), dalle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Ateneo nel corso degli anni, la probabilità del verificarsi dei fenomeni corruttivi è medio/bassa.

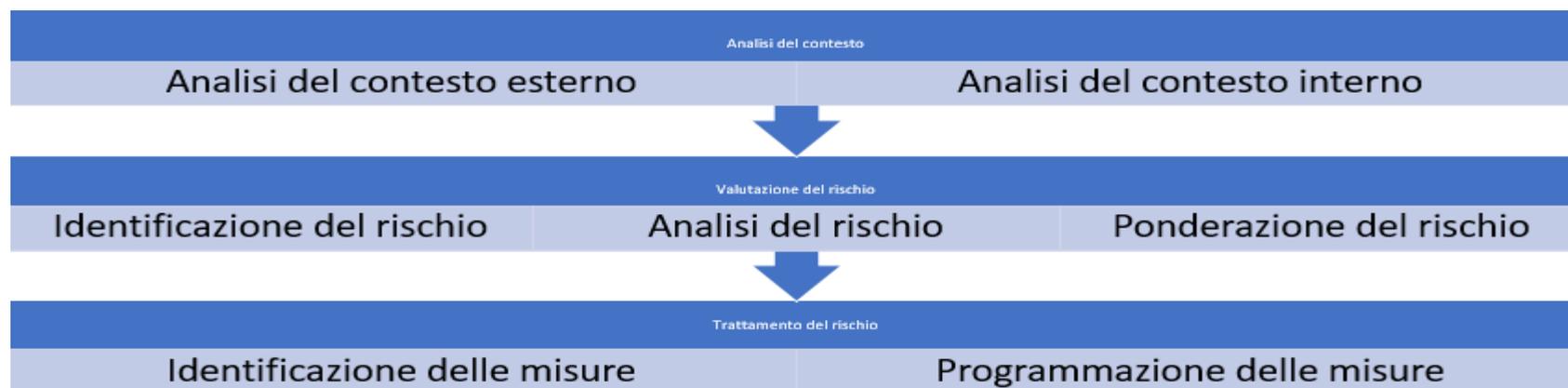
3. Mappatura dei processi

La mappatura dei processi adottata dall'Ateneo costituisce, pertanto, la base conoscitiva per l'attuazione, in modo graduale, del sistema di gestione del rischio attraverso il modello di gestione del rischio corruttivo, che segue un approccio di tipo qualitativo, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo nella seduta del 23 luglio 2021.

L'[allegato 2](#) del PTPCT 2022-2024 contiene la mappatura dei processi di Ateneo predisposta nel 2020, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi, al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

4. La valutazione del rischio

Il modello di gestione del rischio adottato dall'Ateneo prende in considerazione come livello minimo di analisi il sotto-processo e si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica, articolandosi nelle fasi di analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio.



5. Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

La fase di valutazione dell'esposizione del sotto-processo a rischio corruttivo, al fine di pervenire all'individuazione delle priorità di intervento e delle possibili misure corruttive/preventive (trattamento del rischio), si articola nelle fasi di:

- identificazione del rischio;
- analisi del rischio;
- ponderazione del rischio corruttivo.

Ai fini dell'identificazione dei possibili eventi corruttivi e dei fattori abilitanti, oltre alle varie fonti informative (esame delle segnalazioni, analisi dei documenti e di banche dati...), le tecniche utilizzate sono le interviste ai Responsabili delle strutture sugli indicatori di rischio (key risk indicators), che rappresentano dei criteri in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.

Nel corso del 2021 è stato dato avvio alla revisione del sistema di gestione del rischio corruttivo in modo graduale, dando priorità ai processi delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione, in particolare l'area relativa all'acquisizione e gestione del personale.

Le risultanze dell'analisi sono contenute all'[allegato 3](#) del PTPCT 2022-24.

Nel 2022 sarà sottoposta ad analisi l'area di rischio relativa ai Contratti pubblici, nella sua più ampia definizione, in luogo di quella di "affidamento di lavori, servizi e forniture", per consentire un'analisi approfondita non solo della fase di affidamento ma anche di quelle successive di esecuzione del contratto. Saranno sottoposte ad analisi, anche, le forme di microfinanziamento dal basso consistenti in raccolte, generalmente online, di fondi destinati alla realizzazione di progetti di vario tipo (Crowdfunding).

6. Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

In tale fase l'Ateneo non si limita ad adottare delle misure astratte o generali, ma progetta anche l'attuazione di misure specifiche e puntuali e prevede scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi specifici. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe altrettanto importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

6.1 Le misure generali di prevenzione della corruzione:

MISURA	ATTIVITA'	STRUTTURE RESPONSABILI
Codice di comportamento	Ottemperanza alle relative disposizioni D.P.R. 62/2013 e Linee guida ANAC n. 177/2020	Tutti i dipendenti, lavoratori e collaboratori di imprese fornitrici e servizi che realizzano opere presso l'Ateneo

Misura di disciplina del conflitto di interessi (Obbligo di astensione)	Ottemperanza alle relative disposizioni normative (art 6 l.241/90) e codice di comportamento	Tutti i dipendenti
Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi	Ottemperanza alle relative disposizioni del d.lgs. n. 39/2013	Titolari di incarichi
Rotazione del personale	Attuazione di forme di rotazione del personale e/o misure alternative alla rotazione (art 1, co 5 lett.b), l.190/2012 e all.2 PNA 2019)	Articolazioni organizzative
Formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Ottemperanza alle relative disposizioni art 35 del d.lgs. n. 165/2001	Tutti i dipendenti coinvolti nell'attuazione
Disciplina di svolgimento attività ed incarichi extraistituzionali	Ottemperanza alle relative disposizioni normative (l.190/2012 e dl.gs n. 165/2001) e regolamento interno in materia	Tutti i dipendenti
Divieti post- employment (pantouflage)	Ottemperanza alle relative disposizioni art 53 comma 16 ter del d.lgs. n. 165/2001	Articolazioni organizzative e dipendenti coinvolti
Formazione personale in tema anticorruzione e trasparenza	Partecipazione a corsi di formazione obbligatori	Tutti i dipendenti
Whistleblowing	Favorire la segnalazione di illeciti e di fenomeni di non corretta amministrazione	Tutta la comunità accademica
Trasparenza	attuazione degli obblighi di pubblicazione	Le strutture riportate nella tabella obblighi di pubblicazione (all. n. 3 del PTPCT 2022-24)

6.2 La programmazione delle misure generali e specifiche del triennio 2022-2024:

	Obiettivo	Struttura responsabile	indicatori
1.A.	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: attuazione continua del sistema di gestione del rischio con riferimento all'area di rischio contratti pubblici.	RPCT, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, tutte le strutture di volta in volta individuate in relazione ai processi sottoposti alla valutazione del rischio	n. processi sottoposti ad analisi del rischio e procedure n. strutture intervistate n. processi analizzati finanziati da PNRR
1.B	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: operatività di un sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT con particolare riferimento al reclutamento del personale non strutturato.	RPCT, Servizio Carriere e concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN e tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza	Report Verbali audit effettuati
1.C	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: gestione processo controlli di veridicità.	U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, tutte le strutture interessate nel processo di gestione delle richieste di controllo di veridicità	n. istanze controlli veridicità evase anche tramite convenzione rispetto al totale
2	Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati: supporto adempimento obblighi in materia di trasparenza ed anticorruzione; condivisione eventi di formazione e giornata della trasparenza 2022 sul tema "La Trasparenza: un'arma al servizio della legalità" incentrata sul ruolo strategico della trasparenza, all'interno del contesto di riforme messe in atto dal PNRR, quale requisito indispensabile per vigilare sui processi di spesa dei fondi assegnati dal Next Generation EU (NGEU) per la realizzazione dell'ambiziosa strategia di ammodernamento del Paese, all'interno di un'Europa più forte e solidale.	RPCT, Servizio legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza	Relazione di monitoraggio
3	Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità sui temi: Comportamenti corruttivi nel processo acquisti e tecniche di prevenzione e in materia di accesso agli atti.	RPCT, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza e Servizio Legale	n° eventi formativi n° utenti formati e tipologie

4	Attribuzione alle strutture degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza. Costante monitoraggio e supporto operativo e normativo anche mediante predisposizione di nuove linee guida.	RPCT, tutte le strutture	Aggiornamento portale amministrazione trasparente
5	Implementazione nuovo portale Amministrazione Trasparente – Unipv dedicato all'amministrazione trasparente che riprende i concetti di interoperabilità e once-only.	Area Sistemi Informativi, U.O.C. Privacy anticorruzione e trasparenza, Servizi titolari di profili in banche dati	realizzazione progetto PAT n. flusso dati di pubblicazione automatizzati
6	La trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e la tutela della riservatezza: creazione FAQ sul diritto di accesso e pubblicazione casistiche frequenti.	Servizio Legale e U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza	Esame n. istanze accesso evase % di riscontro e tasso uniformità casistiche frequenti e prassi in uso
7	Messa a punto di un sistema di rotazione del personale	Servizio Programmazione e Sviluppo organizzativo	Relazione di possibile attuazione
8	Informatizzazione dei processi – addestramento su uso piattaforma online per richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato	Servizio Sistema archivistico di Ateneo, Servizio Architetture e processi	% di semplificazione del processo
9	Azioni trasversali- Realizzazione di attività di in-formazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali	U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza	n° utenti formati e tipologie

7. Monitoraggio sull' idoneità e sull' attuazione delle misure

Un' attività fondamentale e continuativa di verifica dell' attuazione e dell' idoneità delle singole misure di trattamento del rischio è il monitoraggio.

Il sistema di monitoraggio si sviluppa attraverso periodiche consultazioni tra il RPCT (e la sua struttura di supporto) e i responsabili dei processi interessati, in contesti dedicati quali: incontri con il singolo responsabile e i suoi collaboratori o riunioni del gruppo TRAC.

Nei mesi di maggio e ottobre verso tutte le strutture viene effettuata una verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi del PTPCT i cui esiti sono riportati in un report sintetico, che costituisce anche la base per costruire la Relazione Annuale del RPCT.

8. Trasparenza

8.1 Programmazione dell' attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio

In conformità alle novità introdotte dal d.lgs. n. 33/ 2013 e dal d.lgs. n. 97/2016, all' interno del PTPCT è contenuta la sezione dedicata alla Trasparenza.

L' art. 10, comma 3 del d.lgs. n. 33/2013 dispone che “la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali”.

L' Università degli Studi di Pavia, al fine di garantire l' attuazione delle misure di trasparenza, ha previsto per il triennio 2022-2024:

	Misure di trasparenza
1	Implementazione nuovo portale Amministrazione Trasparente – Unipv
2	Attuazione degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza da parte delle strutture dell' Ateneo individuate nell' apposita tabella (All. 3 PTPCT 2022-2024)
3	La trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e la tutela della riservatezza (formazione – FAQ)
4	Informatizzazione dei processi – addestramento su uso piattaforma online per richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato

Il principio di trasparenza è uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, ai sensi della legge n. 190 del 2012.

All'interno della macro area Trasparenza, il rapporto di strumentalità, esistente nel binomio "trasparenza e digitalizzazione- informatizzazione", appare funzionale alla promozione della trasparenza, non solo quale principio dell'azione amministrativa, ma anche quale misura per l'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione, nonché di un servizio nei confronti della collettività per l'esercizio dei diritti di accesso agli atti e alle informazioni del procedimento amministrativo.

L'Ateneo, per adempiere agli obblighi legali di pubblicazione del d.lgs. n. 33/2013, si è dotato di un'apposita sezione del sito web istituzionale "Amministrazione Trasparente". In risposta alla necessità di completamento del processo di semplificazione, digitalizzazione promozione della trasparenza nella PA, si è evidenziata la necessità di implementare un nuovo sito dedicato all'Amministrazione Trasparente tramite l'acquisizione di un nuovo applicativo "Portale PAT" in grado di interoperare con i gestionali, banche dati in uso dall'Ateneo ed automatizzare il flusso di pubblicazione dei dati anche verso l'esterno.

Tale Portale, infatti, risolve la necessità dell'Ateneo di rispondere fattivamente alle prescrizioni imposte dall'Agenzia per l'Italia Digitale in termini di processo di digitalizzazione, riprendendo i concetti di interoperabilità e "once only", alla base del Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2020-2022.

La soluzione applicativa PAT, oltre a garantire l'interoperabilità e integrabilità con ambienti applicativi, gestionali e base dati preesistenti ed in uso presso l'Università, garantisce qualsiasi tipo di intervento tecnico-normativo in funzione dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento.

Successivamente alla fase di studio e di analisi tecnica sull'effettiva sinergia della piattaforma con i gestionali, banche dati preesistenti ed in uso presso l'Università, sarà dato avvio a tutte le attività così come programmate in griglia necessarie per la messa in operatività ed utilizzo della Portale PAT.

Nel corso degli anni, al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio sull'effettiva pubblicazione assegnato al RPCT, è stato avviato un progetto di attribuzione delle responsabilità circa la gestione del flusso dati, delineando anche una rete di operatori interni individuati dai Responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

La tabella degli obblighi di pubblicazione (All. 3 PTPCT 2022-2024) precisa, per ogni singolo obbligo di pubblicazione, le strutture titolari, i cui responsabili divengono anche responsabili della pubblicazione.

Nel 2022, per agevolare le strutture ad ottemperare agli specifici obblighi derivanti dalla normativa in materia di trasparenza, si predisporranno le "Linee guida relative agli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Università degli Studi di Pavia", in grado di fornire indicazioni operative e un'analisi normativa di ogni singolo obbligo di pubblicazione.

Infine, in risposta alle criticità emerse in tema di gestione delle istanze di accesso, oltre al corso in materia di accesso agli atti amministrativi e all'addestramento sull'uso della piattaforma online per richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato, sarà creata una pagina web sul diritto di accesso comprensiva di una sezione FAQ, all'interno della quale saranno raccolte e pubblicate le casistiche.

Il RCPT e la sua struttura di supporto, per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione, effettuano il monitoraggio semestrale e forniscono assistenza alle singole strutture per la gestione delle criticità operative.

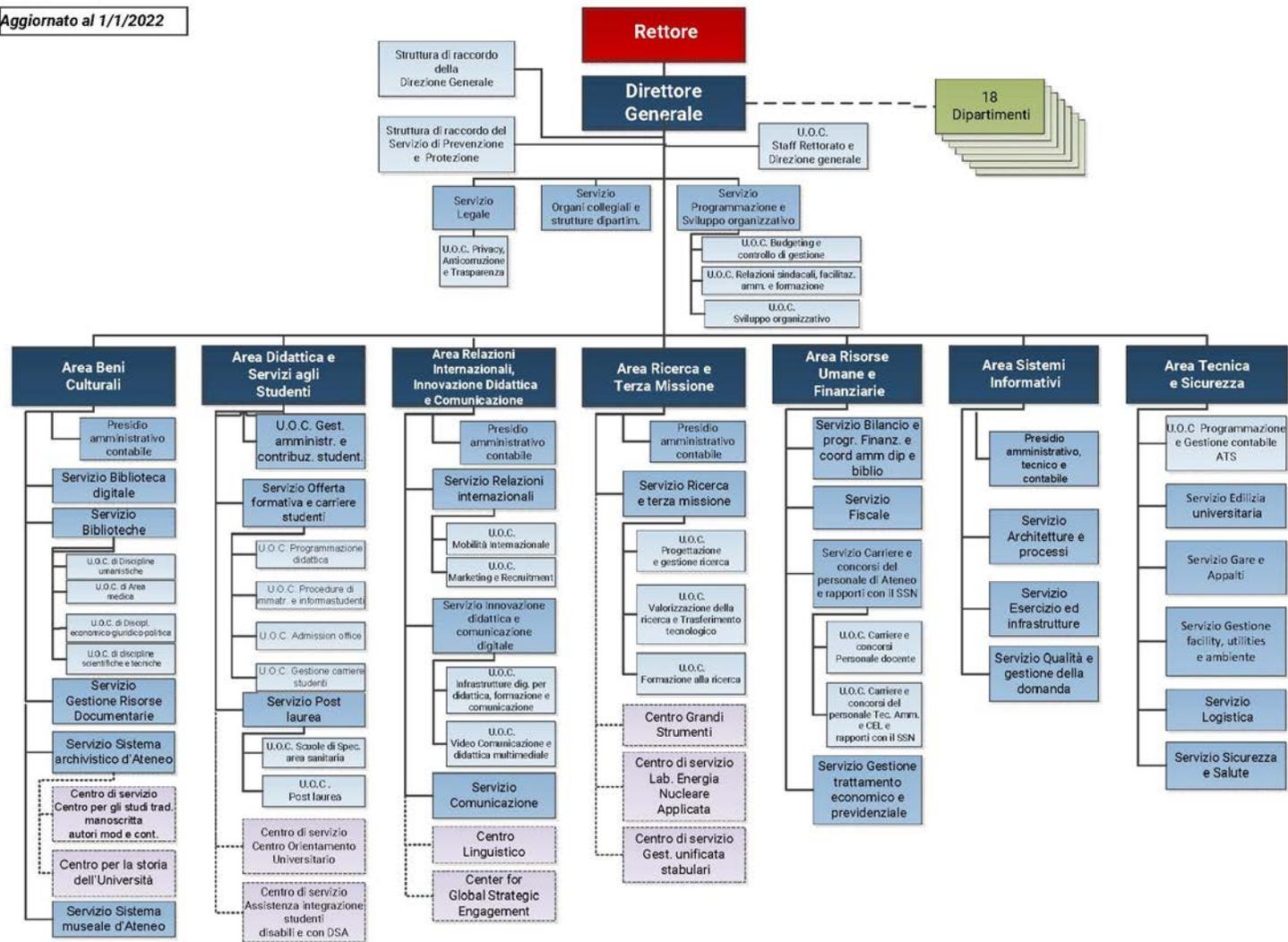
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo. In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

- a. Aree dirigenziali, ovvero strutture organizzative amministrative di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.
- b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi
- c. Unità Organizzative Complesse (UOC) ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno dei Servizi nel caso in cui ricorrano le condizioni esplicitate nel paragrafo successivo.

Aggiornato al 1/1/2022



All'Area è preposto un **Dirigente**, che come chiaramente delineato anche dai dettati normativi in materia (art.2, legge n. 240/2010, artt.16, 17 e 19 d.lgs. n. 165/01) è chiamato a svolgere attività di direzione di strutture organizzative complesse, di programmazione, di coordinamento e controllo delle attività degli uffici sottoposti, di organizzazione e gestione autonoma del personale e delle risorse strumentali ed economiche, di definizione di obiettivi e standard di prestazione e qualità delle attività delle strutture sottordinate, nell'ambito di finalità ed obiettivi generali stabiliti dagli organi di governo di Ateneo. Le Aree

Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di medie dimensioni denominate **Servizi** o Centri di Servizio, di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP, che svolgono tipicamente attività complesse e con commisurata responsabilità, la complessità delle scelte prevede un pensiero interpretativo, valutativo e/o costruttivo. La discrezionalità è orientata in generale e definita da politiche e obiettivi generali dell'Ateneo. La responsabilità è connessa alla realizzazione di risultati del servizio stesso e alla gestione delle risorse umane e strumentali di competenza. Presuppone un buon livello di autonomia professionale all'interno di indirizzi di massima dettati dai dirigenti o dalla governance. Il ruolo di Responsabile di Servizio può ricomprendere: personale di categoria D con responsabilità che svolge funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite e che percepisce un'indennità accessoria, annua, lorda, revocabile, di importo variabile (CCNL 16 ottobre 2008, art. 91, comma 2); personale di categoria EP, ovvero personale di elevata professionalità che svolge funzioni con elevato grado di autonomia relativa alla soluzione di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale (CCNL 16 ottobre 2008, art. 76, comma1).

Nel 2019 sono state introdotte le strutture di terzo livello denominate **Unità Organizzative Complesse** (UOC), ovvero articolazioni organizzative del Servizio di appartenenza in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo). Tali unità sono affidate alla responsabilità di personale di livello D che assommano alle attività operative anche gli aspetti di natura gestionale, la cui discrezionalità è diretta e definita da istruzioni generali di lavoro, politiche e obiettivi di Servizio. La responsabilità è connessa alla completa esecuzione del lavoro e al conseguimento dei risultati di competenza dell'unità organizzativa, mentre gli aspetti gestionali sono connaturati dalla gestione efficiente delle risorse strumentali affidate. La figura presuppone un grado di autonomia operativa, derivante dalla professionalità, all'interno di istruzioni di massima.

I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un **Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC)** che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Il segretario può essere di livello D o EP.

Nel corso del 2021 si è concluso un lavoro pluriennale di analisi e descrizione delle posizioni organizzative per comprendere lo stato delle posizioni stesse, per verificare le eventuali differenze esistenti fra il disegno originario e l'organizzazione in azione. Oggetto d'indagine non è stata la persona (caratteristiche o prestazioni svolte) ma la posizione in quanto parte del contesto organizzativo e quindi sono stati raccolti e formalizzati una serie di fattori. Si è giunti, poi, al metodo di pesatura, finalizzato a misurare la rilevanza delle posizioni organizzative individuate dall'organigramma dell'Università di Pavia. Questo costituisce la naturale evoluzione e il completamento del lavoro illustrato nella parte precedente, Job Analysis, e stesura delle Job Description. Deve essere precisato che l'analisi delle posizioni è finalizzata esclusivamente a individuare la rilevanza delle stesse all'interno dell'organizzazione. Essa è cosa distinta e non correlata con il processo di valutazione delle performance individuali. La Job Analysis ha permesso di disegnare un sistema di valutazione delle posizioni differenziato per i diversi ruoli sopra citati. Per ciascun ruolo sono stati definiti una pluralità di fattori che, valorizzati, consentono una valutazione sintetica di punteggio per posizione.

Organizzazione del lavoro agile

Premessa

In attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, riguardanti l'adozione di misure organizzative volte ad attuare progetti di telelavoro e di lavoro agile, è stato istituito dalla Direzione Generale, in data 18/12/2019, un apposito gruppo di lavoro allo scopo di individuare le linee guida per il progetto smartworking di Ateneo. Il successivo periodo di emergenza ha introdotto una serie di provvedimenti normativi che hanno definito una modalità semplificata di lavoro agile basata sulla scelta unilaterale della Pubblica Amministrazione derogando dalla necessità di stipulare accordi individuali con il singolo smartworker. Il Gruppo di lavoro, anche sulla base dell'esperienza maturata nel periodo di emergenza, ha elaborato i seguenti documenti: Regolamento per il lavoro agile, uno schema-tipo di Accordo individuale e l'informativa per la sicurezza del lavoro agile. I documenti sono stati presentati al tavolo di contrattazione, inseriti nel POLA, ovvero del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, e approvati dal Consiglio di Amministrazione congiuntamente al Documento di Programmazione Integrata di cui il POLA costituiva una sezione, in data 28 gennaio 2021. Nonostante il perdurare del regime emergenziale e della deroga alla stipula degli accordi individuali, l'Amministrazione si è posta lo scopo di rendere accessibile ad un numero elevato di dipendenti la possibilità di usufruire della modalità lavoro agile anche nel momento in cui tale deroga fosse cessata. In effetti, alcuni provvedimenti normativi (DPCM del 23 settembre 2021 e successivo Decreto di Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021) hanno previsto che, a decorrere dal 15 ottobre, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche tornasse ad essere quella svolta in presenza. In particolare, tra il 15 e il 30 ottobre le amministrazioni sono state invitate ad adottare le opportune misure organizzative per il rientro in sede del personale dipendente. Nelle more della definizione degli istituti connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva nazionale e della definizione delle relative modalità e obiettivi, l'accesso al lavoro agile è stato mantenuto purché in presenza di alcune condizioni, tra cui la stipula dell'accordo individuale che deve individuare, tra gli altri, i seguenti elementi:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Grazie all'intervenuta approvazione del POLA e della documentazione a corredo, l'Ateneo ha quindi potuto procedere rapidamente alla stipula degli accordi individuali che hanno interessato una percentuale di dipendenti pressoché pari al 50% dell'organico complessivo (422 accordi attivi al 31/03/2022). Considerando che si è trattata di una prima applicazione sperimentale e che dovranno a breve essere definite le regole contrattuali del lavoro agile, si è ritenuto di dare agli accordi una durata limitata (fino al 31 marzo 2022). Per questo motivo, il grado di raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali è stato oggetto di valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare il mantenimento del livello di efficienza e di efficacia dei processi di Ateneo e per valutare l'opportunità di concedere al lavoratore di mantenere tale modalità di lavoro.

In aggiunta alla stipula di accordi individuali e alla garanzia di tutela per i lavoratori fragili, a seguito della circolare congiunta a firma del Ministro per la Pubblica amministrazione e del Ministro del lavoro del 5 gennaio 2022, l'Ateneo, con determinazione n. 45/2022 prot. n. 4829 del 17/01/2022, ha consentito un utilizzo più esteso delle forme di flessibilità lavorativa, nell'interesse sia del lavoratore che dell'organizzazione nel suo complesso.

Nel rispetto del vincolo della prevalenza di giornate lavorate in presenza rispetto al totale delle giornate lavorate, dal 17 gennaio fino al 31 marzo 2022 il personale ha avuto la possibilità di:

- estendere lo svolgimento di lavoro agile per tutto il periodo previsto di quarantena o situazioni assimilabili (ad es. figli in quarantena o DAD per motivi emergenziali);
- svolgere l'attività in modalità agile per un massimo di 4 giornate alla settimana, anche in mancanza di particolari impedimenti ma allo scopo di diminuire la frequenza di contatto.

Hanno richiesto il lavoro agile potenziato 101 persone, mentre ci sono state 53 richieste di estensione (la stessa persona poteva chiederlo più volte).

Il periodo caratterizzato da un aumento dei contagi a livello nazionale ha incentivato una maggior fruizione del lavoro agile, sia con il ricorso alle forme più flessibili previste dall'Ateneo sia con la sottoscrizione di 14 nuovi accordi individuali.

Al fine di avviare le procedure di rinnovo per l'anno 2022 degli accordi individuali sottoscritti e in scadenza al 31/03/2022, si è proceduto a verificare il livello di raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi sottoscritti. Come previsto nel Piano di Organizzazione del Lavoro Agile, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2021, la possibilità di ottenere il rinnovo dell'accordo è condizionata al raggiungimento dei risultati previsti nell'accordo precedente. Inoltre, nel mese di febbraio 2022 è stata effettuata una rilevazione per verificare il livello di soddisfazione dei dipendenti e dei loro responsabili in relazione alle modalità implementative del lavoro agile e ai risultati ottenuti (si veda nei paragrafi successivi la descrizione dei risultati dell'indagine).

L'ulteriore condizione prevista, ovvero il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza, verrà puntualmente documentata in occasione della redazione della Relazione sulla Performance 2021.

Entro la fine del mese di marzo 2022 sono stati quindi rinnovati buona parte degli accordi esistenti e/o stipulati di nuovi per una durata di 12 mesi. Si è infatti ritenuto che, considerato il buon esito della sperimentazione, fosse opportuno un mantenimento delle regole e delle condizioni già concordate, nel rispetto della normativa attualmente in vigore e del Regolamento d'Ateneo. Nel corso dell'anno 2022, infatti, sono attesi sviluppi normativi e nuove regole contrattuali a livello nazionale in relazione alle quali sarà rivisto tutto il processo.

Le condizionalità e i fattori abilitanti

Misure organizzative

Per garantire efficacia ed efficienza ai processi gestiti, il lavoro agile non può nascere dall'improvvisazione bensì deve fondarsi sulla programmazione. A tale proposito, occorre sottolineare come il concetto di programmazione sia un processo unitario all'interno dell'organizzazione universitaria nel quale devono convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore. L'implementazione del lavoro agile, infatti, richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere quindi deve riflettersi nelle innovazioni di processo che si apportano e nei contenuti dei documenti di programmazione.

La mappatura dei processi. L'Amministrazione dell'Ateneo dispone di un'analitica rilevazione dei processi ultimata prima della definizione del POLA nel 2021. I macroprocessi sono stati divisi in fasi, tipiche delle strutture afferenti alle diverse strutture dirigenziali e dipartimentali. Per ogni fase, sono state individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile, quelle che possono essere prevalentemente svolte da remoto e quelle che, al contrario, non hanno tale caratteristica. Per queste ultime, si è chiesto di specificare se, prevedendo un adeguamento organizzativo e/o tecnologico, lo potrebbero diventare e di descrivere l'eventuale adeguamento.

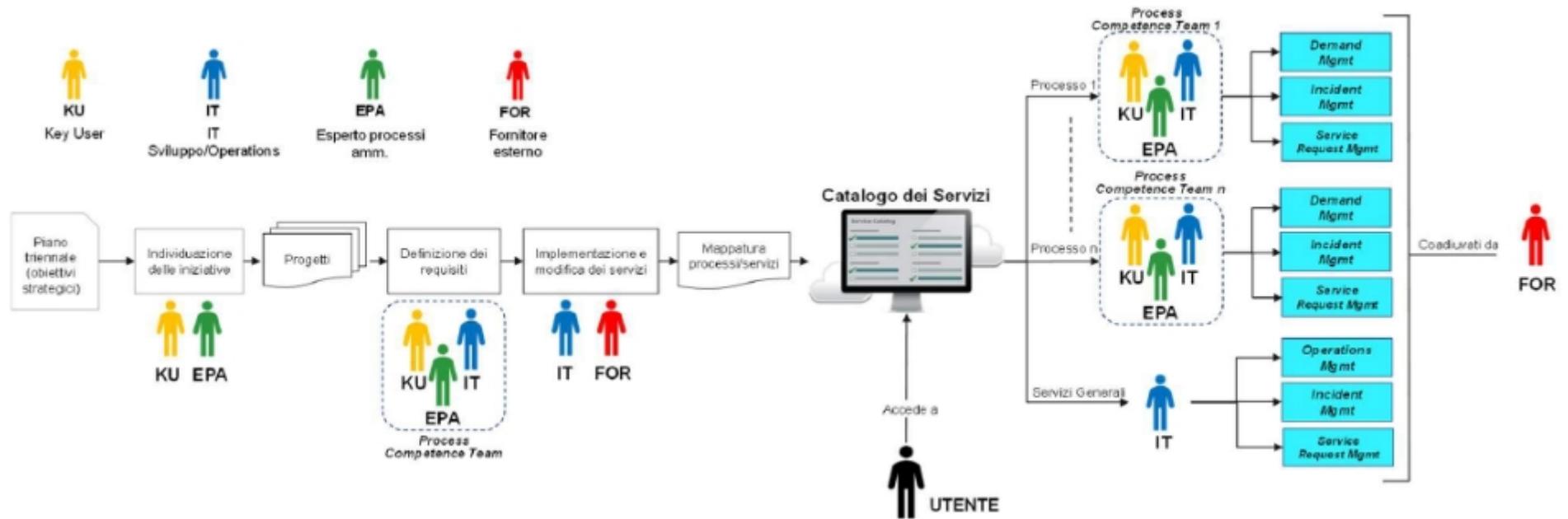
L'introduzione di un sistema per la governance dei servizi ICT e amministrativi

Le modalità di lavoro agile introdotte e la conseguente trasformazione digitale di molte attività, rende necessario governare da un punto di vista tecnico-amministrativo tutti i servizi che l'amministrazione eroga verso il cliente "interno": personale tecnico-amministrativo e personale docente. Mentre il punto di accesso ai servizi digitali deve essere via via unificato in interfacce semplici e facilmente raggiungibili, si pone il problema di governare tutto il ciclo di vita del servizio, dalla sua creazione, fino alla manutenzione, evoluzione e soprattutto assistenza sul servizio stesso.

A questo scopo, a partire dalla mappatura dei processi e mediante un percorso biennale di re-ingegnerizzazione e studio dei processi di assistenza e supporto, l'amministrazione sta stendendo un completo catalogo dei servizi esposti verso l'interno da parte di ogni struttura, e inserendo un sistema informativo ad hoc per tracciare le "richieste di servizio".

Questo percorso prende in esame le determinate di costituzione di ciascuna unità organizzativa e mediante un processo di intervista e analisi, si intendono costituire centri di competenze trasversali alle unità organizzative, in grado di supportare l'utenza interna e di svolgere dei compiti complessi spesso trasversali a più unità. Tematiche quali l'assistenza sui sistemi contabili, di segreteria studenti, fino ad elementi più trasversali come l'identità digitale dovranno trovare una risposta efficiente ed efficace. Al contempo il servizio consentirà di attingere a competenze consulenziali delle strutture quali, consulenza legale, fiscale, di approvvigionamenti, di gestione documentale e archivistica.

In estrema sintesi, si riporta la rappresentazione che a tendere sarà realizzata sui servizi dell'amministrazione:



Lo schema mostra come la collaborazione tra le diverse figure sia ritenuta la chiave per raggiungere gli obiettivi preposti, arrivando a costituire dei veri e propri "Process Competence Team" che, a partire dalle competenze finora sviluppate e potenziate attraverso un percorso di formazione specifico, riescano a supportare l'utenza interna e a far evolvere i servizi verso i bisogni dell'amministrazione e della governance.

Il progetto postazioni virtuali (Virtual Desktop)

Come ampiamente illustrato in questi paragrafi, l'amministrazione sta promuovendo in modo determinato strumenti, metodi e processi che abilitino in modo agevole delle nuove modalità di lavoro. Questo processo viene spesso abilitato dal digitale e dalle possibilità rilevanti di astrazione di infrastrutture e software. In questo contesto è bene comprendere come il confine "fisico" del nostro Ateneo si sia ampliato fino a raggiungere limiti geografici oltre alla nostra Nazione ed a volte oltre al nostro continente. Questo significa che mentre operiamo sui nostri dati e sulle nostre informazioni, stiamo potenzialmente trattando un dato anche significativamente lontano dalla nostra postazione di lavoro che può essere in Ateneo e/o nella nostra abitazione. In questo contesto, l'utilizzo di dispositivi propri a scopi lavorativi (cosiddetto Bring You Own Device) unito alla possibilità di connettersi in modo remoto a software amministrativi (ad esempio U-GOV) e ambienti collaborativi su CLOUD (ad esempio GDrive) è una strada molto apprezzata dal personale che decide di utilizzare i propri strumenti.

E' dunque necessario consentire al personale che decide in via volontaria di utilizzare i propri dispositivi a scopo professionale di avere a disposizione un ambiente sicuro e separato dai propri contenuti personali sia per ragioni di riservatezza sia per ragioni di sicurezza proprio per garantire la sicurezza entro quei confini ormai allargati del nostro Ateneo.

Questo progetto dunque vuole rispondere all'esigenza di dotare il personale che vuole utilizzare a scopi professionali il proprio dispositivo di una postazione virtuale su cloud in grado di interagire con l'ambito professionale in modo efficiente e condiviso, come se si trovasse in ufficio. Tale postazioni di lavoro vengono comunemente chiamate Virtual Desktop (di seguito **VDI**).

Lo stesso progetto coglierà l'opportunità di razionalizzare l'acquisto di postazioni di lavoro promuovendo l'utilizzo di virtual desktop anche per il personale amministrativo che non svolge attività in smartworking. Questo consentirà sia di allungare il ciclo di vita delle postazioni di lavoro, sia di rendere del tutto automatizzabile e a distanza le attività di aggiornamento ed assistenza. Ad esempio un singolo intervento di assistenza su una macchina virtuale, sarà poi automaticamente riprodotto su tutte le macchine virtuali identiche.

In sintesi al dipendente in lavoro agile, che non abbia assegnato una strumentazione di Ateneo, viene pertanto assegnata una VDI, cioè un ambiente desktop personale, raggiungibile da qualunque device, aggiornato centralmente, sia in quanto a dotazione software che in quanto a performance. Dopo un veloce setup iniziale del client l'utente accede ad una macchina desktop che contiene tutti gli strumenti di produttività (Office, LibreOffice, Adobe, Dike, CINECA Esse3 e CSA) e collaborazione (GDrive, One Drive, Teams, Zoom).

Come il passaggio a Google nel 2009 ha permesso di abbandonare il vecchio paradigma per cui la posta elettronica era collegata ad una singola postazione, ma poteva invece essere fruita da qualunque dispositivo fisso e mobile, allo stesso modo le VDI permettono ai colleghi di raggiungere

in modo sicuro il proprio desktop virtuale da qualsiasi dispositivo (PC fisso, tablet, portatile ...), accedendo così al proprio spazio ed ai propri file ovunque ci si trovi.

Il progetto permette inoltre di identificare le aree di miglioramento della gestione file/condivisioni, estendendo le buone pratiche della condivisione GDrive/One Drive/Sharepoint anche ai colleghi che, pur non utilizzando le VDI, lavorano su file condivisi con colleghi in VDI:

- l'utilizzo di chiavette personali e dischi esterni viene infatti da subito sostituito con l'utilizzo di OneDrive/GDrive;
- l'utilizzo di cartelle condivise locali viene sostituito da siti Sharepoint che hanno una user experience simile alle cartelle condivise, ma che innalzano il livello di sicurezza all'accesso, pur consentendo l'accesso anche da postazioni differenti da quelle d'ufficio.



Qui sopra è possibile vedere l'aspetto di una generica VDI, del tutto equivalente all'esperienza di una postazione Windows.

La realizzazione del progetto consentirà anche di ottenere alcuni significativi vantaggi in termini di riduzione dei costi fissi di infrastruttura. Le VDI, infatti, possono essere accedute anche da strumentazione non estremamente recente riducendo, quindi, l'esigenza di acquisto periodico di strumentazione portatile, soggetta ad obsolescenza. Fatta eccezione per un insieme limitato di costi fissi, i costi di erogazione dipendono unicamente

dal numero di dipendenti che fanno accesso alle VDI e del numero di ore di utilizzo per dipendente. Inoltre, i costi di manutenzione risultano ottimizzati in quanto il team di supporto alle postazioni può mantenere le postazioni dei colleghi in lavoro agile da remoto, senza necessità di intervento on-site. Alla riduzione di costi si associano i seguenti ulteriori vantaggi:

- aumento di flessibilità: ogni postazione corrisponde ad un modello creato a livello centrale detta “immagine”, che viene replicato in automatico per il numero di utenti necessari
- maggior scalabilità: è possibile aumentare il numero di desktop erogabili, con la stessa “immagine” (e quindi gli stessi programmi erogati) aggiungendo nuovi server che potranno essere spenti quando non necessari
- conformità: i desktop virtuali sono accessibili da qualunque device, e mantengono all’interno del perimetro del *private cloud* di Ateneo i dati che vengono acceduti

Gli obiettivi che si intendono perseguire sono di introdurre almeno 200 (circa il 15% del personale) VDI per il personale tecnico-amministrativo entro la fine del 2023 e di arrivare al 65% entro la fine del 2025.

Il Sistema di programmazione e la gestione per obiettivi. L’Amministrazione dell’Ateneo ha introdotto e via via perfezionato un sistema di programmazione integrato che prevede l’attribuzione di obiettivi con revisione semestrale per la valutazione dei risultati ottenuti dalle diverse strutture organizzative (Ateneo, Aree dirigenziali, Servizi, Unità Organizzative Complesse e Dipartimenti). Nell’ottica di realizzare una sempre maggiore integrazione tra gli strumenti di Programmazione, Misurazione e Valutazione, l’Ateneo di Pavia ha implementato un nuovo applicativo del CINECA, SPRINT, che supporta la gestione della performance nei tre momenti, favorendo sia la coerenza programmatica verticale, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo, sia la coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione. Infatti, SPRINT consente di impostare a sistema sia il piano strategico, sia quello operativo seguendo una logica di derivazione. SPRINT unitamente al modulo di gestione del budget pluriennale (U_BUDGET) dota l’ateneo di una visione organica e integrata del processo di programmazione. Il piano strategico raccoglie tutti gli obiettivi strategici e di base in coerenza con le evidenze emerse dall’analisi di posizionamento dell’Ateneo e, per ciascuno di questi, consente lo sviluppo di opportune linee di azione e la definizione di specifici indicatori quantitativi di impatto da associare. Ogni obiettivo può essere monitorato e si colloca all’interno della mappa strategica, realizzata con il contributo delle cariche politiche. La programmazione operativa discende da quella strategica ed è finalizzata a garantire un costante ausilio all’attuazione della strategia. Mediante l’azione di orientamento e di monitoraggio degli obiettivi attribuiti alle strutture, si garantisce ampia trasparenza e controllo delle attività e dei risultati conseguiti. L’accesso web, infatti, agevola la consultazione e consente piena condivisione con i soggetti coinvolti, anche eventualmente con i referenti politici visto che è previsto un apposito profilo di consultazione. L’utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano operativo impone un rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli obiettivi, inoltre fornisce un supporto dematerializzato al processo che, se fatto manualmente, necessiterebbe di risorse dedicate. La gestione della performance organizzativa è fortemente interconnessa con quella individuale. Il modulo Valutazione della Prestazione consente al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare,

per ogni dimensione sottoposta a valutazione, le valutazioni conseguite sui singoli elementi, i rispettivi risultati ed il valore complessivo. L'Ateneo intende utilizzare il modulo SPRINT anche per la valutazione di tutti i lavoratori in modalità agile, sviluppando una gestione informatizzata anche per l'assegnazione ai lavoratori agili degli obiettivi individuali e il relativo controllo sui risultati ottenuti.

Evoluzione prevista 1: obiettivi individuali assegnati a tutto il personale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente non prevede l'attribuzione di obiettivi individuali per tutti i dipendenti. Pertanto, con l'avvio del progetto di lavoro agile di Ateneo è stato necessario individuare almeno un obiettivo individuale da assegnare ai lavoratori fruitori di smartworking, così come richiesto dalle linee guida di Funzione pubblica.

Gli obiettivi individuati per la valutazione della modalità di lavoro agile e inseriti negli attuali accordi individuali possono essere di due tipi:

- obiettivi progettuali, intesi come attribuzione individuale connessa agli obiettivi di struttura;
- obiettivi di funzionamento, connessi alle attività tipiche della struttura (es. gestire la carriera degli studenti)

Nel 2021, anno di prima applicazione a carattere necessariamente sperimentale, il raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali sarà oggetto di valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare l'efficienza e l'efficacia dei processi di Ateneo, anche ai fini del rinnovo degli accordi individuali.

Così come previsto dalle Linee guida per la stesura del Piano organizzativo di Lavoro agile rilasciate da Funzione pubblica, gli enti devono progressivamente adeguare i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance. La sfida dell'Ateneo per i prossimi anni consiste quindi nel prevedere un sistema di valutazione della performance individuale che faccia riferimento non solo ai comportamenti organizzativi, ma anche ai risultati raggiunti sia in termini qualitativi che quantitativi. Per ogni dipendente dovranno essere attribuiti obiettivi individuali, specifici e organizzativi, che riguardino la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati su cui il singolo lavoratore deve essere responsabilizzato.

Per poter sostenere un sistema di valutazione così complesso si rende necessario uno sviluppo dei sistemi di controllo di gestione già in uso in Ateneo, in modo che gli indicatori di efficacia ed efficienza forniti possano essere validi, disponibili, fruibili e oggettivi.

Evoluzione prevista 2: Catalogo obiettivi SW

Nell'ottica di proseguire il processo di informatizzazione della definizione e valutazione degli obiettivi, l'Ateneo intende perseguire l'obiettivo di creare un catalogo di obiettivi individuali di funzionamento, allo scopo di semplificare l'attribuzione degli stessi e la compilazione dei progetti individuali di lavoro agile.

A questo scopo, verranno analizzati gli obiettivi già assegnati al personale nel 2021 e nel 2022 in modo da categorizzarli e di renderli fruibili per quei lavoratori che svolgono le stesse attività.

Questo progetto deve necessariamente svolgersi di pari passo con lo sviluppo di SPRINT e le relative release di marzo/aprile 2022.

Piattaforme tecnologiche e altre dotazioni strumentali. In questo ambito, l'Ateneo già soddisfa i seguenti requisiti:

- Dispone di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN. Gestisce in sicurezza il patrimonio informativo e prevede l'informazione e la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza informatica.
- Dispone di una intranet di Ateneo e di sistemi di collaboration opportunamente contrattualizzati con fornitori presenti su Marketplace AGID.
- Sono attivati investimenti consistenti negli apparati di sicurezza di ultima generazione quali "next generation firewall" e "next generation intrusion prevention".
- Sono disponibili funzioni applicative di "conservazione" dei dati e ai prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino all'esterno mediante tecnologie cloud.
- Gli applicativi e le banche dati consultabili da remoto sono pari al 100%.
- Sono in uso applicativi software che permettono alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.
- L'utilizzo della firma digitale tra i lavoratori è attualmente pari alla totalità dei docenti che registrano esami e alla totalità del personale titolare di incarico di responsabilità.
- È in avviamento un sistema di firma digitale forte one-shot che elimina completamente l'esigenza di incontro "fisico" con il servizio personale in caso di presa servizio.

- È possibile l'accesso ai dati e agli applicativi da parte dei dipendenti presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro. Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:
 - o profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni e consente l'accesso alle principali applicazioni anche attraverso il sistema SPID;
 - o tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi mediante sistemi di log, anche grazie ad un sistema di identity management unificato;
 - o disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo e ad un più esteso sistema di document workflow management per automatizzare la produzione documentale ed il sistema di protocollo stesso.

Piano strumentazione digitale

Nel corso del biennio 2020-2021 le attività svolte a supporto dello smartworking hanno riguardato sia l'acquisizione di dispositivi informatici, sia il supporto per la risoluzione di una grande quantità di problematiche in genere legate all'utilizzo di dispositivi personali (Pc, stampanti, cellulari, linee di collegamento casalinghe, ecc.) o all'uso di strumenti di comunicazione/collaborazione prima poco sfruttati.

L'adozione di strumenti digitali e multimediali adatti allo smartworking ha avuto implicazioni rilevanti da un punto di vista dei servizi ICT sia in termini di costi che in termini di approccio organizzativo alle attività di manutenzione e gestione delle apparecchiature.

Per questo motivo è necessario pianificare l'adozione di strumenti digitali/multimediali attraverso il seguente piano di attività:

- analisi del fabbisogno
- definizione e stesura dei criteri di sicurezza
- standardizzazione delle apparecchiature
- definizione delle procedure di approvvigionamento
- formazione del personale e monitoraggio dell'uso delle apparecchiature

L'amministrazione ha predisposto un sondaggio su tutto il personale tecnico amministrativo per orientare le scelte tecniche sulle due prospettive principali:

- dotazione di pc portatili e di tutte le apparecchiature multimediali necessarie per i dipendenti che ne facciano richiesta;
- adozione di tecnologie di virtualizzazione per le postazioni di lavoro per efficientare l'assistenza e diminuire i costi di investimento

Il primo punto, benché il più immediato, evidenzia elementi di inefficienza dovuti ai gradi di libertà che possono essere implementati su una singola postazione di lavoro. Questi gradi di libertà possono ovviamente portare a problemi di sicurezza, instabilità del sistema e continue richieste di assistenza.

Il secondo punto, al contrario, è la soluzione sicuramente la più efficiente per l'amministrazione e la più fruibile da parte del dipendente che, tuttavia dovrà dotarsi di un dispositivo in autonomia (con cui collegarsi poi alla postazione virtuale conservata nel data center dell'Ateneo).

Per questo motivo, l'Ateneo sta valutando l'evoluzione dell'architettura IT verso una piattaforma di Smartworking as a service, con l'utilizzo di infrastrutture desktop virtualizzate che assicurino una gestione centralizzata delle policy di accesso e meccanismi integrati di protezione dei dati, mentre al momento è prevista l'assegnazione di dispositivi portatili che, sulla base della rotazione del personale in SW, assicurano la piena efficienza del personale anche da remoto.

Piano di dematerializzazione

Al fine di garantire una reale efficienza nella gestione dei processi da remoto, l'Ateneo ha da diversi anni intrapreso un percorso di complessiva dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso numerosi progetti che hanno previsto le seguenti fasi:

- analisi dei processi dell'amministrazione;
- individuazione delle aree da dematerializzare/digitalizzare;
- definizione delle migliori modalità di dematerializzazione tra cui: introduzione di firme remote, attivazione di applicazioni "verticali" per la gestione di un processo, cambiamento organizzativo per favorire l'automazione di alcune procedure.

L'adozione di politiche strutturate di smartworking ha di certo messo in luce quali siano i punti dei processi ancora da dematerializzare o, ancora meglio, da digitalizzare complessivamente. Le azioni di digitalizzazione, infatti, non prevedono unicamente l'eliminazione della carta ma prevedono una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi che cambiano complessivamente il lavoro dell'Ente.

A questo scopo, l'Amministrazione ha predisposto un complessivo [piano di dematerializzazione allegato](#) al Documento di Programmazione Integrata 2022-2024.

Competenze professionali

Un'efficiente implementazione del lavoro agile presuppone anche competenze professionali adeguate possedute dal proprio personale. Per questo motivo, l'Amministrazione, già a partire dall'anno 2020, ha avviato un'approfondita, seppur graduale, analisi organizzativa improntata ad una logica per processi che intende pervenire all'elaborazione di job description per i diversi ruoli professionali presenti in Ateneo. Tale analisi consente di effettuare l'analisi dei 'gap di competenze' per realizzare percorsi formativi mirati e di definire una programmazione del personale che tenga conto delle esigenze di profili professionali innovativi e adeguati alla crescente richiesta di competenze specifiche.

In relazione alle **competenze direzionali** (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management):

- tutti dirigenti e solo alcuni responsabili di posizione organizzative di 1° e 2° livello hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze decisionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno
- 100% delle posizioni organizzative responsabili di struttura adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori

In relazione alle **competenze organizzative** (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi):

- tutti i dirigenti e i responsabili di 2° e 3° livello lavorano per obiettivi e vengono valutati sulla performance organizzativa, oltre che individuale
- il 57% lavoratori ha partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno.
- Tutto il personale è stato destinatario di un evento formativo in materia di lavoro agile, in aggiunta i dirigenti sono stati convocati per un ulteriore momento formativo teso allo sviluppo delle competenze di coordinamento.

In relazione alle **competenze digitali** (saper usare gli strumenti digitali, creare contenuti digitali e utilizzare la rete in modo sicuro):

- A fine 2020 l'Ateneo ha proposto a tutto il personale tecnico amministrativo un corso per migliorare la confidenza con gli strumenti utili nel lavoro da remoto (gestione della scrivania digitale e riflessioni su aspetti organizzativi e di gestione del tempo). Sono stati convocati 867 persone e 492 hanno superato il test.
- L'Ateneo ha organizzato un censimento delle competenze digitali di tutto il personale tecnico amministrativo per disporre di una situazione più oggettiva dello stato di salute professionale attuale. Come nella maggior parte della pubblica amministrazione, infatti, l'età media elevata e le competenze ancorate a modalità operative lontane da quelle più consone allo smartworking rischiano di creare un effetto di opposizione alla nuova transizione digitale. Per realizzare il cambiamento bisogna quindi semplificare e velocizzare le procedure, nonché rinnovare le risorse umane attraverso specifiche attività di formazione sulle competenze digitali, ma anche sulla motivazione. L'Ateneo dopo aver valutato scenari e best practice diverse, ha già avviato accordi con l'Ufficio per l'Innovazione Amministrativa, lo Sviluppo delle competenze e la Comunicazione del Dipartimento di Funzione Pubblica per progettare la rilevazione delle competenze digitali di tutto il personale tecnico amministrativo attraverso l'apposito portale Syllabus (<https://www.competenzedigitali.gov.it/syllabus.html>). Si tratta del primo Ateneo coinvolto nell'iniziativa che, anche alla luce delle prospettive e degli investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (27% delle risorse sono per la digitalizzazione), è destinata ad una divulgazione e utilizzo ampio nel settore pubblico.

Obiettivi dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance

Il lavoro agile nasce prevalentemente come strumento di conciliazione vita-lavoro. Peraltro, l'applicazione forzata di cui abbiamo avuto esperienza durante la pandemia ha evidenziato in modo molto chiaro come la nuova modalità lavorativa necessiti di una nuova modalità nell'organizzazione del lavoro, fondata sulla responsabilizzazione delle persone e dei gruppi, che deve fare leva soprattutto sulla capacità di coinvolgimento delle persone e sulla collaborazione reciproca

piuttosto che sul concetto di autorità o di gerarchia tradizionalmente intesi. Tuttavia, per arrivare a nuove forme di organizzazione del lavoro bisogna porre al centro le persone e valorizzare il loro potenziale di autonomia e di sviluppo. Lo 'smartworking' rappresenta una grande innovazione ma l'innovazione normalmente avviene in presenza di una cultura aziendale dinamica fondata su collaborazione, fiducia e senso di scopo comune. Occorre scommettere sulla motivazione che un nuovo modo di lavorare può indurre e che può far aumentare la partecipazione delle persone al lavoro anche fuori dall'ufficio. In quest'ottica è possibile migliorare i risultati dell'organizzazione migliorando la qualità del contributo delle persone. I due anni di pandemia trascorsi hanno evidenziato che, nonostante l'utilizzo diffuso del lavoro agile, l'Ateneo ha pienamente raggiunto i propri obiettivi organizzativi senza ridurre la qualità percepita dei servizi offerti.

Gli accordi già definiti prevedono obiettivi individuali di miglioramento dell'efficienza finora non attribuiti e non monitorati. L'Ateneo si pone l'obiettivo di verificare il conseguimento di almeno il 90% dei risultati predefiniti.

L'Ateneo già da anni ha implementato sistemi di rilevazione della customer satisfaction sia attraverso la partecipazione al progetto nazionale Good Practice che attraverso rilevazioni interne effettuate una volta all'anno. I tassi di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rilevati sui servizi erogati dovranno raggiungere livelli medio-alti. Inoltre, verranno attivate, attraverso adeguata implementazione degli applicativi, rilevazioni 'spot' per cogliere la soddisfazione dell'utente subito dopo l'erogazione on-line di servizi-campione. Anche in questo caso, l'obiettivo è il raggiungimento di tassi di soddisfazione medio-alti.

Riduzione delle assenze

L'introduzione dello smartworking, favorendo una miglior conciliazione vita-lavoro, potrebbe limitare l'esigenza di assentarsi dal lavoro, determinando in particolare un minor ricorso ad alcuni istituti, quali congedi e permessi per motivi familiari, con conseguente riduzione dei tassi di assenza.

Dall'analisi dei tassi di assenza rilevati trimestralmente, confrontando i dati del 2021 rispetto al 2019, si è riscontrata una riduzione del tasso annuo pari a 1,39 punti percentuale, con una flessione in termini percentuali pari al 7,4%.

In questa fase, è difficile stabilire se il risultato sia indice di un trend che porterà ad una stabile riduzione dei tassi di assenza e in che misura invece il dato sia influenzato da altri fattori contingenti. Fino a ottobre 2021, infatti, era previsto uno smartworking emergenziale, senza vincoli di giorni fissi previsti invece dagli Accordi individuali, per cui era possibile una maggiore flessibilità nella fruizione dei giorni di lavoro agile. Inoltre, nel corso del 2021, sia il numero di assenze sia il ricorso allo smartworking sono stati necessariamente influenzati da casi di contagio, di quarantena/autosorveglianza e da esigenze di gestione dei figli in didattica a distanza. Anche il dato del 2022, almeno quello dei primi mesi, sarà influenzato dall'andamento dei contagi e dalla possibilità di richiedere il lavoro agile esteso o potenziato.

Da questa prima analisi, si auspica che la modalità di lavoro agile incida positivamente sulla riduzione dei tassi di assenza, in particolare su alcune tipologie di assenze. Tuttavia, solo a fine pandemia, sarà possibile valutarne gli effetti.

Valutazione Soddisfazione SW

Al fine di rilevare la soddisfazione relativa alla modalità di lavoro agile e delle modalità utilizzate dall'Ateneo per la sottoscrizione degli accordi individuali, della fruizione delle giornate in remoto e del complessivo coordinamento di attività e persone, nel mese di febbraio 2022 è stata avviata un'indagine rivolta a tutto il personale con riferimento sia al periodo di emergenza che in seguito alla sottoscrizione degli accordi individuali.

L'indagine era suddivisa in due parti:

- soddisfazione individuale relativamente alla modalità di lavoro agile;
- soddisfazione connessa al coordinamento da parte dei Responsabili di struttura relativamente allo svolgimento di lavoro agile dei propri collaboratori.

In generale, l'indagine restituisce un quadro molto positivo di soddisfazione da parte di tutti i dipendenti, sia con riferimento al coordinamento che alla fruizione individuale del lavoro agile.

Sembra quindi essere confermato un sostanziale successo dell'utilizzo del lavoro agile: i lavoratori, agevolati nell'organizzazione della propria vita lavorativa e personale, possono lavorare meglio da casa ed essere più produttivi, contribuendo in maniera più efficace al raggiungimento degli obiettivi di struttura. Essendo maggiormente responsabilizzati, sono connessi con il proprio responsabile, che può monitorarne con facilità le attività.

Di seguito un approfondimento delle risposte ottenute:

1. Al questionario individuale hanno risposto 538 persone, di cui 471 fruitori di lavoro agile nel 2021 (388 sottoscrittori di accordo individuale e 83 fruitori di lavoro agile unicamente nel periodo emergenziale - di cui 79 risposte valide);
 - i 471 lavoratori fruitori di lavoro agile riportano di aver garantito una buona/ottima continuità delle proprie attività lavorative (99%) e di essere soddisfatti del coordinamento da parte dei responsabili (94%);
 - le motivazioni principali dei 388 lavoratori che hanno sottoscritto l'accordo di lavoro agile riguardano la conciliazione vita-lavoro (35%), la possibilità di avere meno contatti a causa dell'emergenza sanitaria (28%) e il risparmio di tempi e costi di trasferimento casa-lavoro (24%).
 - si dichiarano inoltre molto soddisfatti di tutti gli aspetti che riguardano la gestione del lavoro agile (la modalità di sottoscrizione degli accordi, i tempi di attivazione, la gestione delle presenze, il supporto fornito dagli uffici). L'aspetto più critico, seppur con un risultato positivo, risulta essere la modalità di stesura dei progetti;
 - il 94% dei rispondenti si dichiara soddisfatto dell'esperienza di lavoro agile;

- i 79 lavoratori che non hanno sottoscritto l'accordo riferiscono di aver preferito scegliere di lavorare in presenza (34%), di non essere interessati (19%) o di non poter svolgere lavoro agile per la tipologia di attività svolta (13%).
2. Al questionario relativo al coordinamento hanno risposto 57 responsabili, di cui 56 valide. Per un responsabile, il questionario non è applicabile in quanto ha dichiarato di non avere collaboratori che hanno svolto attività lavorativa in modalità agile.
- l'85% riferisce di non aver avuto problemi di coordinamento dei colleghi in modalità agile; gli strumenti preferiti per monitorare le attività svolte sono state le video call, i contatti telefonici, gli scambi via mail e le applicazioni di messaggistica istantanea;
 - il 75% riferisce che il lavoro agile ha determinato una maggiore autonomia da parte dei collaboratori;
 - il 100% si definisce soddisfatto del lavoro agile svolto dai propri collaboratori che hanno garantito la continuità delle attività lavorative (100%), non incidendo (21%) o addirittura agevolando il raggiungimento degli obiettivi di struttura (66%);

Modifica valutazione comportamenti organizzativi

Le Linee guida per la stesura del Piano organizzativo di Lavoro agile di Funzione pubblica invitavano le Amministrazioni a riflettere sull'opportunità di aggiornare la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con particolare riferimento ai nuovi modelli di lavoro agile.

Con il contributo della Consulta del personale tecnico-amministrativo, l'Ateneo ha rivisto la metodologia di misurazione dei comportamenti organizzativi, modificando la scheda di valutazione, passando da un item, sintesi di tre elementi, ad una struttura più articolata che si riferisce ad una valutazione complessiva dello svolgimento delle attività del lavoratore, che ora può essere sia in presenza che in modalità agile.

In aggiunta agli elementi già previsti relativi alla proattività, alle capacità relazionali e all'adeguatezza delle competenze professionali, sono stati aggiunti 2 elementi di valutazione

1. FLESSIBILITA' – intesa come la capacità di accogliere positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza.
2. COLLABORAZIONE – intesa come condivisione di informazioni e competenze utili ai colleghi per lo svolgimento delle attività, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in gruppo.

I comportamenti osservati non si riferiscono unicamente a chi svolge attività da remoto, ma possono essere applicati anche ai lavoratori che operano unicamente in presenza ma che interagiscono con i colleghi in modalità agile.

Il rinnovato strumento di valutazione dei comportamenti organizzativi mira quindi a valutare i comportamenti dei dipendenti in questo nuovo clima organizzativo, in cui il lavoro agile assume un significato più ampio.

Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei fabbisogni di personale

Programmazione strategica delle risorse umane (DOCENTI) : le università, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente e ricercatore nell'ambito della propria autonomia didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio (verifica che viene fatta prima della presentazione agli Organi politici del budget 2022-24 nella seduta di dicembre).

Il legislatore pone i seguenti indirizzi:

- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;
- provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, in modo da assicurare un'adeguata possibilità di consolidamento e sostenibilità dell'organico dei professori.

Quest'anno a seguito delle numerose misure a sostegno della ripresa dopo la straordinaria situazione pandemica, il piano triennale è fortemente condizionato dalle iniziative legislative che attraggono risorse ministeriali in ateneo e ne orientano l'attività di reclutamento.

In particolare:

1. Decreto ministeriale 83/2020 "PIANO STRAORDINARIO 2020 PER IL RECLUTAMENTO RICERCATORI DI CUI ALL'ARTICOLO 24, COMMA 3, LETTERA B) DELLA LEGGE 240/2010" - Assegnazione: € 1.621.344 per il reclutamento di 27 posti ricercatori di tipo B)
2. Decreto ministeriale 856/2020 "SECONDO PIANO STRAORDINARIO 2020 PER IL RECLUTAMENTO RICERCATORI DI CUI ALL'ARTICOLO 24, COMMA 3, LETTERA B), DELLA LEGGE 240/2010" - Assegnazione: € 3.422.396 per il reclutamento di 57 posti ricercatori di tipo B)
3. Decreto ministeriale 561/2021 "PIANO STRAORDINARIO PER LA PROGRESSIONE DI CARRIERA DEI RICERCATORI A TEMPO INDETERMINATO IN POSSESSO DI ABILITAZIONE SCIENTIFICA NAZIONALE" - Assegnazione: € 246.615 per finanziare un numero di progressioni: 246.615/14.500 -> 17 progressioni.
4. Decreto ministeriale 84/2020 "PIANO STRAORDINARIO PER LA PROGRESSIONE DI CARRIERA DEI RICERCATORI A TEMPO INDETERMINATO IN POSSESSO DI ABILITAZIONE SCIENTIFICA NAZIONALE" - Assegnazione: € 229.614 per finanziare un numero di progressioni: 229.614/14.500 -> 15.8 progressioni.

5. Decreto ministeriale 1062/2021 PROGRAMMA OPERATIVO NAZIONALE RICERCA E INNOVAZIONE 2014-2020 PON “RICERCA E INNOVAZIONE” 2014-2020 _ AZIONI IV.4 “DOTTORATI E CONTRATTI DI RICERCA SU TEMATICHE DELL'INNOVAZIONE” E AZIONE IV.6 “CONTRATTI DI RICERCA SU TEMATICHE GREEN” - Assegnazione per finanziare Dottorati e contratti di ricerca a tempo determinato di tipo a) sui temi dell'innovazione € 612.617,35 e Green € 2.709.653,67.

6. Decreto ministeriale 737/2021 “Criteri di riparto e utilizzazione del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR)” - Assegnazione € 2.923.552,07 in parte destinata a ricercatori di tipo A).

Lo sviluppo della comunità accademica, infatti, negli ultimi anni è stato tale da recuperare, almeno in parte, il significativo turnover negativo prevalentemente ascrivibile a cessazioni per il raggiungimento dei limiti di età, grazie anche ai piani straordinari di assunzioni finanziati dal ministero.

La percentuale di professori di I fascia sul totale dell'organico di I e II fascia è in crescita ma si mantiene nella soglia del 50%, pertanto risulta soddisfatta la previsione contenuta nell'art. 4, comma 2, lettera a) D.lgs 49/2012 (la programmazione di Ateneo deve tendere a realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia).

Valutata la dinamica delle cessazioni nell'ultimo triennio, l'Ateneo ha deliberato nella seduta del Consiglio di amministrazione di novembre 2021 di attribuire il 70% del contingente liberato e ampliato al 106% (ovvero del turnover riconosciuto dal ministero), uguale a 25 PO di cui 5 per il 2022, 5 per il 2023 e 15 per il 2024. I contingenti assunzionali per struttura saranno oggetto di successive deliberazioni nel rispetto del modello di allocazione di Ateneo.

Programmazione strategica delle risorse umane (PTA): il piano triennale di programmazione del personale nell'Ateneo si articola in due momenti distinti. Il primo consiste nell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo dell'assegnazione di un contingente di punti organico da destinare alle assunzioni, calcolato sulla base del numero di punti organico complessivamente riassegnato dal Ministero rispetto alle cessazioni dell'anno precedente e del livello di turn-over stabilito al fine di garantire la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio. Una volta definito il contingente disponibile, vengono analizzati i futuri pensionamenti e valutati i nuovi fabbisogni, in funzione delle esigenze gestionali connesse alla necessità di potenziare alcune funzioni o al reclutamento di nuovi profili professionali. Negli ultimi anni la consistenza dell'organico tecnico amministrativo risulta pressoché stabile, dopo aver registrato un trend di forte contrazione legato a diversi fattori:

- l'Ateneo è caratterizzato dalla presenza in servizio di personale mediamente anziano sia dal punto di vista anagrafico che contributivo;
- il turn-over negativo imposto dalla normativa nazionale ha impedito di recuperare il totale delle risorse derivanti dalle numerose cessazioni;
- la situazione di eccesso di spesa di personale rispetto al Fondo di Finanziamento Ordinario dalla metà degli anni 2000, ha imposto all'Ateneo la necessità di un severo controllo alla sua espansione.

Il modello di reclutamento del personale tecnico amministrativo - In un tempo segnato da eccezionali revisioni e ripensamenti anche di impatto sociale

(primo fra tutti lo smartworking), l'Ateneo ha l'opportunità di avviare un processo di sviluppo per migliorare lo standard lavorativo di qualità in termini di: organizzazione, clima e sviluppo organizzativo. Il piano sarà focalizzato su un approccio di valorizzazione del capitale umano e questo influenzerà la programmazione del personale che terrà in considerazione:

- Il turnover: le stime anticipano un importante flusso futuro di pensionamento che sarà analizzato in termini di necessità di personale per garantire la continuità delle attività, anche considerando il dimensionamento di organico legato all'utilizzo di personale a tempo determinato;

- Nuovi fabbisogni: da cogliere anche alla luce delle recenti sfide che hanno coinvolto l'Ateneo e che richiedono il potenziamento di profili professionali per sostenere le procedure amministrative indotte dai Decreti Ministeriali di recente emanazione, dal PNRR e dai piani cofinanziati nell'ambito dell'edilizia. A questi si aggiunge la necessità di supportare l'ampliamento e l'innovazione multimediale dell'offerta didattica e lo sviluppo tecnologico utile allo svecchiamento dell'azione amministrativa. Definito il quadro d'insieme, i fabbisogni rilevati saranno valutati preliminarmente in termini di soluzioni organizzative alternative, associate alla revisione dei processi e ad iniziative di semplificazione delle attività amministrative. Per il nuovo reclutamento si riserva circa il 65% dell'assegnazione 22-24 di cui il 15% riservato ai tecnici di laboratorio.

L'invarianza dell'organico del personale tecnico amministrativo nel suo complesso denota l'avvio di un ricambio generazionale sostenuto dai piani assunzionali in essere che sono stati, in parte, rallentati dalle condizioni pandemiche. In questo contesto emergenziale si sono aperte, infatti, importanti sfide e opportunità lavorative per il personale al quale l'Ateneo intende riservare un piano triennale di sviluppo e valorizzazione del personale e riconoscimento del merito con la previsione di "progressione verticali" nel rispetto della normativa di legge. Lo sviluppo delle persone avverrà attraverso programmi di rafforzamento e acquisizione di competenze pratiche, oltre che di sviluppo di *soft skills*. Per questo intervento si riservano circa il **20%** dell'assegnazione 22-24. Nella strategia di Ateneo, e in particolare nell'ambito della Delega Organizzazione, Risorse umane, il ruolo del personale tecnico-amministrativo è stato riconosciuto come cruciale non solo per garantire una necessaria efficienza operativa della "macchina", ma anche, e soprattutto, per l'efficacia nel perseguimento degli obiettivi connessi alle sfide più ambiziose. Si riserverà una quota pari al 15% dell'assegnazione per affrontare quelle che sono le più urgenti e prioritarie, a beneficio dell'intera comunità accademica per perseguire azioni decise di informatizzazione, digitalizzazione e facilitazione amministrativa.

La Formazione del personale

L'importanza della formazione nella pubblica amministrazione rappresenta un aspetto di grande attualità. Nell'attuale contesto di ripresa e sviluppo, sempre più spesso infatti è posta come tema chiave per il futuro del Paese e della Pubblica amministrazione stessa. Sulle persone, infatti, si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese.

Centrali sono quindi la definizione dei profili professionali e delle relative competenze, la riforma dei percorsi di carriera e la formazione differenziata per target di riferimento. In ambito universitario, peraltro, il Contratto Nazionale del lavoro già prevedeva la formazione professionale continua del personale come strumento fondamentale per la crescita e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle Amministrazioni e tale aspetto è stato ampiamente recepito nello Statuto dell'Università di Pavia.

Formare il personale oggi significa sostenere le priorità strategiche di Ateneo e, soprattutto, cimentarsi con modalità innovative e contenuti diversi, di una varietà tale che non ha pari negli ultimi anni. Più in generale la formazione è lo strumento 'principe' per il supporto ai processi di cambiamento poiché, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura, ne promuove una costante crescita ponendosi come leva fondamentale per lo sviluppo organizzativo e per l'innovazione.

A partire dallo scorso anno, l'Ateneo adotta un piano triennale formativo a scorrimento che prevede l'aggiornamento annuale delle iniziative avviate e delle nuove proposte. In questo scenario, il piano formativo triennale 2022-24 per essere efficace, si pone obiettivi sia in termini di estensione, che di pari opportunità e qualità, che possono essere sinteticamente individuati nei seguenti aspetti:

- sostenere la revisione e la reingegnerizzazione dei processi sviluppando le nuove e necessarie competenze;
- garantire l'aggiornamento in relazione all'evoluzione del quadro normativo e regolamentare;
- consolidare la consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità;
- diffondere la cultura del servizio e della qualità;
- garantire l'acquisizione di competenze specialistiche, con riferimento alle diverse aree professionali e ai particolari ambiti lavorativi;
- assicurare la formazione trasversale per tutte le categorie e figure professionali;
- garantire la formazione ed informazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- assicurare la formazione del personale operante in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione;
- garantire la formazione ed informazione in tema di protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali;
- garantire a tutto il personale la possibilità di partecipare ad iniziative di formazione.

Infine l'Ateneo crede che il lavoro agile possa essere una modalità stabile di prestazione lavorativa capace di conciliare le esigenze di vita e lavoro, pur salvaguardando standard di servizi adeguati all'utenza. In tal senso verranno progettati percorsi formativi per garantire a tutti i fruitori del lavoro agile, pari opportunità nell'utilizzo degli strumenti di lavoro e nell'arricchimento del proprio bagaglio professionale, nonché al fine di diffondere una cultura aziendale orientata alla responsabilizzazione e partecipazione dei lavoratori.

In sintesi quindi le priorità formative di Ateneo per l'anno 2022 sono l'avvio dei seguenti percorsi che, vista l'ampiezza e la rilevanza, potrebbero avere durata pluriennale:

1. mappatura delle competenze digitali;
2. percorso per il manager contemporaneo;
3. buone pratiche amministrative nelle strutture di Ateneo;
4. disabilità e apprendimento;
5. PA 110 e lode;
6. Il sistema di approvvigionamento di Unipv;

7. La facilitazione amministrativa
8. Altre iniziative formative formazione obbligatoria, d'ingresso, specialistica e trasversale

L'Ateneo considera la spesa in formazione un investimento permanente in capitale umano, come strumento essenziale nella gestione delle risorse umane nella finalità di conciliare il diritto individuale alla formazione professionale con gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo. La valutazione della formazione diviene così la valutazione degli investimenti, non solo in termini di gradimento dell'utente, ma di crescita individuale, impatto sull'organizzazione e sulla qualità dei servizi.

Nel corso del 2021 sono stati spesi € 91.712 in formazione per 136 iniziative (32 interni e 104 esterni) che hanno coinvolto 979 partecipazioni tra personale tecnico amministrativo e collaboratori linguistici. Per l'anno 2022 il budget stanziato è pari a € 160.000. Ad ogni edizione organizzata internamente sono stati somministrati i questionari di valutazione che mediamente mostrano un giudizio positivo nel gradimento dei corsi erogati internamente all'Ateneo.

A testimonianza dell'attenzione riposta in queste iniziative, nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023 promossa dal MUR, l'Ateneo di Pavia ha selezionato l'obiettivo E) 'INVESTIRE SUL FUTURO DEI GIOVANI RICERCATORI E DEL PERSONALE DELL'UNIVERSITÀ'.

Il programma si articola in due azioni e di queste una è interamente dedicata allo sviluppo organizzativo in considerazione della dematerializzazione e al lavoro agile, iniziativa per la quale si richiede un finanziamento ministeriale pari € 720.000 e si propone un cofinanziamento triennale di € 2.308.558. Questa attenzione si innesta in modo più ampio nella direttrice strategica di Ateneo: "Ruolo strategico dell'Amministrazione" che sostiene politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.

In particolare l'azione assomma una pluralità di interventi di natura diversa, ma tutti finalizzati ad innovare l'azione amministrativa con iniziative di facilitazione e digitalizzazione, e a sostenere un idoneo piano di sviluppo del personale. Nel piano rientrano il reclutamento di personale con profili professionali idonei ad affrontare le nuove sfide organizzative, il potenziamento del lavoro agile con la strumentazione tecnica idonea, soluzioni digitalizzate ed anche la volontà di sperimentare nuovi modelli di fruizione di spazi fisici. Come noto, infatti, il lavoro agile si basa su pilastri quali: la tecnologia, le competenze, gli spazi e la cultura. Per poterlo avviare in modo efficace e duraturo, l'Ateneo ritiene che la formazione sia l'elemento abilitante e capace di guidare il cambiamento culturale. A tal fine è stato scelto l'indicatore h), proposto dal MUR, 'Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo' per il quale si ridefinisce il target a un livello più ambizioso di 250 € pro capite con valore iniziale di 95,45€.

A questo si aggiunge l'obiettivo di ottenere sulla mappatura digitale (si veda paragrafo precedente) il 20% dei test eseguiti sul totale dei dipendenti PTA e CEL. Il risultato è piuttosto ambizioso se si considera la modalità completamente nuova di approccio alla rilevazione dei fabbisogni e all'erogazione di una prima formazione sui temi del digitale; tuttavia è importante introdurre modalità operative più snelle che permettano al dipendente, in assoluto anonimato e con le proprie disponibilità in termini di tempo, di eseguire il test e di seguire i corsi di formazione proposti.

Di seguito le principali agevolazioni per il personale sia di tipo economico, che di permessi.

- le agevolazioni economiche riservate al personale dipendente iscritto ai corsi di laurea dell'Ateneo sono previste in tabella e consultabili sul portale di Ateneo al link: <https://web.unipv.it/formazione/studenti-iscritti/agevolazioni/>

- I PERMESSI A SOSTEGNO DELLO STUDIO: L'art. 55 "Permesso straordinario per studio" del Regolamento sull'orario di lavoro prevede la possibilità di richiedere al Direttore Generale il permesso straordinario retribuito per studio, nella misura massima di 150 ore per anno solare, per la partecipazione a corsi finalizzati al conseguimento di titoli di studio in corsi universitari, post-universitari, scuole di istruzione secondaria e di qualificazione professionale nonché per sostenere i relativi esami. Il dipendente interessato, anche nel caso in cui il conseguimento del titolo preveda un tirocinio, ha diritto a turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione degli esami e non può essere obbligato a prestazioni di lavoro straordinario, né al lavoro nei giorni festivi o di riposo settimanale.

Inoltre l'art. 21 "Permessi per concorsi o esami" del medesimo Regolamento statuisce che su richiesta del dipendente, che presenta la relativa attestazione di presenza o l'autocertificazione contenente i dati necessari al controllo di veridicità, è riconosciuto il permesso retribuito per partecipare a concorsi o esami, limitatamente ai giorni di svolgimento delle prove. Il dipendente ha diritto a un massimo di 8 giorni di permesso per anno solare riproporzionato per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale verticale.

La richiesta e la relativa attestazione vanno direttamente inseriti dal richiedente nella procedura di rilevazione presenze.

- PA 110 E LODE: riportiamo di seguito le agevolazioni previste dall'Ateneo per l'iniziativa PA110 E LODE: in deroga al Regolamento di Ateneo per la contribuzione studentesca, l'importo del contributo unico onnicomprensivo a carico dello studente dipendente pubblico sarà calcolato applicando uno sconto del 50% all'importo determinato in base valore dell'ISEE dichiarato. Con riguardo ai Master lo sconto è pari al 50%. Oltre al contributo stabilito dall'Università sarà dovuta la tassa regionale, tributo imposto dalla Regione Lombardia. L'importo della tassa regionale per l'anno accademico 2022-2023 è di € 140,00. Agli importi indicati va aggiunta l'imposta di bollo da € 16,00. I dipendenti pubblici iscritti ai corsi di studio di cui al precedente art. 3 che beneficiano del contributo scontato non possono richiedere il rimborso dei contributi di iscrizione a seguito dell'eventuale ottenimento di borsa di studio.

Infine I dipendenti pubblici iscritti ai corsi di studio di cui all'art. 3 beneficiano del contributo scontato per l'iscrizione agli anni successivi se conseguono almeno la metà dei CFU previsti per ciascun anno di corso e per un numero massimo di anni pari alla durata legale del corso più due.

Il piano formativo è disponibile al link:

<http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione/direzione-generale/servizio-programmazione-e-sviluppo-organizzativo/documento40851.html>

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Nel corso dell'anno vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere (previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009) che ha per oggetto tutti gli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, in relazione ai quali il NUV deve segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; l'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. In altri termini, se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o esogene non prevedibili, si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV (in relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017). Il monitoraggio verrà effettuato attraverso apposite schede di inviate al NUV e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale all'indirizzo

<https://sites.google.com/d/1ArgYtifQ65FmEotOUzKqcSgDRsHutlOo/p/17s6Sz7XQxevF1JPZI0LUM9LXIZ8Aj2ME/edit>

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa o di risultati intermedi da raggiungere individuati nelle [schede obiettivi allegate](#) al [Documento di Programmazione Integrata](#). Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata dal Dirigente attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate, riportano i valori degli indicatori di risultato predefiniti e le indicazioni relative alla documentazione che certifica il raggiungimento del risultato. Quest'ultima deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, commissioni, ecc. Questa fase viene definita 'misurazione del risultato'. Alla fase di misurazione, segue la cosiddetta fase di 'valutazione del risultato' che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti. Questa fase prevede, inoltre, una valutazione di 'outcome' o comunque di qualità del risultato raggiunto espressa dagli stakeholder di riferimento, ovvero utenti interni, esterni e delegati di riferimento. La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2022 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2022 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2023.