

Relazione sulla performance 2011

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



Sommario

1. Presentazione della relazione	4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni	7
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	7
2.2 L'Ateneo.....	9
A. Personale docente.....	9
B. Personale tecnico amministrativo.....	10
C. Studenti	12
2.3 I risultati raggiunti.....	13
A. La performance dell'organizzazione.....	13
B. Acquisizione fondi da ricerca libera	14
C. Acquisizione fondi: ricerca commissionata.....	15
2.4 Criticità e opportunità.....	18
3. La performance 2011: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti.....	20
3.1 La valutazione degli obiettivi strategici.....	21
3.1.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2011	21
A. Qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi.....	21
B. Qualità della Ricerca Scientifica	25
3.1.2 Indicatori programmazione triennale.....	28
3.2 Obiettivi gestionali e piani operativi	29
3.2.1 La valutazione delle performance	29
3.2.2 La valutazione degli obiettivi gestionali	30
3.2.3 Risultati Direzione Generale.....	30
A. Graduale trasformazione dei ruoli ricoperti.....	30
B. Definizione del nuovo profilo del personale tecnico amministrativo	30
C. Azioni messe in atto.....	31
3.2.4 Introduzione di nuovi modelli e nuovi strumenti gestionali	31
3.2.4.1 <i>Modello organizzativo</i>	31
A. Consolidamento della struttura amministrativa	31
B. Definizione Macrostruttura Area (Mission aree, funzioni Servizi, organici)	31
C. Formazione su “il ruolo dirigenziale e di responsabile”	32
3.2.4.2 <i>Programmazione e pianificazione – budget</i>	32
3.2.4.3 <i>Sviluppo rapporti tra amministrazione centrale - strutture decentralizzate</i>	32
A. Analisi problemi, proposte soluzione, confronto permanente	32
B. Gruppi di lavoro tematici tra Dipartimenti e Amministrazione	33
C. Rapporti con Azienda Ospedaliera	33
3.2.4.4 <i>Semplificazione normativa</i>	33
A. Regolamento missioni	33
B. Regolamento conto terzi	33
C. Regolamenti vari	33
3.2.4.5 <i>Efficienza ed efficacia nei servizi di supporto alla ricerca e alla biblioteca</i>	34
A. Supporto alla ricerca.....	34
B. Supporto ai Servizi Bibliotecari.....	34
3.2.4.6 <i>Razionalizzazione ed efficienza della gestione</i>	35
3.2.4.7 <i>Valutazione dei risultati</i>	36

3.3 Obiettivi individuali.....	38
3.3.1 Dirigenti.....	38
3.3.2 Personale di categoria EP e D.....	40
3.3.3 Risultati valutazione obiettivi.....	40
3.3.4 Valutazione comportamenti organizzativi.....	41
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	43
4.1 Risorse finanziarie.....	43
4.2 Efficacia ed efficienza.....	46
4.2.1 Efficienza: i laureati per docente.....	46
4.2.2 Efficienza: costo unitario per laureato.....	47
4.2.3 Il progetto Good Practice 2011, analisi dei risultati per l'Ateneo di Pavia.....	49
4.2.3.1 <i>Un quadro di sintesi, l'analisi Activity Based Costing (ABC)</i>	49
4.2.3.2 <i>L'analisi di efficienza</i>	51
4.2.3.3 <i>L'analisi di efficacia soggettiva</i>	52
A. Customer satisfaction: personale docente e tecnico amministrativo.....	53
B. Customer satisfaction: gli studenti.....	54
4.2.3.4 <i>Integrazione efficienza ed efficacia</i>	56
4.2.3.5 <i>Il sistema Bibliotecario di Ateneo</i>	56
5. Pari opportunità e bilancio di genere.....	59
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance.....	61
6.1 Fasi, soggetti e responsabilità.....	61
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	61

1. Presentazione della relazione

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

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

Al Piano della Performance predisposto dall'Università degli Studi di Pavia per il triennio 2011-2013 e alla successiva integrazione, tesa a definire puntualmente le modalità di valutazione per l'anno 2011, approvati dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente nella Seduta del 25.01.2011 e del 27.09.2011, l'Ateneo intende ora far seguire la propria Relazione sullo stato di attuazione del suddetto Piano e i principali dati di sintesi sulle performance conseguite.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

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

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

Agli elementi di complessità sopra descritti si aggiunge la portata innovativa in materia di organizzazione introdotta dalla L. n. 240/2010, la cosiddetta Riforma Gelmini. Tale normativa, tra le altre cose, ha indotto un processo di razionalizzazione ed accorpamento delle strutture dipartimentali che l'Università degli Studi di Pavia ha avviato nel corso del 2011 e concluso nel primo trimestre 2012 con l'attivazione delle 17 unità organizzative mostrate in Tabella 1.

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

Tab. 1: Matrice di aggregazione e organizzazione dei nuovi dipartimenti.

Dipartimenti esistenti esercizio 2011	Dipartimenti aggregati o riorganizzati
Lingue e letterature straniere moderne	Dipartimento di Studi Umanistici
Linguistica Teorica e Applicata	
Scienza della Letteratura e Arte M.M.	
Scienze Storiche e geografiche	
Scienze dell'Antichità	
Filosofia	
Psicologia	
Studi Giuridici	Dipartimento di Giurisprudenza
Diritto Romano, Storia e Filosofia del Diritto	
Economia, Statistica e Diritto	Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
Studi Politici e Sociali	
Economia Politica e Metodi Quantitativi	Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Ricerche Aziendali	
Elettronica	Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Informatica e Sistemistica	
Ingegneria Elettrica	
Ingegneria Idraulica e Ambientale	Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
Ingegneria Edile e del Territorio - DIET	
Meccanica Strutturale	
Fisica "A. Volta"	Dipartimento di Fisica
Fisica Nucleare e Teorica	
Biologia Animale	Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani"
Genetica e Microbiologia "A. Buzzati Traverso"	
Scienze Morfologiche, Eidologiche e Cliniche	Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
Scienze Chirurgiche, Rianimatorie-Riabilitative e dei Trapianti d'Organo	
Scienze Pediatriche Patologia Umana ed Ereditaria (sezioni di Scienze Pediatriche e di Clinica Dermatologia)	
Scienze Ematologiche, Pneumologiche, Cardiovascolari, Mediche e Chirurgiche (Sezione di Chirurgia Vascolare)	
Scienze Ematologiche, Pneumologiche, Cardiovascolari, Mediche e Chirurgiche	Dipartimento di Medicina Molecolare (riorganizzazione dell'ex Dipartimento di Scienze Ematologiche, Pneumologiche, Cardiovascolari, Mediche e Chirurgiche)
Fisiologia (sezione di Fisiologia Umana)	
Biochimica (Sezione di Analisi Chimico Cliniche e Sezione di Medicina e Farmacia)	
Medicina Sperimentale (Patologia umana)	
Scienze Pediatriche e Patologia Umana ed Ereditaria (Sezione di Biologia e Genetica medica e sezione di Anatomia Patologica)	Dipartimento di Sanità Pubblica, Neuroscienze, Medicina Sperimentale e Forense (riorganizzazione del Dipartimento di Sanità Pubblica e Neuroscienze)
Scienze Sanitarie Applicate e Psicocomportamentali	
Medicina Sperimentale (sezione di Anatomia Umana Normale e Sezione di Istologia e Embriologia)	
Medicina Legale, Scienze Forensi Farmaco-tossicologiche "A. Fornari" (sezione di Scienze Forensi)	
Sanità Pubblica e Neuroscienze	
Scienze musicologiche e paleografiche filologiche	Scienze musicologiche e paleografiche filologiche
Medicina Interna e Terapia Medica	Medicina Interna e Terapia Medica
Scienze della Terra e dell'Ambiente	Scienze della Terra e dell'Ambiente
Scienze del Farmaco	Scienze del Farmaco
Chimica	Chimica
Matematica	Matematica
Malattie Infettive	
Discipline Odontostomatologiche	

2.2 L'Ateneo

Il capitale umano è la risorsa più importante di cui dispone l'Ateneo: da esso dipendono tutti gli altri fattori che concorrono al processo di generazione del valore e alla sua crescita nel tempo. Nell'ultimo triennio l'Università degli Studi di Pavia ha registrato una contrazione dell'organico di ruolo pari a circa il 5%, da 2092 nel 2009 a 1993 unità nel 2011, spiegato pressoché nella stessa misura dalla diminuzione del personale docente (2009: 1075, 2010: 1029, 2011: 1024) e del personale tecnico amministrativo (2009: 986, 2010: 961, 2011: 938) a fronte dell'invarianza del numero dei collaboratori linguistici (31).

A. Personale docente

I docenti di ruolo sono 1024 di cui 452 ricercatori, 277 professori associati, 291 professori ordinari e 4 professori straordinari. La Figura 1 evidenzia, nel corso del triennio 2009-2011, una riduzione dei professori ordinari e straordinari parzialmente compensata dalla crescita dei ricercatori, tra i quali quelli previsti dalla L. 240/2010, art. 24.

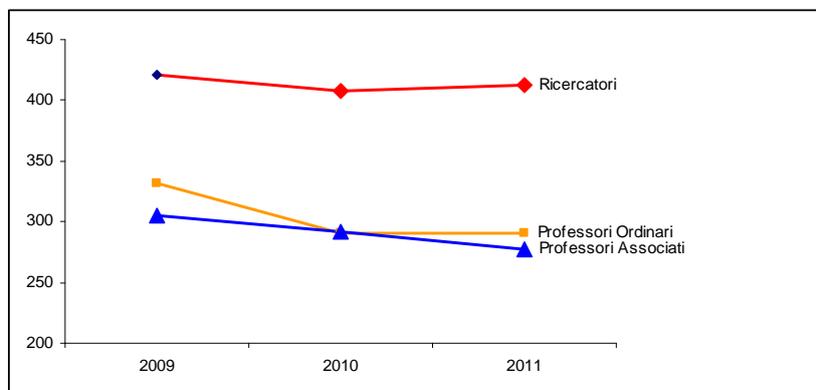


Fig. 1: numero di docenti nel triennio 2009-2011.

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

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

Area Disciplinare	2011				2010				2009					
	RU	PA	PO	Totale	AS	RU	PA	PO	Totale	AS	RU	PA	PO	Totale
Scienze matematiche e informatiche	22	12	20	54	1	25	13	17	56	1	23	12	18	54
Scienze fisiche	32	15	9	56		29	17	11	57		30	18	17	65
Scienze chimiche	32	31	18	81		29	30	20	79		31	26	23	80
Scienze della terra	15	6	5	26		15	6	5	26		14	10	8	32
Scienze biologiche	64	38	40	142		64	37	38	139		72	42	46	160
Scienze mediche	88	54	60	202	1	90	62	57	210	1	91	67	65	224
Scienze agrarie e veterinarie		2	1	3			2	1	3			2	1	3
Ingegneria civile e architettura	19	16	10	45		15	17	10	42		17	16	11	44
Ingegneria industriale e dell'informazione	22	17	26	65		22	20	27	69		18	21	29	68
Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	41	29	22	92		42	29	24	95		47	29	27	103
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	21	16	21	58		20	19	20	59		23	18	19	60
Scienze giuridiche	19	17	27	63	1	18	17	27	63	1	19	16	32	68
Scienze economiche e statistiche	27	12	26	65		29	11	28	68		25	14	30	69
Scienze politiche e sociali	11	12	6	29		10	12	6	28		11	14	6	31
Totale	413	277	291	981	3	408	292	291	994	3	421	305	332	1.061

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

FACOLTA'	2011				2010				2009					
	RU	PA	PO	Totale	AS	RU	PA	PO	Totale	AS	RU	PA	PO	Totale
FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	19	20	13	52		18	21	14	53		21	22	12	55
FACOLTA' DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	99	66	60	225		94	70	61	225		104	74	73	251
FACOLTA' DI MUSICOLOGIA	13	14	7	34		11	13	8	32		10	13	9	32
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA	110	65	74	249	1	116	71	70	258	1	118	75	84	278
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA	42	29	35	106		44	33	35	112		52	33	36	121
FACOLTA' DI INGEGNERIA	55	38	47	140	1	53	41	48	143	1	50	42	52	146
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	15	9	26	50	1	15	9	27	52	1	14	10	31	56
FACOLTA' DI FARMACIA	34	22	9	65		31	21	9	61		29	22	11	62
FACOLTA' DI ECONOMIA	26	14	20	60		26	13	19	58		23	14	24	61
TOTALE	413	277	291	981	3	408	292	291	994	3	421	305	332	1.061

La Tabella 4, infine, evidenzia il numero di ricercatori a tempo determinato. L'incremento è dovuto alla nuovo ruolo previsto dalla legge 240/2010, art. 24.

Tab. 4: Numero di ricercatori a tempo determinato.

Facoltà	2011	2010	2009
FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	1	1	
FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	3	3	2
FACOLTA' DI MEDICINA E CHIRURGIA	4	2	2
FACOLTA' DI LETTERE E FILOSOFIA	6	6	2
FACOLTA' DI INGEGNERIA	7	5	5
FACOLTA' DI FARMACIA	2	3	2
FACOLTA' DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	11	8	3
FACOLTA' DI MUSICOLOGIA	1	1	
FACOLTA' DI ECONOMIA	5	4	
Totale	40	33	16

B. Personale tecnico amministrativo

A partire dal 2009, si evidenzia una contrazione del numero delle unità del personale tecnico amministrativo prevalentemente spiegata dai vincoli normativi sul turnover (Fig. 2).

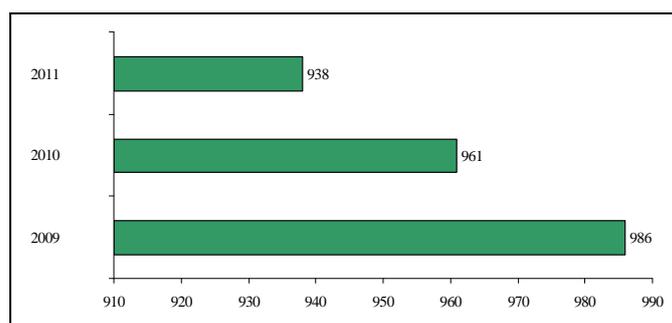


Fig. 2: Trend personale tecnico amministrativo.

Analizzando le fasce d'età del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per categoria per l'anno 2011 è prevalente l'età compresa tra i 45 e i 49 anni (Tab. 5). La Tabella 6 riporta la medesima analisi per età riferita al personale tecnico amministrativo a tempo determinato.

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

Fascia età	2011 Tempo indeterminato					
	B	C	D	EP	DIRIGENTI	Totale
20-24 ANNI		1				1
25-29 ANNI	1	16	4			21
30-34 ANNI	13	39	18			70
35-39 ANNI	15	34	43	3		95
40-44 ANNI	16	67	65	7	1	156
45-49 ANNI	31	114	74	14	1	234
50-54 ANNI	28	90	42	14	2	176
55-59 ANNI	27	62	40	15	1	145
60-64 ANNI	10	7	6	3		26
65-69 ANNI	2					2
TOTALE	143	430	292	56	5	926

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

Fascia età	2011 PTA tempo determinato				
	C	D	EP	Dirigenti	Tot
25-29 ANNI	2				2
30-34 ANNI	2	1			3
35-39 ANNI	2				2
40-44 ANNI	1			1	2
45-49 ANNI				1	1
50-54 ANNI	1				1
65-69 ANNI				1	1
Totale	8	1	1	2	12

Tab. 7: Personale tecnico amministrativo per area.

Area Funzionale	2011			2010			2009		
	t.det	t.indet	Tot	t.det	t.indet	Tot	t.det	t.indet	Tot
Area Amministrativa	6	271	277	7	305	312	5	275	280
Area Biblioteche	1	73	74	1	67	68	1	78	79
Area Servizi Generali e Tecnici		100	100		101	101		106	106
Area Amministrativa - Gestionale		139	139	2	139	141	2	143	145
Area Socio-Sanitaria		9	9		6	6		10	10
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione	3	329	332	5	320	325	8	349	357
Dirigenti	2	5	7	3	5	8	4	5	9
Total	12	926	938	18	943	961	20	966	986

C. Studenti

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

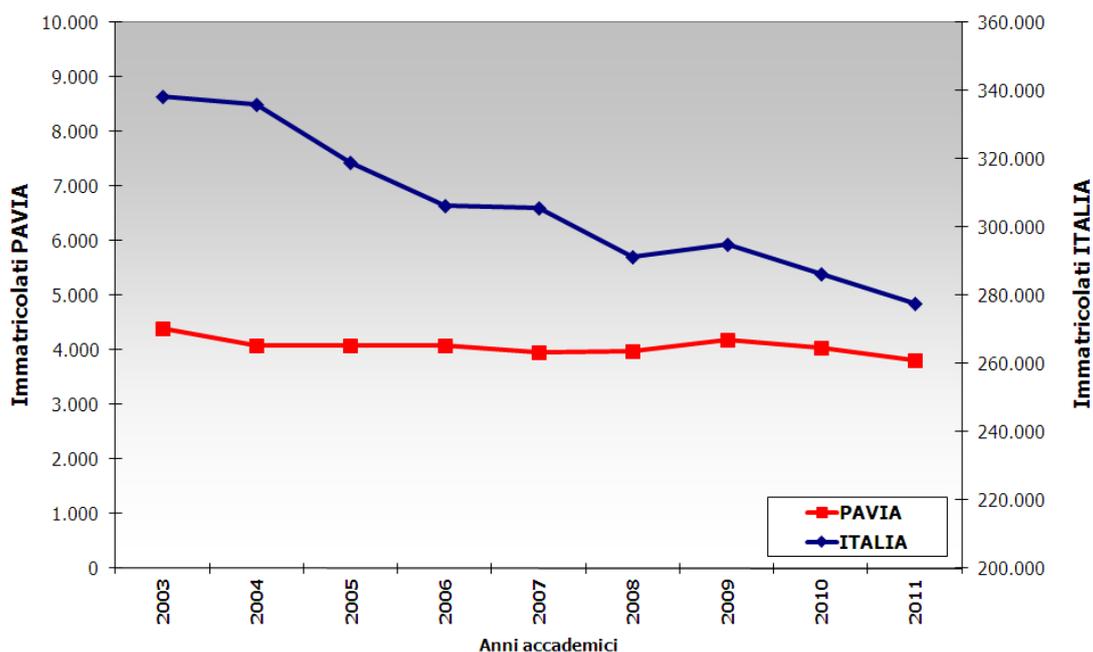


Fig. 3: Andamento delle immatricolazioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2011. (Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).

Tab. 8: Iscritti totali a corsi di laurea e post-laurea per tipologia nell'ultimo triennio (A.A. 2011/12 dato ancora provvisorio).

Tipo Corso di Studi	Iscritti		
	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Corso di laurea pre DM 509	1.000	781	548
Corso di Laurea (DM 509)	8.783	5.718	3.165
Corso di Laurea (DM 270)	4.065	6.674	8.904
Laurea Specialistica Ciclo Unico	2.782	2.281	1.717
Laurea Magistrale Ciclo Unico	3.065	4.024	4.406
Corso di Laurea Specialistica	2.552	1.167	412
Corso di Laurea Magistrale	1.047	2.441	3.013
Totale corsi di laurea	23.294	23.086	22.165
Corso di Dottorato di ricerca	651	664	616
Master di Primo Livello	145	77	80
Master di Secondo Livello	192	277	216
Corso di Perfezionamento	85	76	85
Scuola di Specializzazione	1.099	1.027	369
Totale corsi post laurea	2.172	2.121	1.366
Total	25.466	25.207	23.531

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

TIPO TITOLO	N° corsi*	N° titoli conseguiti			% sul totale		
		AS 2009	AS 2010	AS 2011	AS 2009	AS 2010	AS 2011
Lauree triennali	42	2158	2081	2164	53,9%	51,5%	51,6%
Lauree specialistiche/magistrali	37	1198	1255	1301	29,9%	31,1%	31,0%
Lauree specialistiche/magistrali a ciclo unico	7	470	584	635	11,7%	14,5%	15,1%
Corsi di studio vecchio ordinamento	33	180	117	95	4,5%	2,9%	2,3%
Totale lauree	119	4006	4037	4195	100,0%	100,0%	100,0%
Dottorati	24	170	172	220	16,0%	27,5%	30,8%
Scuole di specializzazione	52	280	207	232	26,4%	33,1%	32,5%
SILSIS**	0	367	41	0	34,6%	6,6%	0,0%
Master I livello	7	168	123	122	15,8%	19,7%	17,1%
Master II livello	18	76	82	140	7,2%	13,1%	19,6%
Totale post-laurea	101	1061	625	714	100,0%	100,0%	100,0%

*Corsi attivi nell'A.A. 2011/12 - tranne Lauree vecchio ordinamento: corsi con iscritti nell'A.A. 2011/12 - anche se non più attivati.
 **Dall'A.A. 2009/10 non ha più iscritti - i 41 titoli del 2010 sono di specializzati che erano iscritti nell'A.A. 2008/09 e che hanno conseguito il titolo a marzo 2010.

2.3 I risultati raggiunti

A. La performance dell'organizzazione

Per valutare la performance organizzativa occorre identificare la catena strategica del valore, il che comporta definire gli obiettivi da perseguire e da monitorare con gli indicatori appropriati. Questo tema è stato trattato da un gruppo di Studio interuniversitario coordinato dal MIP di Milano che si è concluso con la definizione di due tipologie di indicatori: Generali (I livello) e di Servizio (II Livello), nonché di un meta sistema di 181 indicatori classificati per tipologia e aree balanced scorecard.

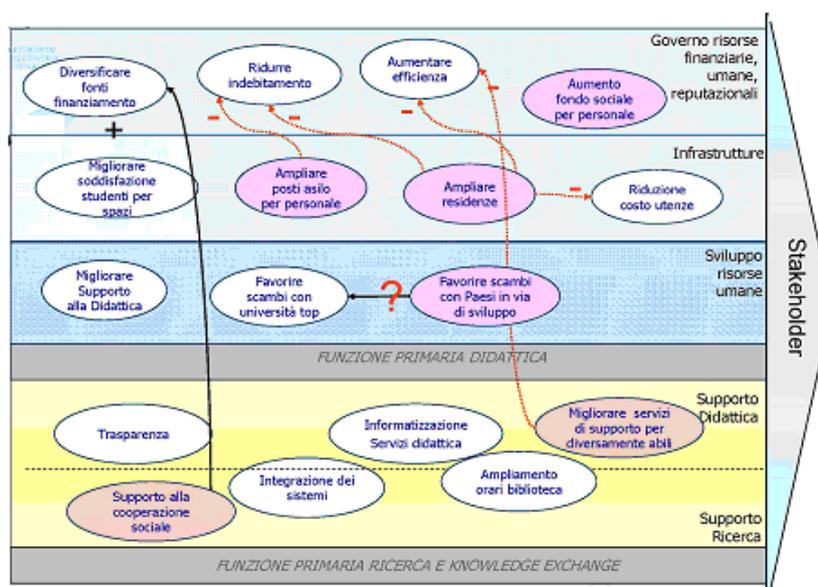


Fig. 4: La catena strategica del valore.

Come già evidenziato sopra, gli adempimenti previsti dal D. Lgs n. 150/2009 si sono inseriti nell'ambito di un sistema, quello universitario, dove già preesistevano adempimenti finalizzati a dare evidenza ai risultati dei processi gestiti. Di seguito vengono pertanto riportati i paragrafi estratti dalla Relazione annuale sui risultati allegata al consuntivo, prevista dalla L.1/2009 e approvata dal Consiglio di Amministrazione lo scorso mese di maggio.

B. Acquisizione fondi da ricerca libera

La capacità di reperimento di risorse per la ricerca mirata e finalizzata dell'Università di Pavia viene descritta dalla Tabella 10. In essa viene adottata la distinzione in 5 macro aree scientifiche. L'esame delle somme reperite, espresse in migliaia di euro, evidenzia un flusso annuo medio di poco superiore ai 15 milioni che, in termini di rilevanza percentuale, rappresenta oltre il 6% delle entrate complessive d'Ateneo (al netto delle partite di giro).

Quanto alla tendenza nel triennio, si osserva una caduta complessiva nel triennio, mentre sono in crescita, anche se in misura insufficiente a compensare dei finanziamenti statali, le entrate da Fondazioni (che includono aziende e Fondazioni bancarie come la Fondazione BRE e, soprattutto, la Fondazione Cariplo).

Tab. 10: Capacità di reperimento risorse suddivisa per macro aree.

Raggruppamento Bilancio 2011	Esercizio	A - Enti	B - Enti privati	C - Ministeri	D - P.R.I.N.	E - F.I.R.B.	Organismi internaziona	G - Altro	Totale
CENTRI									
	2011	168.005	1.325.621	40.000	27.940	-	23.548	-	1.585.114
	2010	179.649	728.868	128.775	54.948	-	210.863	-	1.303.104
	2009	167.739	962.432	185.184	-	223.321	145.887	-	1.684.564
BIOMEDICA									
	2011	1.197.279	2.152.282	231.019	527.358	527.772	798.927	56.755	5.491.391
	2010	751.486	1.164.152	770.116	583.085	273.389	492.007	51.815	4.086.051
	2009	660.109	2.363.182	346.200	1.070.167	203.981	850.139	53.937	5.547.716
ECONOMICO-GIURIDICO-SOCIALE									
	2011	139.500	69.582	20.000	142.976	265.889	8.675	-	646.622
	2010	52.297	80.780	-	215.795	105.430	200.619	-	654.921
	2009	52.500	25.096	-	177.809	104.950	295.390	-	655.745
SCIENTIFICA									
	2011	684.029	589.756	364.555	293.234	197.462	1.421.430	-	3.550.465
	2010	625.798	638.646	430.567	554.883	169.710	671.025	-	3.090.629
	2009	664.669	739.468	143.909	607.691	151.415	681.138	2.677	2.990.967
TECNOLOGICA									
	2011	91.572	211.977	-	97.279	1.118.597	1.181.262	-	2.700.688
	2010	206.031	1.020.523	-	287.370	863.645	2.119.908	-	4.497.477
	2009	121.664	594.946	4.000	755.301	2.074.491	1.901.383	-	5.451.785
UMANISTICA									
	2011	336.066	238.090	3.600	384.016	29.865	7.000	-	998.637
	2010	89.341	126.130	-	223.401	-	183.296	-	622.168
	2009	118.128	103.906	-	266.634	-	13.722	636	503.026
TOTALE									
	2011	2.616.451	4.587.308	659.174	1.472.803	2.139.585	3.440.842	56.755	14.972.917
	2010	1.904.603	3.759.100	1.329.458	1.919.482	1.412.174	3.877.718	51.815	14.254.349
	2009	1.784.809	4.789.029	679.293	2.877.603	2.758.159	3.887.659	57.250	16.833.802

Quanto ai finanziamenti ottenuti dalle singole macro aree, in termini di distribuzione della rilevanza percentuale, si evidenzia quanto segue: le macro-aree Biomedica, Tecnologica e Scientifica da sole raccolgono oltre il 80% dei fondi di ricerca, ma la seconda ha visto sensibilmente ridursi la sua capacità di acquisizione fondi soprattutto a causa della caduta dei finanziamenti PRIN e FIRB, ma anche di organismi non nazionali. Nel 2011 la stessa è

stata superata dall'area scientifica che ha notevolmente incrementato i propri finanziamenti internazionali. Quanto alle altre macro aree, quella Economico-giuridico-sociale e quella Umanistica sono state in grado di acquisire fondi in misura significativa principalmente nel campo della ricerca libera, in specie attraverso la partecipazione a bandi PRIN e in misura minore a bandi FIRB. Tuttavia le relative consistenze risultano notevolmente inferiori a causa della maggior esiguità dei fondi complessivi messi a disposizione a livello nazionale.

I Centri hanno reperito quasi il 10% delle entrate complessive che sono stati erogati prevalentemente da Enti Privati.

C. Acquisizione fondi: ricerca commissionata

L'attività di ricerca commissionata consiste in attività finalizzate a produrre risultati direttamente utilizzabili da enti esterni o imprese (prestazioni a pagamento per attività di conto terzi). Dalla Tabella 11 emerge che la consistenza delle entrate per tali tipi di attività, al netto dei proventi dell'Amministrazione centrale, ovvero se limitata ai proventi dei soli Dipartimenti e Centri, supera in media i 9 milioni di euro. Dunque i fondi raccolti ai fini della ricerca commissionata presentano una consistenza superiore al 50% di quelli raccolti per ricerca libera e mirata.

Quanto alla dinamica nel triennio riferita alle singole macro aree si nota una lieve crescita soprattutto attribuibile ai Dipartimenti delle aree Scientifica e Tecnologica, mentre la tendenza relativa ai Dipartimenti di quella Biomedica, comunque responsabili di quasi la metà dei proventi totali, è stazionaria. In termini percentuali la crescita più elevata (oltre il 250%) si deve invece all'area Economico-giuridico sociale. Si noti anche l'apprezzabile incremento nel triennio dei fondi acquisiti dall'Amministrazione centrale e dai Centri, che da soli contribuiscono per oltre un terzo all'incremento complessivo.

Tab. 11: Entrate per attività di ricerca commissionata, triennio 2009/2011.

	2011	2010	2009
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	1.514.517	1.750.747	1.247.327
BIBLIOTECHE	42.889	31.676	27.417
CENTRI	479.389	499.895	301.282
BIOMEDICA	4.474.152	4.472.891	4.595.657
ECONOMICO-GIURIDICO SOCIALE	437.943	346.893	168.430
SCIENTIFICA	1.995.401	898.787	955.816
TECNOLOGICA	2.278.858	2.436.442	2.162.463
UMANISTICA	36.370	15.506	39.359
TOTALE	11.259.519	10.452.837	9.497.750

D. Laureati

La Tabella 12 mostra specificamente la dinamica nel triennio dei laureati di I e di II livello (inclusi quelli dei Corsi a ciclo unico), totali e distinti per Facoltà. Il numero totale dei laureati evidenzia una lieve crescita a livello aggregato, ma dinamiche piuttosto differenziate tra Facoltà: quelle che evidenziano una crescita assoluta sono Economia, Farmacia, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Scienze MM.FF.NN, mentre quelle che conferiscono il maggior numero di titoli sono Medicina e Chirurgia e Lettere e Filosofia (entrambe con una percentuale media nel triennio superiore al 17%) seguite da Ingegneria, Scienze MM.FF.NN. ed Economia.

Tab. 12: Laureati per facoltà (2009-2011).

FACOLTÀ	Numero Laureati			% sul totale		
	AS 2009	AS 2010	AS 2011	AS 2009	AS 2010	AS 2011
ECONOMIA	460	565	574	11,5%	14,0%	13,7%
FARMACIA	202	234	232	5,0%	5,8%	5,5%
GIURISPRUDENZA	200	218	188	5,0%	5,4%	4,5%
INGEGNERIA	654	569	607	16,3%	14,1%	14,5%
LETTERE E FILOSOFIA	694	675	690	17,3%	16,7%	16,4%
MEDICINA E CHIRURGIA	771	735	824	19,2%	18,2%	19,6%
MUSICOLOGIA - CREMONA	63	63	64	1,6%	1,6%	1,5%
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	568	578	582	14,2%	14,3%	13,9%
SCIENZE POLITICHE	394	400	434	9,8%	9,9%	10,3%
Totale complessivo	4.006	4.037	4.195	100,0%	100,0%	100,0%

I dati dei corsi interfacoltà sono attribuiti alla Facoltà prevalente.

I dati relativi ai Dipartimenti, riportati in Tabella 13 e riferiti al solo ultimo anno, mostrano poi che quelli che conferiscono il maggior numero di lauree di I e II livello sono quelli di Scienze economiche e aziendali e Studi umanistici i cui docenti da soli costituiscono i relatori di oltre un terzo dei titoli complessivi, seguiti con percentuali significativamente inferiori dai Dipartimenti ingegneristici. Si noti peraltro che quasi il 30% dei titoli non hanno potuto essere attribuiti ad alcun Dipartimento poiché il relatore non è associabile a nessuna particolare struttura dipartimentale in quanto non più in servizio al Dicembre 2011 oppure in quanto incaricato esterno.

Tab. 13: Laureati per Dipartimento e per Facoltà nell'anno 2011.

DIPARTIMENTO	FACOLTÀ										% TOT
	SCMFN	FARM	MED	ING	LETT	MUS	GIUR	ECO	SCPOL	TOT	
MATEMATICA	50			5						55	1,31%
FISICA	45		2						5	52	1,24%
CHIMICA	107	1		1						109	2,60%
SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AM	99	7	1	6						113	2,69%
BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE	137		2							139	3,31%
SCIENZE DEL FARMACO	8	185	5							198	4,72%
MEDICINA INTERNA E TER MED	4		84							88	2,10%
MEDICINA MOLECOLARE	15	2	50					1		68	1,62%
SANITA' PUBBLICA, NEUROSCIENZE	16	4	89						6	115	2,74%
SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE,	4		134							138	3,29%
INGEGNERIA CIVILE E ARCH				212	1			8		221	5,27%
INGEGNERIA IND E DELL'INF	1		2	249					18	270	6,44%
STUDI UMANISTICI					509			4	12	525	12,51%
SCIENZE MUSICOLOGICHE ECC						54				54	1,29%
GIURISPRUDENZA							145	2	13	160	3,81%
SCIENZE ECONOMICHE E AZIEND			5	1	1			461	13	481	11,47%
SCIENZE POLITICHE E SOCIALI			1		3			9	180	193	4,60%
NON ASSEGNATO	96	33	449	133	176	10	43	89	187	1216	28,99%
Totale complessivo	582	232	824	607	690	64	188	574	434	4195	100,00 %

**Non assegnato in quanto il relatore della tesi è un docente esterno oppure non più in servizio presso l'Ateneo.*

Tab. 14: Laureati pesati per ritardo e durata.

FACOLTA'	Laureati pesati per ritardo e durata		
	AS 2009	AS 2010	AS 2011
ECONOMIA	346	421	421
FARMACIA	255	289	281
GIURISPRUDENZA	148	190	197
INGEGNERIA	477	427	448
LETTERE E FILOSOFIA	475	471	482
MEDICINA E CHIRURGIA	793	778	850
MUSICOLOGIA - CREMONA	38	35	34
SCIENZE MM FF NN	423	429	428
SCIENZE POLITICHE	281	269	305
Totale complessivo	3.236	3.309	3.446

Informazioni non dissimili circa la dinamica dei titoli conseguiti sono fornite nella Tabella 14, relativa ai laureati pesati per Facoltà. Com'è noto tale misura viene calcolata pesando gli studenti con la durata del corso di studi e il ritardo nel conseguimento rispetto ai tempi teorici previsti.

I dati sono in questo caso statisticamente più significativi in quanto i laureati pesati per la durata, oltre che per il ritardo, evitano la duplicazione dei titoli nel caso di lauree triennali e specialistiche. Si evidenziano livelli inferiori poiché ai laureati ritardatari viene attribuito un peso inferiore all'unità. Anche il dato dei laureati pesati mostra una crescita per quasi tutte le Facoltà dell'Ateneo e per la media dello stesso di oltre il 6% superiore a quella del numero assoluto di titoli, circostanza che può essere interpretata come conseguenza di una riduzione dei tempi di conseguimento dei titoli stessi.

Tab.15: Laureati pesati per ritardo e durata per Dipartimento e Facoltà 2011.

DIPARTIMENTO	FACOLTA'										TOT	% TOT
	SCMFN	FARM	MED	ING	LETT	MUS	GIUR	ECO	SCPOL			
MATEMATICA	38			3							41	1,20%
FISICA	35		2						4		41	1,20%
CHIMICA	83	2		1							86	2,49%
SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AM	65	9	1	3							79	2,29%
BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE	103		2								105	3,03%
SCIENZE DEL FARMACO	7	226	3								236	6,84%
MEDICINA INTERNA E TER MED	3		119								122	3,53%
MEDICINA MOLECOLARE	10	2	65					1			78	2,26%
SANITA' PUBBLICA, NEUROSCIENZE	11	4	97						5		117	3,39%
SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE,	4		179								183	5,32%
INGEGNERIA CIVILE E ARCH				180	0			6			187	5,43%
INGEGNERIA IND E DELL'INF	0		2	168					13		183	5,32%
STUDI UMANISTICI					374			3	7		384	11,15%
SCIENZE MUSICOLOGICHE ECC						29					29	0,84%
GIURISPRUDENZA							166	1	9		176	5,12%
SCIENZE ECONOMICHE E AZIEND			3	0	0			343	10		357	10,37%
SCIENZE POLITICHE E SOCIALI			1		3			5	125		134	3,89%
NON ASSEGNATO	68	38	376	92	105	5	31	61	131		907	26,33%
TOTALE	428	281	850	448	482	34	197	421	305		3446	100,00%

*Non assegnato in quanto il relatore della tesi è un docente esterno oppure non è disponibile

In particolare la quota di laureati pesati di Scienze economiche e statistiche e Studi umanistici, continuano ad essere di gran lunga le maggiori anche se più basse rispetto ai laureati non pesati, mentre crescono significativamente le quote di Scienze del farmaco, Scienze clinico-chirurgiche e al. e di Giurisprudenza.

2.4 Criticità e opportunità

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

Restano punti critici:

a) Potenziamento e rinnovo delle infrastrutture

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

b) Reclutamento di giovani risorse e valorizzazione del capitale umano

Il sistema di ricerca di Pavia per le sue peculiari caratteristiche forma un numero rilevante di giovani ricercatori di ottimo livello internazionale, in gran parte come risultato delle iniziative che le Scuole di Dottorato assumono e del particolare ambiente nel quale gli allievi operano. Va rilevato tuttavia che il numero di giovani che possono essere inseriti nell'organico dell'Ateneo è estremamente esiguo. Questa realtà può presentare aspetti di criticità che non vanno assolutamente sottovalutati, quali un forte extra incentivo a emigrare e un possibile crescente disincentivo nei confronti della ricerca universitaria per i nostri giovani. Questo è uno dei principali motivi per cui l'Università di Pavia intende incrementare nei prossimi anni gli investimenti sui dottorati di ricerca,

umentandone il tasso di internazionalizzazione, introducendo nuovi corsi in lingua inglese e semplificando le procedure di reclutamento.

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

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

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

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

3. La performance 2011: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

La valutazione della performance non può prescindere dalla configurazione del ciclo delle performance. Per questo motivo si ritiene di dover riportare all'interno di questa relazione (Fig. 5) la rappresentazione del ciclo della performance che l'Ateneo intende implementare e che era già stata evidenziata all'interno del documento di piano approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo nel gennaio 2011. I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento da attuare: misura e valutazione, pianificazione e azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna "Misura e valutazione" gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna "Pianificazione", sono indicati i documenti da redigere a tali fini. A seguire, l'azione produrrà risultati che verranno misurati e serviranno quale input per l'avvio di un nuovo ciclo. La figura evidenzia anche come il funzionamento dell'intero ciclo della performance necessiti di un pre-requisito fondamentale ovvero l'esistenza di un adeguato sistema di supporto. Esso rappresenta la pre-condizione ai sistemi di valutazione, per quanto riguarda sia le prestazioni dell'Ateneo sia la valutazione del personale (dirigente e tecnico-amministrativo). I sistemi di supporto riguardano il sistema di misura delle prestazioni e la sua integrazione con i sistemi di valutazione, il sistema di reporting sulle prestazioni misurate e la tempestività degli strumenti di rendicontazione, la funzione di controllo di gestione e di audit, i sistemi di gestione dei rischi e degli eventi avversi, il sistema di rilevazione delle presenze, il codice etico, disciplinare e le indagini sul clima organizzativo.

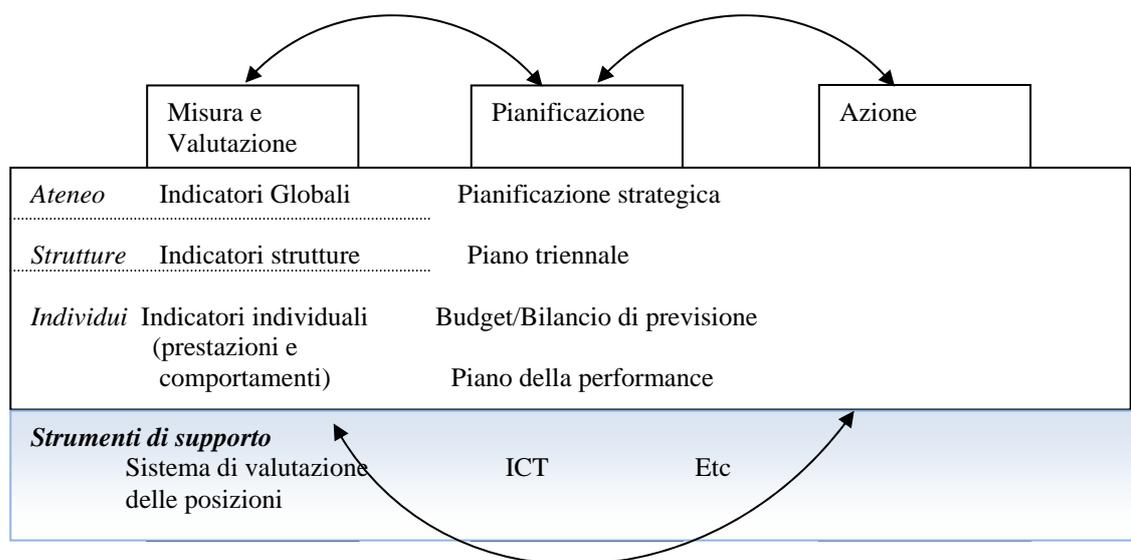


Fig. 5: Il ciclo della performance.

In relazione all'impostazione sopra esplicitata, l'Università degli Studi di Pavia ritiene che l'implementazione del Piano della Performance debba certamente rappresentare un mezzo attraverso il quale valorizzare la funzione gestionale dell'Ateneo. Tuttavia, il piano non può essere a uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve costituire uno strumento di governo e direzione dell'intero ateneo. In quest'ottica, è necessario agganciare la valutazione della performance gestionale alla performance dei processi "core" dell'Ateneo e dell'organizzazione del suo complesso. Per questo motivo, sono stati identificati gli indicatori di performance organizzativa (I livello) che a tendere, dopo essere stati consolidati nel calcolo e nell'efficacia informativa, entreranno nel ciclo della performance. Il quadro di sintesi delinea in modo efficace il posizionamento dell'organizzazione (Tab. 16, p. 62).

3.1 La valutazione degli obiettivi strategici

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

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

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

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

In quest'ottica, si ritiene importante riportare all'interno di questa relazione l'analisi effettuata dal Servizio Qualità e dati statistici in relazione ai risultati ottenuti dall'Ateneo, nell'anno 2011, in termini di ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario e dei fondi per la Programmazione.

3.1.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2011

Il DM n. 439 del 3 novembre 2011 ha definito i criteri di riparto del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università per l'anno 2011.

In particolare, con riferimento alla ripartizione della quota premiale di cui alla legge 1/2009, va sottolineato che l'importo di 832 Ml €, di cui all'art. 3, viene ripartito per il 34%, ovvero 283 Ml € sulla base degli indicatori di qualità dell'offerta formativa e risultati dei processi formativi e per il restante 66%, ovvero 549 Ml € sulla base degli indicatori di qualità della ricerca scientifica. Nelle tabelle seguenti si presenta un'analisi degli indicatori utilizzati, confrontati con il riparto dell'anno precedente.

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

Il MIUR ha definito quattro indicatori in relazione alla qualità dell'offerta formativa e ai risultati dei processi formativi, come illustrato nella Tabella 17, tuttavia di questi solo i primi due hanno trovato applicazione per il riparto del 2011, così come era peraltro avvenuto per il riparto del 2010. L'indicatore A3, ovvero la percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo, risulta sospeso in attesa della realizzazione dell'Anagrafe dei laureati, mentre l'indicatore A4, ovvero, l'indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti, è sospeso nell'anno 2011 in attesa di rivedere le rilevazioni attualmente in uso.

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

Tab. 17: Indicatori di qualità dell'offerta formativa e dei risultati dei processi formativi.

Dimensione	Indicatore	Descrizione	Peso indicatore	Peso UniPV	
				2010	2011
Domanda	A1	Studenti iscritti regolari nell'A.A. 2009/10 che abbiano conseguito almeno 5 crediti nel 2010, distinti per gruppo A, B, C, D e ponderati con uno specifico peso (4 per il gruppo A, 3 per il gruppo B, 2 per il gruppo C e 1 per il gruppo D). A tale indicatore sono applicati tre correttivi: a) di sostenibilità dell'offerta formativa (K_A); b) di contesto territoriale (K_T); c) di rilevanza strategica del corso di studio (K_R) (sospeso per l'applicazione 2011).	0,50	1,65%	1,59%
Risultati	A2	Rapporto tra CFU effettivamente acquisiti nel 2010 e CFU previsti per gli studenti iscritti nell'A.A. 2009/10, distinti per gruppi di corso. Per il calcolo dell'indicatore si rapporta il valore specifico con quello mediano del gruppo di riferimento.	0,50	1,80%	1,83%
	A3	Percentuale di laureati occupati a tre anni dal conseguimento del titolo. L'indicatore risulta sospeso per l'applicazione 2011 in attesa della realizzazione dell'Anagrafe Nazionale dei laureati.			
	A4	Indicatore di qualità della didattica valutata dagli studenti. L'indicatore è sospeso nell'anno 2011 in attesa di rivedere le rilevazioni attualmente in uso.			
Peso finale UNIPV Qualità offerta e processi formativi				1,73%	1,71%
<i>Fonte dei dati: A1: Anagrafe nazionale degli studenti, Banca dati Offerta Formativa, Archivio docenti; ISTAT: Indagine sulle condizioni di vita; A2: Anagrafe nazionale degli studenti</i>					

Grazie al sito web appositamente realizzato dal CINECA per dare evidenza di tutte le informazioni utilizzate per il calcolo dei valori che contribuiscono alla determinazione delle quote di FFO per l'anno 2011, <https://ateneo.cineca.it/ffo/> è possibile analizzare nel dettaglio gli indicatori utilizzati.

Con riferimento all'indicatore A1, la Tabella 18 mostra le varie fasi di definizione del peso finale di 1,59% sul totale. È quindi possibile anche capire quali sono gli elementi che hanno determinato il leggero calo rispetto all'analogo peso dell'anno precedente. In primo luogo si è conteggiato per ogni gruppo di corsi di laurea il numero di studenti che nell'A.A. 2009/10 erano iscritti da un numero di anni inferiore o uguale alla durata legale del corso (studenti regolari) e che avessero acquisito almeno 5 CFU nell'anno solare 2010. La fonte sono i dati che vengono mensilmente spediti dagli Atenei all'Anagrafe nazionale degli studenti (ANS) e che hanno superato sia i controlli sintattici sia i controlli di coerenza.

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

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

Il peso ottenuto rapportando il numero di iscritti pesati sul totale di quelli degli Atenei che concorrono al riparto è pari a 1,75% (1,78% per le lauree triennali e specialistiche/magistrali a ciclo unico e a 1,63% per le lauree

specialistiche). Nonostante il leggero incremento del numero assoluto di iscritti pesati (653 unità in più rispetto al 2010), il peso sul totale degli Atenei è rimasto pressoché invariato.

A seguito dell'applicazione dei correttivi previsti dal modello (dei quali per il 2010 sono stati applicati solo i primi due), il peso scende al 1,59%. Questo avviene perché entrambi i correttivi, avendo valore inferiore all'unità, hanno un effetto di riduzione del peso dell'Ateneo.

Tab. 18: Dettaglio indicatore A1.

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

Più precisamente, il fattore correttivo KA, relativo alla sostenibilità dell'offerta formativa, assume nel 2011 un valore di 0,876, a indicare che per l'Università di Pavia l'indicatore si trova al di sotto della mediana degli Atenei che partecipano al riparto. Il fattore correttivo KA è ottenuto rapportando al valore mediano il valore dell'indicatore ottenuto come rapporto tra numero di docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico attivati dall'Ateneo nell'A.A. 2010/11 ed il corrispondente numero teorico di corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico. Come si nota chiaramente dalla Tabella 19, a fronte di un valore mediano di sistema pari a 17,64 docenti per corso offerto, Pavia ha un valore pari a 15,41. Dalla tabella si evince chiaramente che la riduzione dell'indicatore di Pavia è dovuta alla diminuzione del numero di docenti appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i corsi di laurea e di laurea magistrale a ciclo unico attivati dall'Ateneo nell'A.A. 2010/11, rispetto al

prevedente anno accademico. A fronte di un valore mediano pressoché invariato rispetto all'anno precedente, anche l'indicatore normalizzato (che poi rappresenta il correttivo KA) è diminuito.

Tab. 19: Definizione fattore KA per l'Università di Pavia, riparto 2010 e 2011.

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

Il secondo fattore correttivo (KT) relativo alla compensazione della minor capacità contributiva delle regioni è esattamente lo stesso utilizzato per il riparto 2010. Come già sottolineato nella Relazione del NUV dello scorso anno, l'Università di Pavia “eredita” il valore della Lombardia di 0,96, calcolato sulla base della distribuzione dei redditi netti familiari dell'indagine “Redditi e condizioni di vita” dell'ISTAT.

Il secondo indicatore (A2) di qualità dell'offerta formativa e dei risultati dei processi formativi è invece definito sulla base dei CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare 2010 rispetto a quelli previsti. Più precisamente, per ogni gruppo di corsi di studio sono stati conteggiati i CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare 2010 e sono stati rapportati ai CFU teoricamente acquisibili dagli studenti iscritti nell'A.A. 2009/10. Ancora una volta la fonte delle informazioni sono i dati inviati all'Anagrafe nazionale studenti che hanno superato sia i controlli sintattici che di coerenza.

L'indicatore così ottenuto (vedi Tab. 20) è stato rapportato al valore mediano nazionale del gruppo di riferimento. In questo caso le ottime performance degli studenti pavesi hanno consentito di ottenere per tutti i gruppi valori superiori alla mediana e questo ha avuto un effetto positivo sul peso dell'Ateneo sul sistema, in quanto esso è stato calcolato sui CFU “pesati”, ovvero il numero di CFU effettivamente acquisiti di ogni gruppo per il corrispondente valore dell'indicatore sulla mediana di gruppo.

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

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

Tab. 20: Dettaglio indicatore A2.

DATI RIPARTO 2011						
Gruppo	CFU acquisiti / CFU previsti Pavia	Mediana nazionale	Indicatore su mediana	CFU Pavia pesati	Peso Pavia sul totale	Peso riparto 2010
A	72%	61%	1,19	73998,55	3,17%	3,89%
B	53%	43%	1,23	358777,97	2,03%	1,73%
C	47%	40%	1,19	234184,1	1,64%	1,68%
D	42%	38%	1,09	118735,4	1,38%	1,61%
Totale				785696,02	1,83%	1,80%

Il finanziamento spettante all'Ateneo di Pavia per la quota didattica è stato quindi pari a € 4.836.853 che corrisponde all'1,71% del finanziamento complessivo, ovvero la media dei pesi calcolati in relazione ai due indicatori sopra analizzati.

B. Qualità della Ricerca Scientifica

Il MIUR ha definito quattro indicatori anche in relazione alla qualità della ricerca scientifica, come illustrato nella Tabella 21. Rispetto al precedente modello di riparto va segnalato che è stato ulteriormente ridotto il peso attribuito all'indicatore relativo alla valutazione CIVR (da 0,30 a 0,20), con il contestuale aumento dei pesi attribuiti all'indicatore relativo al PRIN, ovvero B1 (da 0,35 a 0,40), e all'indicatore di capacità di reperimento di fondi esteri B4 (da 0,20 a 0,25).

Tab. 21: Indicatori di qualità della ricerca scientifica.

Indicatore	Descrizione	Peso indicatore	Peso UniPV	
			2011	2010
B1	Percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica	0,40	2,01%	2,02%
B2	Media degli indicatori relativi al programma "Futuro in ricerca" 2008 e 2010, a valere sul fondo FIRB. Per ogni anno considerato, l'indicatore è stato costruito come media dei tassi di partecipazione pesati con i relativi tassi di successo, calcolati sulle diverse linee di finanziamento e normalizzati rispetto ai valori di sistema.	0,15	2,20%	2,15%
B3	Coefficiente di ripartizione delle risorse destinate alle Aree - VTR 2001-03 - CIVR	0,20	2,32%	2,32%
B4	Media delle percentuali di: 1) finanziamento e di successo acquisiti dagli atenei nell'ambito dei progetti del VII PQ – Unione Europea – CORDIS; 2) finanziamento dall'Unione Europea; 3) finanziamento da altre istituzioni pubbliche estere.	0,25	3,77%	3,91%
PESO FINALE UNIPV QUALITÀ RICERCA			2,54%	2,51%
<i>Fonte dei dati: B1 Banca dati PRIN; B2: Banca dati FIRB, Archivio docenti e Banca dati Dottorati; B3: Tabella CIVR su VTR 2001-03 (limitata alle università che partecipano al riparto); B4: Banca dati Unione Europea, Rilevazione sull'Omogenea Redazione dei Conti Consuntivi (2008-2009).</i>				

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

Con riferimento all'indicatore B1, ovvero la percentuale di docenti e ricercatori presenti in progetti PRIN 2006-2009 valutati positivamente, "pesati" per il fattore di successo dell'area scientifica, in Tabella 22 viene illustrato il contributo delle diverse aree scientifiche.

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

Tab. 22: Dettaglio indicatore B1.

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

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

La Tabella 23 aiuta a meglio comprenderne la definizione: i valori relativi al FIRB 2008 sono gli stessi già utilizzati per il riparto del 2010.

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

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

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

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

Tab. 23: Dettaglio indicatore B2.

	FIRB 2010		FIRB 2008	
	Linea 1 + Linea 2 DR	Linea3 DOC	Linea1 DR	Linea2 DOC
N° Partecipanti Potenziali	155	111	351	135
Tasso Partecipazione	19,4%	43,2%	16%	43%
Tasso Successo	66,7%	68,8%	25%	31%
Peso linea <i>(tasso partecipazione * tasso successo di UNIPV rapportato al totale)</i>	1,07	1,49	0,85	1,35
Indicatore Pesato Normalizzato	2,01%	2,53%	2,15%	2,09%
Media		2,27%		2,12%
Indicatore B2				2,20%

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

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

Con riferimento all'indicatore B4, infine, in Tabella 24 si mostrano i dati che concorrono alla determinazione del peso complessivo dell'Ateneo sul sistema che è costituito dalla media delle seguenti tre componenti:

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

Tab. 24: Dettaglio indicatore B4.

	PAVIA	Totale Atenei che partecipano alla ripartizione	Peso sul totale	Peso riparto 2010
1) Finanziamento e tasso di successo acquisiti nell'ambito dei progetti del VII PQ – Unione Europea - CORDIS			2,07%	1,39%
<i>NUMERO PROGETTI FINANZIATI</i>	<i>33</i>	<i>1629</i>	<i>2,03%</i>	<i>1,47%</i>
<i>TOTALE COSTI ELEGGIBILI</i>	<i>€ 13.103.294,66</i>	<i>€ 622.303.739,18</i>	<i>2,11%</i>	<i>1,31%</i>
2) Media fondi UE 2008-2009	€ 3.309.852,00	€ 232.872.593,50	1,42%	0,96%
3) Media fondi esterni 2008-2009	€ 1.552.793,50	€ 19.821.062,00	7,83%	9,37%
PESO FINALE			3,77%	3,91%

In relazione al valore determinato degli indicatori per la ricerca, l'assegnazione all'Ateneo risulta pari a € 13.945.748 che rappresenta il 2,54% dell'importo complessivamente ripartito. Considerando la somma degli importi distribuiti in relazione alla quota premiale, la quota spettante a Pavia risulta 2,26%, quindi sostanzialmente in linea con la quota del 2010 (2,24%).

La Tabella 25 illustra un riepilogo delle assegnazioni del FFO 2010 e 2011. L'incremento della quota premiale, pari a circa 2,5 milioni, compensa solo in parte la riduzione del FFO complessivamente distribuito.

Tab. 25: Riepilogo delle assegnazioni FFO 2010 e 2011.

		Università degli Studi di PAVIA		
		2010	2011	differenza
art. 1 Quota base		102.362.366	102.320.832	-41.534
art. 2	Accordi di programma	0	0	0
	Mobilità 2010	43.876	0	-43.876
art. 3 Quota premiale	Quota premiale DOMANDA	2.022.366	2.250.710	228.344
	Quota premiale RISULTATI	2.209.138	2.586.143	377.005
	Quota premiale RICERCA	11.897.691	13.945.748	2.048.057
art. 4	Intervento perequativo	0	2.578.584	2.578.584
	Max	0	0	0
	Assicurazione	0	0	0
art.9	Istituzioni Speciali	0	0	0
art. 14	Ulteriori interventi	0	0	0
Interventi solo per il 2010	Copertura dei maggiori oneri di personale art. 1, lettera b)	8.597.137		-8.597.137
	Distanza AF/FFO art. 1, lettera c)	0		0
	Scuole speciali art. 1, lettera d)	0		0
Recuperi/ Rettifiche		-114.848	-143.491	-28.643
FFO		127.017.726	123.538.525	-3.479.201
FFO complessivamente distribuito		6.999.813.087	6.833.151.697	-166.661.390

3.1.2 Indicatori programmazione triennale

Area di attività A

I corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali e umane, nonché quelli da sopprimere.

Tab. 26: Area di attività A.

Indicatore	Formula	Anno 2009			Indicatore anno 2008
		Num.	Den.	Indicatore	
A.1	N. docenti di ruolo appartenenti a SSD di base e caratterizzanti i CdS attivati nell'A.A. <i>t</i> / N. CdS attivati nell'A.A. <i>t</i>	1024	97	10,56	9,76
A.2	N. Immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell'A.A. <i>t</i> che hanno conseguito la laurea in un altro ateneo entro la durata normale + 1 anno / N. Immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell'A.A. <i>t</i>	178	1445	12,3%	11,7%

Area di attività B

Il programma di sviluppo della ricerca scientifica.

Tab. 27: Area di attività B.

Indicatore	Formula	Anno 2009			Indicatore anno 2008
		Num.	Den.	Indicatore	
B.1	Proporzione di personale attivamente impegnato nella ricerca				
B.1.1	N° di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su PRIN / N professori di ruolo e di ricercatori di ruolo appartenenti all'Ateneo alla data di chiusura del bando	312	1049	0,297	0,367
B.1.2	N° di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo che hanno avuto giudizio positivo su FIRB / N di professori di ruolo e di ricercatori di ruolo partecipanti potenziali appartenenti all'Ateneo alla data di chiusura del bando	33	111		
B.2	N° di ammessi al dottorato di ricerca attivati nell'Ateneo nell'A.A. <i>t</i> / N di partecipanti per l'ammissione a corsi di dottorato di ricerca nell'Ateneo nell'A.A. <i>t</i>	256	477	0,463	0,303

Area di Attività C

Le azioni per il sostegno e il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti.

Tab. 28: Area di attività C.

Indicatore	Formula	Anno 2009			Indicatore anno 2008
		Num.	Den.	Indicatore	
C.1	N° di CFU acquisiti dagli studenti nell'anno solare t / N° di CFU previsti per gli studenti iscritti nell'A.A. t-1/t	665090	1327381	50,1%	48,4%
C.2	N° di studenti iscritti nell'Ateneo che hanno avviato uno stage formativo esterno all'Università di appartenenza nell'A.A. t-1/t / N° di studenti iscritti nell'Ateneo nell'A.A. t-1/t	2922	22127	13,2%	13,7%

Area di Attività D

I programmi di internazionalizzazione.

Tab. 29: Area di attività D.

Indicatore	Formula	Anno 2009			Indicatore anno 2008
		Num.	Den.	Indicatore	
D.1	Valore medio tra d.1.1, d.1.2, d.1.3			4,7%	4,4%
D.1.1	N° di studenti iscritti nell'Ateneo nell'A.A. t-1/t che hanno sostenuto CFU presso Università straniere / N° di studenti iscritti nell'Ateneo nell'A.A. t-1/t	350	22127	1,6%	
D.1.2	N° di studenti stranieri iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'A.A. t-1/t / N° di studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale nell'Ateneo nell'A.A. t-1/t	384	9358	4,1%	
D.1.3	N° di studenti stranieri iscritti ai corsi di dottorato dell'Ateneo nell'A.A. t-1/t / N° di studenti iscritti ai corsi di dottorato nell'Ateneo nell'A.A. t-1/t	54	654	8,3%	
D.2	Entrate di bilancio dell'Ateneo nell'anno t acquisite dall'Unione Europea e da agenzie e enti, esteri e internazionali / Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t (valori espressi in migliaia di euro)	6096	228082	2,7%	1,5%

Area di Attività E

Il fabbisogno di personale docente e non docente sia a tempo determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità.

Tab. 30: Area di attività E.

Indicatore	Formula	Anno 2009			Indicatore anno 2008
		Num.	Den.	Indicatore	
E.1	Costo del personale (di ruolo e non) per l'Ateneo nell'anno t / Entrate di bilancio complessive, al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro, nell'anno t (valori espressi in euro)	128.195.110	228.081.553	0,438	0,471

3.2 Obiettivi gestionali e piani operativi

3.2.1 La valutazione delle performance

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

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

3.2.2 La valutazione degli obiettivi gestionali

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

L'assegnazione degli obiettivi secondo tale procedura è ancora in fase di implementazione, solo per i Dirigenti infatti è prevista un'attribuzione formalizzata da parte del Direttore Generale.

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

Per il 2011, in alcune aree sono stati formalizzati anche gli obiettivi assegnati ai capi servizio. Si è trattato di un'attività sperimentale che a tendere porterà alla formalizzazione dell'intero processo di assegnazione degli obiettivi individuali a tutti i livelli.

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

3.2.3 Risultati Direzione Generale

Anche nel corso del 2011, come per gli anni precedenti, l'azione della struttura amministrativa si è ispirata al miglioramento dei servizi nell'ottica di presidio continuo dell'efficacia verso gli utenti e di attenzione all'efficienza e alla razionalizzazione nei processi di erogazione.

I risultati raggiunti nel 2011 possono essere sintetizzati come illustrato di seguito.

A. Graduale trasformazione dei ruoli ricoperti

Coinvolgimento, motivazione e responsabilizzazione sono state le parole chiave su cui si è sviluppato il progetto generale. Attraverso frequenti e periodici incontri con i Dirigenti e con coloro che ricoprono ruoli di responsabilità si è cercato di suscitare e favorire processi trasversali, scambi di informazioni, discussioni partecipate e assunzione di decisioni collegiali.

B. Definizione del nuovo profilo del personale tecnico amministrativo

L'attuale contesto impone l'esigenza di costruire un nuovo ruolo del personale tecnico amministrativo al quale viene chiesto di assumersi responsabilità, di porre attenzione all'utente offrendo servizi di qualità corrispondenti alle attese, di esprimere dinamismo e propositività nel cambiamento dei processi, garantendo un profondo rispetto del cittadino universitario (studente, docente, collega). Da questo processo deriva un profilo nuovo del

personale tecnico amministrativo caratterizzato, oltre che da dinamismo e proattività, dalla capacità di presidiare situazioni complesse ricorrendo a strumenti innovativi. Si è avviata in questa direzione la definizione di quale sia il “modello di servizio adeguato per l’Ateneo di Pavia e di quali debbano essere le competenze distintive presenti all’interno delle sue strutture organizzative”.

C. Azioni messe in atto

Tutto quanto sopra messo in evidenza e richiamato fa riferimento alle seguenti azioni messe in atto:

- Proposta Riorganizzazione (C.d.A. 25.1.2011)
- Documento su Politiche del Personale (C.d.A. 25.1.2011)
- La Valutazione del Dirigenti (C.d.A. 30.3.2011)
- Progetto di Formazione (C.d.A. 19.4.2011)
- Piano delle Performance (C.d.A. 25.1.011 e 27.9.2011)
- Piano della Trasparenza (C.d.A. 27.9.2011)
- Relazione sui Risultati 2010 e sugli Obiettivi 2011 (C.d.A. 19.4.2011)

3.2.4 Introduzione di nuovi modelli e nuovi strumenti gestionali

Per consentire e assicurare una gestione moderna e capace di essere al passo con i tempi, attraverso alcune azioni, sono stati introdotti gli strumenti descritti di seguito.

3.2.4.1 Modello organizzativo

A. Consolidamento della struttura amministrativa

Nonostante la nuova organizzazione introdotta a fine 2010 abbia prodotto qualche disagio, dovuto principalmente all’immobilismo organizzativo diffuso nella Pubblica amministrazione, sono stati chiaramente delineati i “profili di ruolo” dei Dirigenti delle aree, dei capiservizio e dei responsabili delle funzioni all’interno delle aree. Sono state anche meglio omogeneizzate alcune funzioni che impropriamente risiedevano in altre strutture (Sanità e Stipendi nell’Area Risorse umane e Organizzazione, Offerta formativa, Orientamento e altri servizi agli Studenti nell’Area Studenti, Fiscale e Tributario nell’Area amministrativa e finanziaria). Il processo può dirsi concluso nelle sue determinanti principali, anche se rimangono da effettuare alcune significative ulteriori razionalizzazioni connesse prevalentemente alla riduzione della frammentazione e alla semplificazione organizzativa.

B. Definizione Macrostruttura Area (Mission aree, funzioni Servizi, organici)

Nel corso del 2011 al Dirigente dell’Area Risorse umane e Organizzazione e al caposervizio del Servizio Organizzazione e Innovazione è stato affidato il compito di “fotografare” ciascuna Area e ciascun Servizio con la descrizione della “mission” e delle “principali funzioni” delle Aree e dei singoli Servizi. Tale lavoro è stato ultimato nei tempi previsti con due sole eccezioni: l’Area Didattica (in attesa della soluzione relativa al Dirigente) e il Servizio Relazioni Internazionali (in relazione alla mancata, per cause endogene, definizione organizzativa del

Servizio e in particolare delle attività di supporto connesse all'accogliimento di studenti stranieri che, a oggi, rappresentano una significativa e irrisolta criticità).

La definizione dei contenuti delle singole Strutture consente a chi vi lavora di avere la consapevolezza di che cosa deve fare e a tutti di conoscere le competenze di tutte le altre strutture, accompagnando così l'integrazione e la trasversalità necessarie e facilitando l'interiorizzazione della logica di sistema.

C. Formazione su “il ruolo dirigenziale e di responsabile”

In base alle specifiche esigenze dell'Ateneo, è stato progettato un percorso che diventasse soprattutto un momento aggregante collettivo. Il percorso si è strutturato in 6 giornate, la prima rivolta ai Dirigenti, altre dedicate a Dirigenti, capiservizio, EP (circa 45 persone), suddivisi in gruppi, e un'ultima giornata residenziale (realizzata nel gennaio 2012) rivolta a tutti i partecipanti e al commitment politico.

I temi affrontati hanno riguardato “il ruolo del Responsabile” (definizione del ruolo, analisi di caso, gestione delle attività, leve per la soluzione dei problemi e per la gestione delle relazioni). Il tutto finalizzato a fornire un supporto di crescita e a progettare azioni di miglioramento e di comunicazione del cambiamento.

3.2.4.2 Programmazione e pianificazione – budget

Essendo stata condivisa a livello di strategia la necessità di fondare le azioni su “programmazione e pianificazione”, si rendeva indispensabile avviare il processo di budget, che impegnerà tutto il triennio. Nel 2011 era programmata la fase relativa al processo degli obiettivi, attraverso il sistema della pianificazione con cui è stato possibile gestire il processo di definizione a cascata degli obiettivi della Direzione Generale e dei Dirigenti e la pianificazione puntuale dei progetti e delle attività, con definizione delle diverse priorità. Questa fase è stata pienamente realizzata già con la pianificazione degli obiettivi 2011-2013 (C.d.A. del 19.4.2011) e confermata con la presente relazione che presenta i risultati dell'anno 2011 (la proposta per gli obiettivi e il programma del 2012 è stata presentata al Consiglio di amministrazione dello scorso dicembre).

In anticipo rispetto ai tempi previsti, l'avvio del budget ha consentito a fine 2011 un confronto molto più partecipato e consapevole tra Area Finanza e singoli Dirigenti per la definizione del preventivo 2012.

3.2.4.3 Sviluppo rapporti tra amministrazione centrale strutture decentrate

A. Analisi problemi, proposte soluzione, confronto permanente

Nel corso del 2011 sono stati realizzati vari incontri con il Collegio Dirigenti, dove, accanto a temi specifici, sono state sviluppate ulteriori tematiche generali, cercando di generare “cultura del servizio e dell'innovazione” (es. avvio budget di Area) e di ribadire principi metodologici mirati verso una maggiore sensibilizzazione alla trasversalità e a un orientamento al problem solving nell'ottica di superamento degli impedimenti formali.

Sono proseguiti gli incontri congiunti Dirigenti-Capiservizio e quelli con i Segretari di Dipartimento per diffondere la metodologia della conoscenza, della collaborazione e della condivisione.

Di rilievo gli incontri avviati con il Collegio dei Direttori di Dipartimento, dando inizio a una nuova fase di confronto e di ascolto sui problemi e sulle soluzioni proposte: i Direttori hanno ciascuno evidenziato criticità di competenza delle varie Aree, i Dirigenti hanno preso in esame i problemi e proposto soluzioni adeguate.

B. Gruppi di lavoro tematici tra Dipartimenti e Amministrazione

A seguito del processo di aggregazione dipartimentale, è stato avviato lo studio per un nuovo modello organizzativo del PTA afferente ai Dipartimenti. Questo progetto ha comportato numerosi incontri, colloqui e confronti per definire la nuova posizione di Coordinatore (ex Sad), figura innovativa e rispondente al nuovo modello, oltre che rispettoso delle norme di legge (legge 240/010) e del nuovo Statuto.

L'avvio non facile del progetto prevede un periodo di sperimentazione, con monitoraggio costante attraverso un dialogo continuo con i Direttori i Dipartimento.

Nel corso del 2011 sono stati realizzati oltre 20 incontri e/colloqui.

C. Rapporti con Azienda Ospedaliera

È stato avviato un sistema di rapporti improntato sia al confronto costruttivo più che alla contrapposizione sia alla pur non facile ricerca condivisa delle soluzioni piuttosto che l'imposizione alla "controparte" di soluzioni unilaterali. Sono stati effettuati 18 incontri sia preparatori sia ufficiali tra il Rettore, il Preside, il Direttore Generale con il Presidente e il Direttore generale dell'Azienda ospedaliera San Matteo (cui si aggiungono contatti pressoché permanenti del Direttore Generale, del Preside e del Caposervizio con il Direttore generale e i dirigenti dell'Azienda ospedaliera S. Matteo).

3.2.4.4 Semplificazione normativa

A. Regolamento missioni

È stato approvato il nuovo Regolamento Missioni, finalizzato a semplificare e snellire le procedure e a ridurre i tempi dei rimborsi.

B. Regolamento conto terzi

È stato costituito un gruppo di lavoro per l'elaborazione di un nuovo Regolamento conto terzi, anche questo mirato a semplificare e soprattutto a eliminare vincoli e ostacoli al fine di incentivare i docenti a aumentare l'autofinanziamento.

C. Regolamenti vari

Sono stati portati a termine, sia pure non previsti nel programma, una serie di Regolamenti, in adempimento della Legge 240/010 (legge Gelmini):

- Codice etico
- Regolamento per la chiamata dei Professori di prima e seconda fascia
- Regolamento per gli Assegni di ricerca
- Regolamento sui contratti per attività di insegnamento
- Regolamento sui ricercatori a tempo determinato

3.2.4.5 Efficienza ed efficacia nei servizi di supporto alla ricerca e alla biblioteca

A. Supporto alla Ricerca

Per la promozione della ricerca in ambito internazionale è stato garantito il sostegno a programmi di ricerca in settori scientifici e tecnologici innovativi e di frontiera per realizzare progetti non attuabili in modo competitivo a livello nazionale o regionale e in cui la collaborazione internazionale rappresenta un valore aggiunto. Il principale quadro di riferimento è quello dell'UE e, in particolare, del programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico dell'UE (VII Programma Quadro¹), cui si aggiungono bandi relativi ad altri programmi comunitari. Il Servizio Ricerca ha fornito assistenza ai ricercatori per l'individuazione e diffusione dei bandi di interesse e consulenza per la stesura del budget, verificando il rispetto delle *financial guidelines* e la compatibilità con le normative nazionali e i regolamenti universitari.

Sempre nell'ottica di fornire assistenza ai ricercatori sono state organizzate nel corso del mese di novembre 2011 delle giornate informative di supporto e consulenza per la presentazione di proposte nell'ambito del programma quadro di Ricerca e Sviluppo dell'UE in particolare relative al Programma comunitario People (Azioni Marie Curie) destinate a personale ricercatore e tecnico amministrativo dei dipartimenti.

Il Servizio Ricerca ha partecipato con successo a una iniziativa promossa nel corso dell'anno 2011 dalla Fondazione Cariplo volta a promuovere la valorizzazione del capitale umano, finanziato dalla Fondazione Cariplo per un importo pari a 350.000 € che prevede di avviare tutti i corsi di dottorato dell'Università degli Studi di Pavia (24 corsi suddivisi in 5 Scuole Tematiche) verso una didattica strutturata, principalmente o esclusivamente in lingua inglese, in modo che ogni collegio dei docenti organizzi un modulo didattico in lingua inglese di livello internazionale, coinvolgendo anche docenti stranieri (almeno 3) di elevato profilo scientifico e alcuni dei loro dottorandi.

Il Servizio Ricerca gestisce U-GOV catalogo prodotti che contiene la produzione scientifica dei docenti e ricercatori dell'Ateneo. Tale applicativo è sviluppato dal Cineca in collaborazione con il nostro e altri atenei italiani.

A oggi la situazione del Catalogo U-GOV per l'Università di Pavia è la seguente:

- totale prodotti nel catalogo 65.581
- totale prodotti definitivi 40.868
- totale prodotti di cui intervenuti 24.713

Infine, particolare attenzione è stata dedicata alla gestione dei progetti attraverso U-GOV. I progetti di ricerca sono un ambito particolarmente complesso e richiedono un'attenta gestione dei finanziamenti e un rispetto dei requisiti e dei vincoli predefiniti dai bandi di partecipazione.

B. Supporto ai Servizi Bibliotecari

Quanto ai Servizi Bibliotecari si segnalano: l'avvio dell'analisi di Customer Satisfaction, la razionalizzazione dell'assetto organizzativo (ricognizione e analisi delle attività per formulare un progetto complessivo, chiusura di alcuni punti di servizio – tre alla Biblioteca Petrarca, uno della Biblioteca delle Scienze –, condivisione del Personale nelle Biblioteche di Scienze Politiche ed Economia), erogazione di un corso di formazione per il

¹ http://ec.europa.eu/research/fp7/pdf/fp7-brochure_it.pdf

Personale addetto al front-office, introduzione dell'albo online e della Pec nel protocollo informatico e altre iniziative il cui dettaglio si può leggere nella relazione del Dirigente.

Inoltre, la partecipazione dell'Ateneo alle successive edizioni del progetto Good Practice ha evidenziato un significativo recupero di efficienza del Sistema Bibliotecario dell'Ateneo di Pavia, nonostante i suoi costi (in termini di personale di supporto dedicato) risultino tra i più elevati all'interno del gruppo di benchmarking.

3.2.4.6 Razionalizzazione ed efficienza della gestione

Il nuovo sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione ha consentito di introdurre nuovi criteri di distribuzione delle indennità, che fino al recente passato venivano distribuite a pioggia a centinaia di persone cui venivano solo nominalmente affidate responsabilità. Il nuovo sistema ha consentito di ridurre considerevolmente tali indennità.

L'obiettivo della "razionalizzazione e dell'efficienza" non può essere raggiunto da poche persone. A tal fine sono state realizzati 4 incontri collegiali con tutti coloro che ricoprono un ruolo effettivo di responsabilità (Capiservizio, EP, qualche posizione D) e tre con i Segretari di Dipartimento per condividere analisi e proposte per interventi mirati (aspetti operativi connessi alle aggregazioni dipartimentali, tracciabilità dei flussi finanziari, IVA, presentazione progetto FINLAB per la condivisione dei problemi in maniera coordinata, aspetti contabili e amministrativi di chiusura e apertura bilanci connessi ai vecchi-nuovi Dipartimenti).

È stata attivata la **CPS** (Commissione Permanente Studenti) con lo scopo di rendere gli interventi organizzativi messi in atto sempre più aderenti alle esigenze dello studente. Sono state affrontate le principali criticità e messo allo studio un programma di cambiamento nella gestione informatizzata dei principali applicativi: nel corso del 2011 è stata introdotta la procedura immatricolazioni on-line totale, che ha semplificato in maniera significativa il processo, coerente anche con l'obiettivo della dematerializzazione dei documenti cartacei ispirata dal Governo. Dal punto di vista organizzativo è stato evitato un passaggio fisico di circa 6000 matricole in Ateneo, facilitando così il percorso virtuale per immatricolarsi.

È stata implementata la funzione che consente di generare i cosiddetti **MAV on-line** ovvero documenti di pagamento che vengono prodotti in relazione all'effettiva situazione reddituale e di debito/credito dello studente e dallo stesso stampabili direttamente.

L'iscrizione on-line agli appelli e la verbalizzazione elettronica degli esami prevista dal sistema informativo adottato dall'Ateneo per la gestione delle carriere e dei servizi agli studenti (ESSE3) è stata ulteriormente estesa e nel corso del 2012 la procedura sarà in uso a tutte le strutture didattiche dell'Ateneo. È stata inoltre introdotta la firma digitale da remoto di InfoCert, nelle modalità concordate con CINECA.

È stato introdotto il nuovo **tesserino universitario** (di riconoscimento), emesso automaticamente dalla Banca a tutti gli immatricolati. Il nuovo tesserino, dotato di multifunzioni (sono allo studio applicazioni per: presentarsi agli esami, accessi controllati, mensa, collegi, accredito borsa di studio, borsellino bancario, utilizzo nei locali pubblici e nei vari punti vendita convenzionati ecc.), consente anche di recuperare una situazione pregressa e tuttora in essere per cui pochissimi studenti sono dotati di un vecchio tesserino ormai obsoleto, mentre la maggioranza degli studenti non dispone di alcun tesserino di riconoscimento rilasciato dall'Ateneo.

È stato riattivato lo **Shop up** dopo la chiusura per difficoltà di gestione da parte del precedente titolare. Alla nuova gestione è stato chiesto di impostare il progetto e la gestione con criteri aderenti alle esigenze dell'utenza studentesca e con finalità non esclusivamente commerciali, ma attente alla fidelizzazione e al senso di appartenenza all'Ateneo.

Progetto Lotario: finalizzato a condividere problemi e quesiti ora gestiti con un approccio uno a uno attraverso mail, telefonate, ecc. Consiste in un sito governato che raccoglie tutti gli input e su cui vengono pubblicate le risposte a uso di tutti gli utenti: un ambiente digitale per conoscere, collaborare, condividere.

Attivazione per il biennio 2012-2013 della **manutenzione centralizzata di personal computer** e relative periferiche (servizio on-line per registrare e tracciare le richieste di assistenza). L'obiettivo è sia un più elevato livello di qualità del servizio sia un contenimento dei costi.

3.2.4.7 Valutazione dei risultati

È importante sottolineare che i risultati appena illustrati costituiscono il frutto di un lavoro di squadra. Di seguito, vengono riportate le sintesi dei risultati raggiunti dai Dirigenti e dai caposervizio dell'Amministrazione, in massima parte coerenti con il programma della Direzione Generale, in quanto si è cercato di lavorare con una metodologia trasversale e con logica di sistema.

Con un certo livello di soddisfazione si segnala che l'Università di Pavia ha ricevuto due riconoscimenti dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione: il Premio PERLAPA (per la Pubblica Amministrazione), assegnati a Marcellina Rega e Miranda Parmesani "per aver contribuito attivamente allo sviluppo del progetto finalizzato a semplificare la gestione degli adempimenti". Si tratta di un significativo successo scaturito da piccole cose e da un comportamento ispirato ai principi e ai valori che si cerca di diffondere e di far condividere come nuova cultura del lavoro.

È doveroso dire che esistono ancora molti spazi di miglioramento sia in riferimento agli obiettivi sia in riferimento al livello di qualità, ma è altrettanto doveroso dare atto degli sforzi messi in campo da ciascun Dirigente e dai loro collaboratori.

La valutazione dei risultati, che dovrà in futuro essere migliorata secondo le nuove tecniche e mediante la definizione di indicatori puntuali, viene effettuata dal Direttore Generale secondo i criteri e la metodologia approvati dal Consiglio di amministrazione il 30.3.2011 e le successive modifiche contenute nel Piano della Performance; costituisce parte integrante nella valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e, quindi, determinante nella corresponsione delle retribuzioni di risultato. Tale sistema deve rispondere prioritariamente allo sviluppo e alla crescita del personale ed è finalizzata ad aumentare la motivazione e il livello di responsabilizzazione che consenta sempre di più la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione di servizi.

La retribuzione di risultato dei Dirigenti è stata distribuita a livello individuale con una variabilità oscillante tra il minimo contrattuale del 20% e il massimo teorico (non previsto dal CCNL che non fissa alcun limite massimo) del 45% della retribuzione di posizione, così come previsto dal sistema di valutazione delle prestazioni definito all'interno del Piano della Performance per l'anno 2011 e approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di settembre 2011.

Per quanto riguarda la pesatura delle posizioni, si conferma lo schema collaudato e adottato in numerose Università che classifica le posizioni dirigenziali in fasce in relazione ad un punteggio calcolato sui valori di alcuni parametri (n° di persone gestite, stanziamenti di spesa, ecc.) e a cui corrispondono differenti livelli retributivi, come mostrato in Tabella 31.

Tab. 31: Le fasce di responsabilità delle posizioni dirigenziali.

CLASSE	PUNTI	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
18	609-700	20.000
19	701-800	32.500
20	801-920	40.000
	(incarichi speciali)	45.000

La valutazione dei risultati, che si basa sul peso attribuito a ciascun obiettivo e al livello di raggiungimento degli stessi, come risulta dalle Relazioni dei singoli Dirigenti, anch'esse approvate dal Consiglio di Amministrazione, è stata espressa tenendo conto solo in piccola parte di un calcolo esclusivamente numerico-quantitativo, oltretutto difficilmente utilizzabile in una gestione che comprende sia obiettivi, il cui risultato è spesso condizionato da vincoli di sistema (fattori e situazioni endogene che possono rallentare o bloccare certi processi; situazione storica caratterizzata da una prevalenza di solidità procedurale e di enfasi sul legittimismo), sia la gestione di risorse umane (variabile spesso oggettivamente difficile da quantificare).

Pertanto sono stati utilizzati elementi qualitativi sia nella valutazione dei comportamenti organizzativi, sia per gli obiettivi specifici.

Conseguentemente, e in coerenza a quanto stabilito nel Piano della Performance, per la valutazione della performance relativa all'anno 2011, l'articolazione e i criteri sono i seguenti (in linea di massima, con i margini di variabilità legati alla tipologia della posizione ricoperta, più manageriale o più tecnica):

- 20% del risultato complessivo della Direzione Generale
- 40% risultati conseguiti in relazione agli obiettivi di area
- 40% comportamenti organizzativi

Per il 2011, il Piano della Performance prevedeva che la performance del Direttore Generale fosse correlata per il 70% ai risultati rispetto agli obiettivi approvati dal C.d.A. (target: minimo con punteggio 3, target con punteggio 4, eccellenza con punteggio 5) e per il 30% "ai risultati sugli obiettivi generali di Ateneo" e in particolare:

- numero immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in altro ateneo/numero totale immatricolati a corsi di laurea magistrale: *target 11%*
- numero stage formativi esterni all'Università/numero totale iscritti: *target 15%*
- costo del Personale/entrate complessive: *target 45%*

Il raggiungimento degli obiettivi da parte della Direzione Generale è stato valutato a livello target e ha generato l'erogazione dell'intera quota di risultato variabile.

3.3 Obiettivi individuali

3.3.1 Dirigenti

Le relazioni dei Dirigenti, con l'evidenza del dettaglio delle attività realizzate nel corso del 2011, sono state allegate alla relazione del Direttore Generale. Nel presente documento, si riportano le tabelle relative al grado di raggiungimento dei risultati predefiniti.

Tab. 32: Area Risorse Umane ed Organizzazione.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Implementazione del nuovo modello organizzativo	15	95	14
Implementazione del piano delle <i>performance</i>	25	100	25
Attuazione della legge di riforma del sistema universitario	15	100	15
Informatizzazione procedure trattamento economico	15	100	15
Relazioni sindacali	15	100	15
Sanità	15	100	15
TOT	100		99

Tab. 33: Area Didattica e Servizi agli Studenti.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Gestione dell'offerta formativa	25	100	25
Sviluppo procedure e servizi <i>online</i>	35	98	34
Informatizzazione dei processi dell'Ufficio Mobilità	20	90	18
Informatizzazione dei processi gestiti dal C.Or.	20	97	19
TOT	100		97

Tab. 34: Area Sistemi Informativi. Per i primi tre mesi del 2011, il Sistema Bibliotecario d'Ateneo è stato presidiato dal Dirigente Dott. Antonio Scolari, che la cui posizione organizzativa è cessata con il suo pensionamento, nel mese di aprile 2011. In seguito, lo SBA è passato sotto l'area Sistemi Informativi.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Didattica	40	95	38
Personale	20	90	18
Sicurezza	5	100	5
Servizi vari	10	85	8,5
Biblioteche	5	100	5
Servizi infrastrutturali e generali	20	100	20
TOT	100		94,5

Tab. 35 Area Servizi Tecnico-logistici.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Palazzo Botta – Appalto Integrato – Lavori primo lotto	20	80	16
Gestione e controllo degli accessi ai parcheggi universitari	15	60	9
Costruzione della Biblioteca della Facoltà di Lettere a Palazzo San Tommaso	30	100	30
Albo fornitori per i lavori pubblici	20	90	18
Risparmio energetico	15	80	12
TOT	100		85

Tab. 36: Area Amministrativa e Finanziaria.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Rafforzamento del sistema dei rapporti Centro periferia	50	100	50
Revisione dei Regolamenti di pertinenza e partecipazione alla revisione di altri regolamenti	20	100	20
Rafforzamento coordinamento in amministrazione centrale	30	80	24
TOT	100		84

Tab. 37: Area Comunicazione esterna.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Attrarre un numero crescente di studenti stranieri	20	92,5	18,5
Migliorare la comunicazione con gli studenti e l'utenza	20	100	20
Promuovere l'Ateneo presso i laureati e il territorio	50	98	49
Far crescere la reputazione di Pavia come Research University	10	100	10
TOT	100		94,5

Tab. 38: Area Gestione Sistemi, Ambiente e sicurezza.

OBIETTIVI	PESO	GRADO DI REALIZZAZIONE	
		% di realizzazione	valore assoluto
Area Gestione Sistemi, Ambiente e Sicurezza	10	100	10
Servizio Sicurezza e Radiazioni Ionizzanti	15	79	11,85
Servizio Salute e Ambiente	10	100	10
Servizio Biblioteca Digitale	15	100	15
Servizio Gestione, Risorse Documentarie	15	70	10,50
Servizio Biblioteche	20	78	15,6
Sistema Archivistico di Ateneo	5	80	4
Archivio di deposito	3	88	2,64
Archivio storico	7	77	5,39
TOT	100		84,98

3.3.2 Personale di categoria EP e D

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

Tab. 39: Tipologie di schede di valutazione utilizzate per il personale di categoria EP e D.

		Tipo di scheda (item)	Scala
Personale categoria D con incarico		1. Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali 2. Qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza	Likert (scala tecnica per la misura dell'atteggiamento) a 5 punti
Personale categoria EP	Capi servizio con formalizzazione obiettivi 2011	Gli item riguardavano i singoli obiettivi formalizzati	
	Capi servizio senza formalizzazione obiettivi	1. Conseguimento dei risultati della propria struttura	
	EP non Capi Servizio e senza formalizzazione obiettivi	1. Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali 2. Qualità del contributo apportato all'unità organizzativa di appartenenza	

3.3.3 Risultati valutazione obiettivi

Le tabelle 40, 41 sintetizzano i risultati della valutazione degli obiettivi per il personale di categoria EP e D (con incarichi).

Tab. 40: Risultati della valutazione degli obiettivi per il personale di categoria EP (57 unità).

Personale categoria EP								
	Capi servizio con formalizzazione obiettivi (N=7)		Capi servizio senza formalizzazione obiettivi (N=19)		EP non capo servizio senza formalizzazione obiettivi (N=29)			
					item 1		item 2	
da 5 a 4,1	3	42,86%	4	21,05%	13	44,83%	16	55,17%
da 4 a 3,1	4	57,14%	14	73,68%	15	51,72%	12	41,38%
da 3 a 2,1	0	0,00%	1	5,26%	0	0,00%	1	3,45%
da 2 a 1,1	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%	0	0,00%
1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

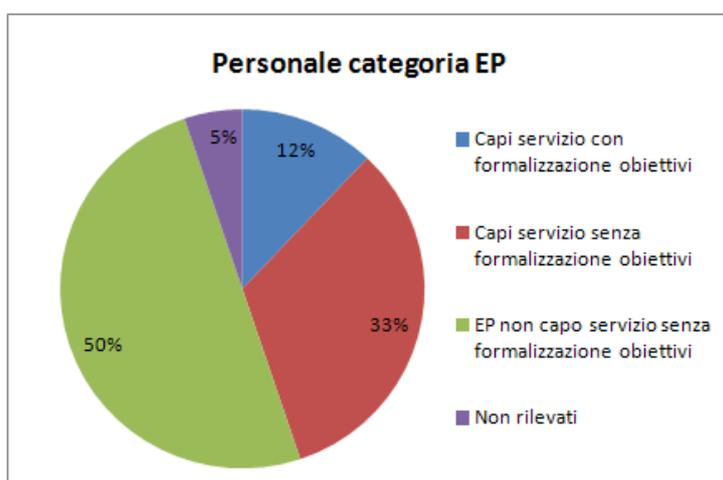


Fig. 6: personale categoria EP, percentuali su 57 unità.

Tab. 41: Risultati della valutazione degli obiettivi per il personale di categoria D con incarico (129 unità).

Personale categoria D con incarichi (N=129)						
	item 1		item 2		media scheda	
da 5 a 4,1	44	34,11%	61	47,29%	70	54,26%
da 4 a 3,1	78	60,47%	63	48,84%	56	43,41%
da 3 a 2,1	6	4,65%	5	3,88%	3	2,33%
da 2 a 1,1	1	0,78%	0	0,00%	0	0,00%
1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

3.3.4 Valutazione comportamenti organizzativi

A partire dal 2011 è stato avviato un processo di valutazione avente come oggetto i comportamenti organizzativi, ovvero le azioni e gli atteggiamenti degli individui l'uno verso l'altro e verso l'organizzazione nel suo complesso. Obiettivo del valutatore è quindi valutare quanto tali comportamenti siano stati efficaci e coerenti rispetto alle attività lavorative previste dalla posizione.

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

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

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

Tuttavia prima di procedere all'attribuzione dei dipendenti alle diverse classi, si è proceduto ad un'analisi dei risultati delle valutazioni, da cui è emersa una sostanziale difformità nei comportamenti dei valutatori.

Al fine di garantire una maggiore equità nell'applicazione del modello per l'attribuzione dell'indennità fissa mensile, i valutatori sono stati suddivisi in 4 classi, volte a raggruppare valutatori con comportamenti omogenei e a rimodulare quindi l'applicazione delle valutazioni quale indice per il calcolo dell'indennità mensile, attenuando così le distorsioni emerse.

Partendo dall'incidenza del numero di aree di miglioramento indicate (valore agito inferiore del valore atteso) e considerando l'ipotesi che generalmente siano da ritenersi plausibili quattro aree di miglioramento per dipendente, sono state individuate le seguenti quattro tipologie di valutatori:

- Alfa "severi": hanno indicato mediamente più di quattro aree di miglioramento per valutato
- Beta "realistici": hanno indicato mediamente tra le due e le quattro aree di miglioramento per valutato
- Gamma "fortunati": hanno indicato mediamente meno di due aree di miglioramento per valutato

- Omega “indulgenti”: non hanno indicato alcuna area di miglioramento

Nella tabella seguente viene riportata la distribuzione dei valutatori nelle quattro tipologie sopra descritte. Come si può vedere dai dati tale distribuzione varia a seconda della categoria di appartenenza del valutatore, mentre quasi la metà dei responsabili tecnici amministrativi rientrano nella tipologia beta, oltre la metà dei docenti si collocano nella tipologia omega.

Tab. 42: Distribuzione dei valutatori nelle tipologie.

Tipo Valutatore	Docente	Dirigente	Responsabili	Totale	Docente	Dirigente	Responsabili	Totale
alfa	12	3	7	22	18,75	42,86	17,95	20,00
beta	7	3	18	28	10,94	42,86	46,15	25,45
gamma	12	1	5	18	18,75	14,29	12,82	16,36
omega	33		9	42	51,56	0,00	23,08	38,18
Totale	64	7	39	110	100,00	100,00	100,00	100,00

Per ciascuna delle tipologie di valutatori, si è definita la distribuzione del personale valutato nelle diverse classi, prevedendo una distribuzione nelle classi diversa per ogni tipologia di valutatore in modo da rimodulare gli effetti dei diversi comportamenti valutativi.

La collocazione dei dipendenti in ciascuna classe deriva dai risultati ottenuti nel processo di valutazione e più in particolare dai delta tra valore agito e valore atteso nelle diverse competenze. Nelle tabelle seguenti viene riportata la distribuzione del personale nelle quattro classi, analisi disaggregata rispettivamente per tipologia di valutatore (Tab. 43) e per categoria economica del personale (Tab. 44).

Tab. 43: Distribuzione del personale nelle 4 classi, analisi per tipologia di valutatore.

	alfa %	beta %	gamma %	omega %
ClasseA	5,52%	6,11%	7,73%	7,07%
ClasseB	33,79%	37,02%	46,39%	52,86%
ClasseC	55,86%	50,00%	40,21%	35,02%
ClasseD	4,83%	6,87%	5,67%	5,05%

Tab. 44: Distribuzione del personale nelle 4 classi, analisi per categoria economica del personale.

Classe	Categoria				Categoria			
	B	C	D	Totale	B	C	D	Totale
ClasseA	12	32	13	57	8,8	7,5	4,6	6,7
ClasseB	61	196	114	371	44,9	45,9	40,1	43,8
ClasseC	56	174	142	372	41,2	40,7	50,0	43,9
ClasseD	7	25	15	47	5,1	5,9	5,3	5,5
Totale	136	427	284	847	100,0	100,0	100,0	100,0

4. Risorse, efficienza ed economicità

4.1 Risorse finanziarie

In relazione all'analisi delle risorse finanziarie viene riportata una sintetica analisi delle principali voci contabili che caratterizzano il rendiconto consuntivo dell'esercizio finanziario 2011 evidenziando i saldi dei conti, i risultati della gestione finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo e il confronto con i dati previsionali.

L'analisi qui riportata è tratta dalla Relazione al Consuntivo 2011 e approvata dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 29 maggio 2012 e alla quale si rimanda ai fini di una trattazione completa dell'argomento.

La Tabella 45 mostra il raffronto tra le previsioni iniziali, le previsioni definitive e i dati consuntivi in corrispondenza ai Titoli di entrata e di uscita previsti dal piano dei conti dell'Ateneo.

Le variazioni apportate in corso d'anno alle previsioni iniziali dell'esercizio finanziario 2011, approvate dal Consiglio di Amministrazione, sono state complessivamente pari a € 74.308.827,62. Le previsioni definitive ammontano a € 391.863.253,35, in crescita quindi rispetto alle poste iniziali di bilancio. Gli importi consuntivi di accertamenti e impegni di competenza sono stati rispettivamente pari a € 317.458.473,17 e a € 309.443.930,85. Pertanto, l'esercizio 2011 chiude realizzando un avanzo di gestione pari a € 8.014.542,32, che rappresenta la differenza tra gli accertamenti di competenza e gli impegni di competenza.

Il raffronto tra previsioni e accertamenti e impegni concretamente realizzati evidenzia dal lato delle entrate che in sostanza tutte le entrate effettive sono in calo.

Considerando le uscite, seppure in taluni casi gli scostamenti tra previsioni definitive e impegni appaiono rilevanti, di fatto le economie vanno a costituire in massima parte avanzo vincolato.

Tab. 45: Le risultanze gestionali di competenza dell'esercizio 2011.

ENTRATE		Previsioni iniziali	Variazioni	Previsioni definitive	Accertamenti
F.E.01	Tit. I - Entrate proprie	42222180,79	692062,58	42914243,37	40019619,81
F.E.02	Tit. II - Altre entrate	721993,21	760349,93	1482343,14	1483925,8
F.E.03	Tit. III - Entrate da trasferimenti	168939715,9	13834369,71	182774085,6	174115325,3
F.E.04	Tit. IV - Entrate da trasferimenti interni	11953229,62	4882221,35	16835450,97	15819117,11
F.E.05	Tit. V - Alienaz. di beni patrim. e partite finanz.	7534762,3	0	7534762,3	34762,3
F.E.06	Tit. VI - Entrate da accensione di mutui e prestiti	0	0	0	0
F.E.07	Tit. VII - Partite di giro	84812543,96	11632600	96445143,96	85985722,89
	Totale Entrate	316184425,7	31801603,57	347986029,3	317458473,2
F.E.00	Avanzo di amministrazione	1370000	42507224,05	43877224,05	
	Totale Generale Entrate	317554425,7	74308827,62	391863253,4	317458473,2
USCITE		Previsioni iniziali	Variazioni	Previsioni definitive	Impegni
F.S.01	Tit. I - Risorse umane	157219360,9	11574316,25	168793677,1	145458436,4
F.S.02	Tit. II - Risorse per il funzionamento	15613555,16	571391,62	16184946,78	14263632,21
F.S.03	Tit. III Interventi per gli studenti	31394846,65	20433581,26	51828427,91	32735059,37
F.S.04	Tit. IV - Oneri finanziari e tributari	3032442,52	583351,47	3615793,99	2716964,26
F.S.05	Tit. V - Altre spese	4397588,04	3956457,3	8354045,34	3647698,39
F.S.06	Tit. VI - Trasferimenti	8498075,28	9777235,3	18275310,58	14216068,54
F.S.07	Tit. VII - Spese per ricerca scientifica	212000	1139894,4	1351894,4	137436,39
F.S.08	Tit. VIII - Acquisiz. Immobilizz. e partite finanz.	10622903	14640000,02	25262903,02	8538076,33
F.S.09	Tit. IX - Rimborso prestiti	1751110,24	0	1751110,24	1744836,04
F.S.10	Tit. X - Partite di giro	84812543,96	11632600	96445143,96	85985722,89
	Totale Generale Uscite	317554425,7	74308827,62	391863253,4	309443930,9

Indicatori di struttura finanziaria

Le indicazioni ricavabili dai valori calcolati in relazione ai dati consuntivi 2011 e 2010 (Tab. 46) evidenziano, dal lato delle entrate, una rilevanza percentuale superiore al 70% delle entrate da trasferimenti, mentre le entrate proprie si attestano intorno al 17%, in leggero calo rispetto al 2010, le entrate da trasferimenti sono costanti. I valori degli indicatori relativi all'anno 2011 (autonomia tributaria, autosufficienza finanziaria e capacità di autofinanziamento) registrano alcuni peggioramenti rispetto al 2010. Aumenta l'incidenza delle entrate finalizzate sulle entrate totali e la rigidità della spesa è prossima al 60%. La struttura finanziaria dell'Ateneo mostra un'evidente preponderanza di parte corrente sia in relazione alle entrate che alle uscite che provoca una situazione di oggettiva difficoltà nel programmare e realizzare spese per investimenti.

Tab. 46: Gli indicatori di struttura finanziaria.

Indicatori di struttura finanziaria					
Indicatore	Rapporto	2011	%	Indice	Indice 2010
Autonomia finanziaria	Entrate proprie	€ 40.019.619,81	17%	17,29	18,07
	Entrate totali	€ 231.472.750,28			
Dipendenza finanziaria	Entrate trasferimenti totali	€ 174.115.325,26	75%	75,22	75,28
	Entrate totali	€ 231.472.750,28			
Indipendenza finanziaria	Entrate proprie	€ 40.019.619,81	23%	22,98	24,00
	Entrate trasferimenti totali	€ 174.115.325,26			
Autonomia tributaria	Entrate contributive	€ 34.134.795,76	14,75%	14,75	14,11
	Entrate totali	€ 231.472.750,28			
Indice di autofinanziamento	Entrate da autofinanziamento	€ 55.831.684,42	24,12%	24,12	24,18
	Entrate totali	€ 231.472.750,28			
Autosufficienza finanziaria	Entrate proprie	€ 40.019.619,81	17,91%	17,91	18,10
	Spese complessive	€ 223.458.207,96			
Rigidità delle entrate	Entrate finalizzate	€ 68.283.178,28	29,50%	29,50	28,91
	Entrate totali	€ 231.472.750,28			
Rigidità delle spese	Spese obbligatorie	€ 127.383.226,12	58,00%	58,00	55,81
	Entrate correnti	€ 219.629.868,25			
Indice spesa corrente	Spese correnti	€ 205.304.467,56	91,88%	91,88	90,57
	Spese totali	€ 223.458.207,96			
Equilibrio di parte corrente	Entrate correnti	€ 219.629.868,25	106,98%	106,98	104,55
	Spese correnti	€ 205.304.467,56			

Note: dagli importi indicati sono escluse le partite di giro e relativamente alle entrate l'avanzo di amministrazione.

Indicatori di gestione finanziaria

Per quanto concerne gli indici di gestione finanziaria essi dimostrano in taluni casi difficoltà legate al fatto che l'Ateneo, a fine anno, ha avuto problemi di cassa, a causa di un rallentamento dei trasferimenti, soprattutto da parte del Ministero. In ogni caso, merita di essere segnalato il netto miglioramento nella riscossione dei residui attivi e nello smaltimento di quelli passivi.

Tab. 47: Gli indicatori di gestione finanziaria.

Indicatori di gestione finanziaria					
Indicatore	Rapporto	2011	%	Indice	Indice 2010
Grado attendibilità previsioni entrate	Entrate finali	231.472.750,28	100%	100,04	129,75
	Entrate iniziali	231.371.881,77			
Grado attendibilità previsioni spese	Spese finali	223.458.207,96	96%	96,01	103,37
	Spese iniziali	232.741.881,77			
Grado realizzazione entrate	Entrate accertate	231.472.750,28	92%	92,02	80,91
	Previsioni finali entrate	251.540.885,34			
Grado realizzazione spese	Spese impegnate	223.458.207,96	76%	75,64	80,76
	Previsioni finali spese	295.418.109,39			
Grado di riscossione entrate	Riscossioni competenza	202.996.332,54	88%	87,70	86,31
	Accertamenti competenza	231.472.750,28			
Grado di pagamento spese	Pagamenti competenza	197.383.010,00	88%	88,33	98,55
	Impegni competenza	223.458.207,96			
Velocità gestione spese correnti	Pagamenti correnti competenza	€ 191.425.287,20	89%	88,77	88,77
	Impegni correnti competenza	€ 205.304.467,56			
Indice di accumulo residui attivi	Residui attivi di competenza	28.476.417,74	12%	12,30	13,69
	Accertamenti totali di competenza	231.472.750,28			
Indice di accumulo residui passivi	Residui passivi di competenza	26.075.197,96	12%	11,67	10,75
	Impegni totali di competenza	223.458.207,96			
Indice di smaltimento residui attivi	Riscossioni residui attivi	23.636.295,74	78%	78,47	53,73
	Totale residui attivi riaccertati	30.120.338,87			
Indice di smaltimento residui passivi	Pagamenti residui passivi	24.404.594,21	131%	130,57	64,69
	Totale residui passivi riaccertati	18.690.738,01			
Equilibrio di cassa	Pagamenti	305.127.464,93	89%	89,19	91,66
	fondo cassa iniziale + riscossioni	342.112.159,97			

Note: dagli importi indicati sono escluse le partite di giro e relativamente all'entrate l'avanzo di amministrazione

Indicatori economico-patrimoniali

I valori di questi indicatori evidenziano una struttura economico-patrimoniale sufficientemente solida dal punto di vista della disponibilità e della liquidità ma molto rigida in termini di composizione patrimoniale. L'indice di disponibilità aumenta dal momento che le entrate correnti hanno superato le uscite correnti (si veda Tab. 48).

Tab. 48: Gli indicatori economico-patrimoniali.

Indicatori economico-patrimoniali					
Indicatore	Rapporto	2011	%	Indice	Indice 2010
Indice di disponibilità	Entrate correnti	€ 219.629.868,25	107,0%	106,98	98,92
	Spese correnti	€ 205.304.467,56			
Indice di liquidità	Disponibilità finanziarie	€ 153.181.671,24	273,2%	273,17	233,49
	Passività correnti	€ 56.075.295,50			
Indice di indebitamento	Passività finanziarie	€ 83.983.348,67	54,8%	54,83	63,79
	Disponibilità finanziarie	€ 153.181.671,24			
Indice di rigidità patrimoniale	Immobilizzazioni nette	€ 398.076.143,58	79,8%	79,78	69,68
	Totale attività	€ 498.982.684,74			

4.2 Efficacia ed efficienza

4.2.1 Efficienza: i laureati per docente

Un naturale indicatore di produttività o di efficienza delle attività formative è costituito dal rapporto tra laureati e numero di docenti di ruolo. Ovviamente l'utilizzo di tale rapporto ai fini della valutazione di efficienza va effettuato con cautela, tenendo conto che il suo denominatore risente di dotazioni storiche che solo negli anni più recenti sono state oggetto di politiche deliberate di contenimento e di riequilibrio da parte dell'Ateneo. La Tabella 49 mostra una significativa crescita se riferita al numero medio di laureati per docente dell'intero Ateneo. In controtendenza sono le Facoltà di Ingegneria, Musicologia e Scienze Politiche (quest'ultima in forte calo). Tuttavia la Tabella 50, che mostra i laureati pesati per docente, offre una descrizione più significativa, in quanto corregge il dato assoluto pesando i titoli conseguiti in modo da valorizzare maggiormente la durata e la celerità almeno per la Facoltà di Scienze Politiche. Si osservi poi che il dato medio di Pavia, risulta significativamente inferiore (per gli anni in cui il confronto è possibile) a quello medio nazionale, circostanza che può essere spiegata in termini di numerosità dei docenti, ma anche di composizione per tipologia di corsi di laurea caratterizzata da un'offerta formativa molto ampia stesa anche a Facoltà a basso numero di iscrizioni.

Tab. 49: Numero di laureati per docente (2009-2011).

FACOLTÀ	AS 2009	AS 2010	AS 2011
ECONOMIA	7,54	9,74	9,57
FARMACIA	3,26	3,84	3,57
GIURISPRUDENZA	3,57	4,19	3,76
INGEGNERIA	4,51	3,98	4,34
LETTERE E FILOSOFIA	5,74	6,03	6,51
MEDICINA E CHIRURGIA	2,77	2,86	3,31
MUSICOLOGIA - CREMONA	1,97	1,97	1,88
SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI	2,26	2,57	2,59
SCIENZE POLITICHE	7,16	7,55	8,35
Totale complessivo	3,78	4,07	4,28
Media italiana	4,81	5,01	N.D.

I dati dei corsi interfacoltà sono attribuiti alla Facoltà prevalente; fonte: Elaborazioni su dati MIUR – Ufficio di statistica

Tab. 50: Numero di laureati pesati per ritardo e per durata per docente (2009-2011).

FACOLTÀ'	laureati pesati per docente		
	AS 2009	AS 2010	AS 2011
ECONOMIA	5,67	7,26	7,02
FARMACIA	4,12	4,74	4,32
GIURISPRUDENZA	2,64	3,66	3,95
INGEGNERIA	3,29	2,98	3,20
LETTERE E FILOSOFIA	3,92	4,20	4,55
MEDICINA E CHIRURGIA	2,85	3,03	3,42
MUSICOLOGIA - CREMONA	1,19	1,10	0,99
SCIENZE MM FF NN	1,69	1,91	1,90
SCIENZE POLITICHE	5,12	5,07	5,86
Totale complessivo	3,05	3,33	3,51

I dati dei corsi interfacoltà sono attribuiti alla Facoltà prevalente; Fonte: Elaborazione su dati Datamart Studenti e rilevazione Nuclei

Un'analisi di dettaglio per Facoltà evidenzia inoltre una sistematica differenza tra Facoltà umanistiche in senso lato che (con l'eccezione di Musicologia, il cui rapporto docenti - studenti è, per la natura di nicchia di questa Facoltà, inevitabilmente molto elevato) hanno in media un rapporto laureati-docenti molto più elevato rispetto alle Facoltà scientifiche e tecnologiche sia in termini di laureati assoluti che di laureati pesati.

Tra le seconde, in ogni caso, le Facoltà di Farmacia ed Ingegneria si collocano ad un livello intermedio mentre quelle di Medicina e Scienze MM.FF.NN. presentano i valori più bassi.

La Tabella 51 offre infine un'interessante vista del valore dell'indicatore per i Dipartimenti con riferimento all'anno 2011. Le strutture dipartimentali caratterizzate da un più elevato numero di laureati pesati per docente sono Scienze del farmaco e Scienze economiche e aziendali, seguite a distanza ma con rapporti superiori alla media di Ateneo da Giurisprudenza e Scienze politiche sociali.

Tab. 51: Numero di laureati pesati per docente nei Dipartimenti nell'anno 2011².

DIPARTIMENTO	FACOLTA'									
	SCMFN	FARM	MED	ING	LETT	MUS	GIUR	ECO	SCPOL	TOT
MATEMATICA	1,3	0,0		0,2				0,0		0,8
FISICA	0,7	0,0	0,5							0,8
CHIMICA	1,7	0,3		0,7						1,5
SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AM	1,4	4,7								1,6
BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE	1,7									1,7
SCIENZE DEL FARMACO		5,1								5,4
MEDICINA INTERNA E TER MED			2,2							2,2
MEDICINA MOLECOLARE	10,5	0,4	1,1							1,2
SANITA' PUBBLICA, NEUROSCIENZE	5,3	0,7	1,5						4,7	1,6
SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE,			2,4							2,4
INGEGNERIA CIVILE E ARCH				3,6				6,4		3,7
INGEGNERIA IND E DELL'INF	0,5		2,0	2,2						2,3
STUDI UMANISTICI					3,4			1,7		3,4
SCIENZE MUSICOLOGICHE ECC						0,8				0,8
GIURISPRUDENZA							3,3			3,5
SCIENZE ECONOMICHE E AZIEND	0,0			0,2	0,3			5,6	5,1	5,3
SCIENZE POLITICHE E SOCIALI				0,0					3,4	3,5
TOTALE	1,8	4,2	3,3	3,1	4,3	1,0	3,9	6,5	5,5	3,4

4.2.2 Efficienza: costo unitario per laureato

Al fine di una valutazione di efficienza delle proprie attività dal 1° gennaio 2007, l'Ateneo ha implementato, seppur in fase sperimentale, il sistema di registrazioni in contabilità economica ed economico-analitica, utilizzando la correlazione tra le scritture di tipo finanziario e quelle di tipo economico che il sistema contabile in uso consente.

Il grafico (Fig. 7) mostra il costo unitario per laureato così calcolato:

- 1) costi del personale docente attribuiti al 50% ai processi didattici (comprensivi dei docenti a contratto);
- 2) costo del personale tecnico-amministrativo afferente alle Facoltà e attribuiti al 100%;

² al denominatore sono considerati i docenti al 31/12/2011, compresi i ricercatori e professori a tempo determinato. Il dato è al netto dei laureati non assegnati ad un relatore in quanto non si trattava di un docente di ruolo oppure il dato era mancante.

3) costi indiretti determinati attraverso l'applicazione di una percentuale di ricarico sui costi del personale docente. Tale percentuale non deriva ancora dall'applicazione puntuale del modello di contabilità economico-analitica attualmente in fase di elaborazione ma è stata stimata utilizzando la metodologia predisposta per la redazione dei budget dei programmi di ricerca rientranti nel VII programma quadro ed in Industria 2015. Per l'anno 2008, la percentuale di ricarico dei costi indiretti sul costo diretto del personale docente è risultata pari al 56,52%.

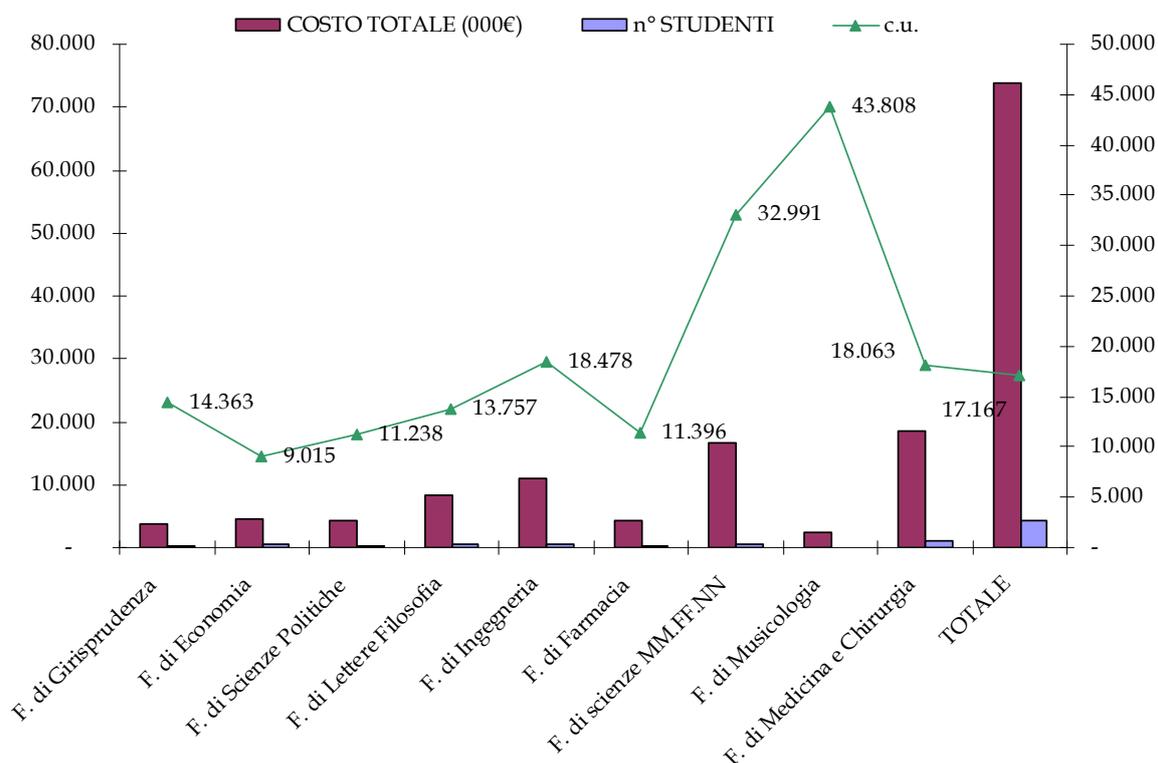


Fig. 7: Costo unitario per laureato.

Sommando i costi del personale, i rimanenti costi diretti e i costi indiretti, si ottengono i costi complessivi per Facoltà. Il rapporto tra costi complessivi e il numero dei laureati pesati per tipo di corso consente la determinazione di un significativo indicatore di efficienza ovvero il costo unitario per laureato pesato.

Il costo unitario per laureato pesato di Ateneo è pari a € 17.167, in sensibile diminuzione rispetto agli anni precedenti, soprattutto a seguito dell'aumento del numero di laureati pesati, ma anche grazie alla riduzione dei costi del personale.

La Facoltà che evidenzia il minor costo unitario secondo l'indicatore in esame è quella di Economia costo di € 9.015 per laureato pesato, mentre Musicologia è quella con il costo unitario di € 43.808. Quest'ultima è anche l'unica Facoltà in controtendenza con un aumento del costo unitario. Il valore del costo unitario per laureato naturalmente non dipende solo dall'efficienza dei processi formativi, ma anche dalle dimensioni della Facoltà storicamente determinatesi, oltre che dalla strutturale differenza dei fabbisogni di docenza tra Facoltà umanistiche e scientifiche. Infatti risulta evidente la correlazione inversa tra i valori assunti da questo indice e quelli relativi al numero dei Laureati pesati per docente.

4.2.3 Il progetto Good Practice 2011, analisi dei risultati per l'Ateneo di Pavia

La rilevazione Good Practice (GP) ha al suo attivo una decina di edizioni che si sono svolte nell'ottica di favorire un confronto omogeneo (benchmarking) tra gli atenei italiani nell'ambito delle loro performance dei servizi a supporto della didattica e della ricerca, seguendo una scala di misurazione in termini di livelli di efficienza ed efficacia che nel tempo si è evoluta, ampliata e consolidata. La partecipazione dell'ateneo a GP 2011 ha rappresentato l'occasione per:

1. effettuare un'analisi di efficienza dei processi gestiti dall'Amministrazione Centrale secondo una metodologia nota e consolidata che consente agli atenei di confrontare le proprie prestazioni con realtà simili e, a volte, anche con i risultati passati;
2. effettuare un'analisi sull'efficacia di tali processi privilegiando la dimensione di percezione della qualità da parte degli utenti dei servizi erogati (*efficacia percepita*);
3. effettuare per la prima volta un'analisi completa dell'Ateneo (Amministrazione Centrale e tutte le unità di gestione) al fine di comprendere quale grado di correlazione esista tra la performance amministrativa e quella globale;
4. effettuare un approfondimento, mediante laboratori sperimentale, sulle modalità di gestione ed organizzazione di intere fasi dei processi o di aree specifiche.

I risultati di GP 2011 si collocano in un momento di forte ristrutturazione dell'Ateneo e quindi possono utilmente concorrere alle scelte di razionalizzazione, costituendo il riferimento per ogni valutazione del cambiamento intrapreso. Molto spesso le risultanze numeriche di questo genere non sono altro che la conferma di intuizioni di miglioramenti organizzativi possibili e pertanto ne possono supportare l'avvio.

4.2.3.1 Un quadro di sintesi, l'analisi Activity Based Costing (ABC)

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

Valorizzando il tempo speso per il costo di ciascuna risorsa (pari agli assegni fissi e alle indennità accessorie) si ottiene la sintesi esposta nella Tabella 52 dalla quale è immediato osservare il livello elevato di costi assorbiti da alcune attività (contabilità, didattica in itinere...) e lo sbilanciamento dei costi verso le unità di gestione.

Tab. 52: Costo del personale strutturato per processo.

Costo (in 1000€)	Amministrazione centrale	Biblioteche	Centri	Facoltà	Dipartimenti	Totale
RAGGRUPPAMENTO						
01. P&C E STATISTICA	394	15	39	0	61	510
02. CONTABILITA'	1.323	69	193	52	2.705	4.342
03. AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	534	15	20	59	233	860
04. COMUNICAZIONE	459	40	185	62	268	1.015
05. SERVIZI SOCIALI E WELFARE	29		2		14	45
06. PERSONALE	1.710	55	59	47	379	2.250
07. EDILIZIA	702		128	1	53	883
08. APPROVVIGIONAMENTI	353	25	33	10	393	814
09. SERVIZI GENERALI E LOGISTICA	1.133	28	79	190	1.889	3.318
10. SISTEMI INFORMATIVI	1.228	33	141	119	717	2.240
11. ORIENTAMENTO IN ENTRATA	176		66	33	8	284
13. DIDATTICA IN ITINERE	1.768		409	1.060	2.442	5.679
14. ORIENTAMENTO IN USCITA e PLACEMENT	13	1	70	5	7	97
15. INTERNAZIONALIZZAZIONE	323		40	15	32	410
16. BIBLIOTECHE	154	2.889	55	2	719	3.819
18. SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI	297		35	4	524	861
19. SER. DI SUPPORTO ALL'ATTIVITA' DI RICERCA	32		342	47	3.863	4.283
20. SUPPORTO ALLA GESTIONE OSPEDALIERA	70			11	1.053	1.135
21. SISTEMA MUSEALE e ARCHIVIO STORICO	104		160		34	298
22. SICUREZZA	37	17	149	3	363	927
23. ATTIVITA' EXTRA	111		127	12	439	689
totale	11.311	3.186	2.331	1.734	16.197	34.759

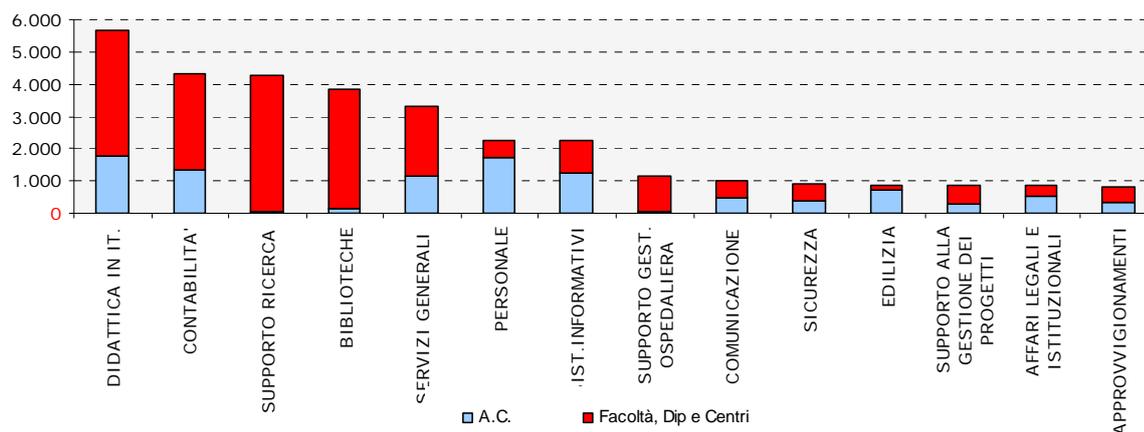


Fig. 8: Costi delle attività dell'amministrazione centrale e delle unità di gestione.

Il grado di accentramento delle attività ed il costo totale delle stesse sono mostrate per la prima volta nel calcolo GP 2011 e costituiscono un importante spunto di riflessione sulla sostenibilità dell'attuale livello di decentramento di alcuni servizi ad esempio: servizi generali e contabilità. Per questi ultimi il livello di accentramento della spesa di Pavia è inferiore alla media di sistema visto che, considerando l'incidenza sui costi totali, si colloca rispettivamente al 34% per i servizi generali (vs. 64% di sistema) e al 30.5% per la contabilità (vs. 52% del sistema).

Si noti che in GP le Facoltà sono classificate tra le strutture anche se non dotate di autonomia di bilancio.

Emerge chiaramente che l'Ateneo di Pavia ha la minore incidenza (35%) dei costi dell'Amministrazione Centrale (AC) sul totale dell'Ateneo, fermo restando l'inclusione delle Facoltà e del Sistema Bibliotecario d'Ateneo nelle strutture non AC.

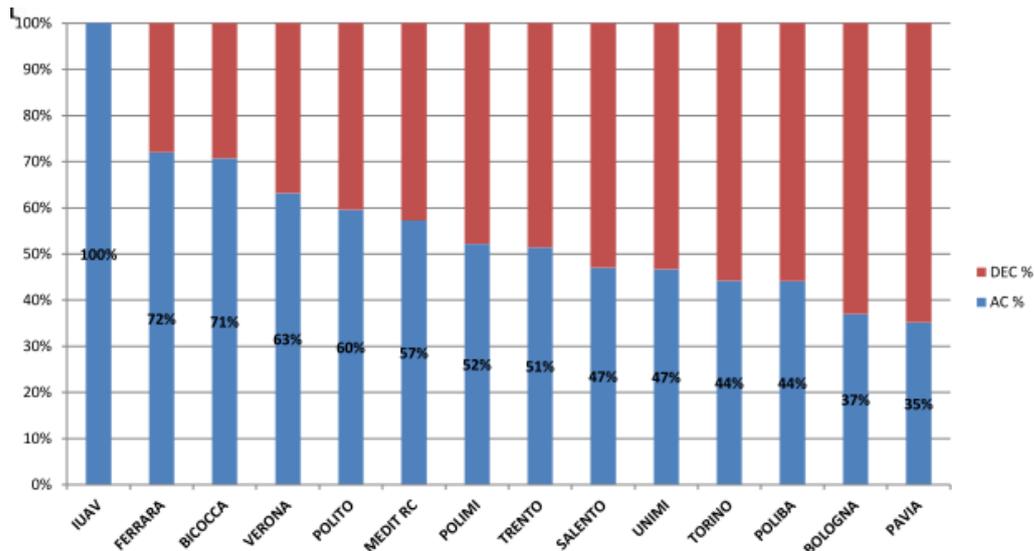


Fig. 9: Il grado di accentramento dei costi per le Università GP.

4.2.3.2 L'analisi di efficienza

L'analisi di efficienza è stata condotta rilevando i costi delle singole attività amministrative secondo l'iniziativa di ABC sopra menzionata.

Per ogni processo il protocollo GP ha evidenziato un driver (es. numero degli studenti, del personale incardinato, etc.) che potesse utilmente rispecchiare il "consumo" delle attività al fine di individuare i costi unitari.

La Tabella 53 mostra i costi unitari elaborati per Pavia e confrontati con i valori massimi e minimi dell'indagine.

Tab. 53: I costi unitari dei servizi (€).

	Costo unitario			Benchmark	
	Totale	di cui: A.C.	Dec.	min	max
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA PERSONA: <i>costo attività/ n°pta, doc, ric</i>					
01. P&C E STATISTICA	252,2	198,8	53,4	190,8 (Unimi)	1.037,29 (Medit rc)
02. CONTABILITA'	2.148,3	670,9	1.477,5	974,61(Unimi)	2.148,33 (Unipv)
03. AFFARI LEGALI E ISTITUZIONALI	427,2	266,0	161,2	233,39 (Ferrara)	1.722,41 (Medit rc)
04. COMUNICAZIONE	505,9	272,9	233,0	398,96(Unimi)	1.074,89 (Trento)
05. SERVIZI SOCIALI E WELFARE	22,2	14,3	7,9	13,58 (Bicocca)	114,76 (Verona)
06. PERSONALE	1.127,5	866,2	261,3	811,45 (Ferrara)	1.625,75 (Poliba)
19. SER. DI SUPPORTO ALL'ATTIVITA' DI RICERCA	2.605,3	212,0	2.393,3	600,04 (Ferrara)	5.021,29 (Poliba)
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA: <i>costo attività/ n° studenti</i>					
07. EDILIZIA <i>costo attività/ n° mq</i>	5,1	4,0	1,1	1,97 (Ferrara)	12,43 (Unimi)
08. APPROVVIGIONAMENTI <i>costo attività/ n° mq</i>	4,7	2,1	2,7	1,73 (Iuav)	10,11 (Poliba)
09. SERVIZI GENERALI E LOGISTICA <i>costo attività/ n° mq</i>	22,4	9,8	12,6	5,61 (Poliba)	36,82 (Iuav)
10. SISTEMI INFORMATIVI <i>costo attività/ n° utenti potenziali</i>	168,2	93,3	74,9	88,91 (Medit rc)	262,17 (Trento)
11. ORIENTAMENTO IN ENTRATA	14,9	13,0	1,9	4,58 (Unimi)	26,31 (IUAV)
13. DIDATTICA IN ITINERE	260,6	84,5	176,2	124,06 (Unito)	260,62 (Unipv)
14. ORIENTAMENTO IN USCITA e PLACEMENT	6,5	5,8	0,7	4,12 (Unimi)	29,29 (Medit rc)
15. INTERNAZIONALIZZAZIONE	19,0	15,2	3,8	8,57 (Polba)	59,03 (Trento)
16. BIBLIOTECHE <i>costo attività/ n° utenti potenziali</i>	154,1	6,2	147,8 *	45,42(Bicocca)	202,72 (IUAV)
18. SUPPORTO ALLA GESTIONE DEI PROGETTI					

Come si nota, l'Ateneo Pavese si colloca nella fascia più onerosa per la contabilità e il supporto della didattica in itinere. Da evidenziare che i costi per l'attività di approvvigionamento, in media, devono essere integrati con un valore di efficacia oggettiva preoccupante: l'Ateneo di Pavia, infatti, mostra un costo al metro quadro per le utenze (elettricità, gas, riscaldamento e condizionamento) pari a 32,31 € che è il più alto in assoluto (escludendo IUAV 46,55 per ovvi motivi di scala), seguono Insubria (30,56 €/mq), Milano Statale (27,37 €/mq) e Bologna (24,71 €/mq).

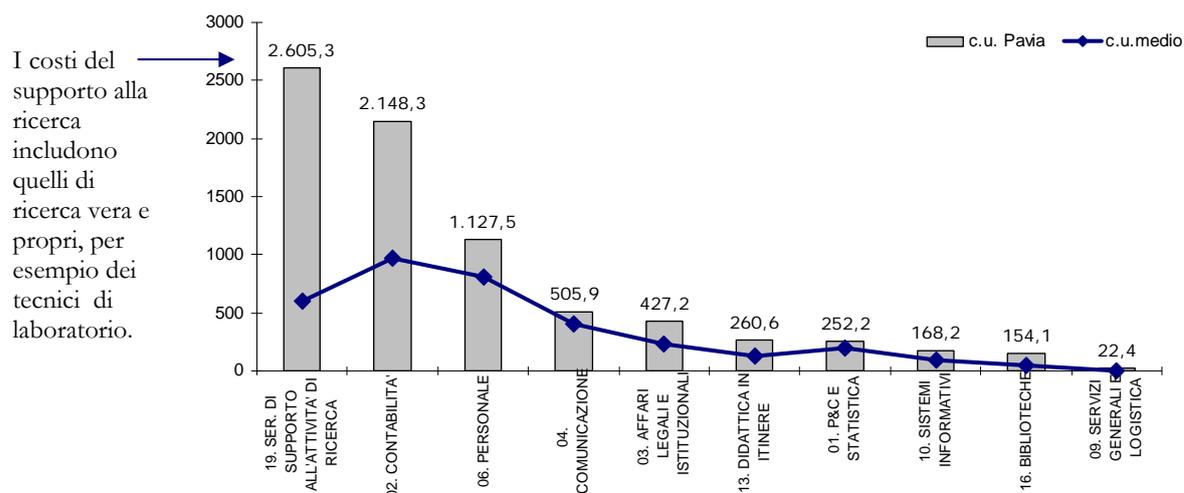


Fig. 10: Il costo unitario delle attività di Pavia e medio GP 2011.

Pavia ha costi unitari in linea con quelli medi tranne due aree di inefficienza: contabilità e didattica in itinere, già in parte spiegabili alla luce dell'elevato grado di decentramento delle attività. Tali risultati non sono attenuati se si considera il fattore dimensionale, infatti nei grafici sotto riproposti Pavia si posiziona ben al di sopra della curva di regressione.

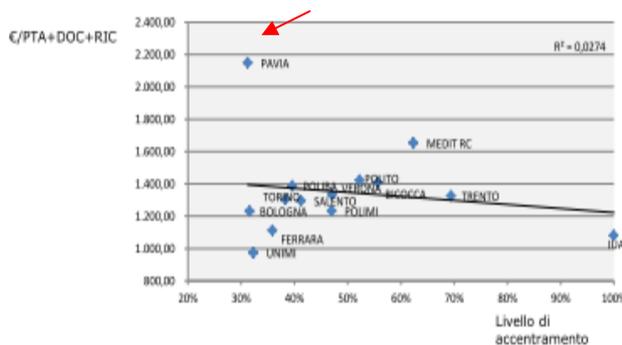


Fig. 11: Costo unitario contabilità.

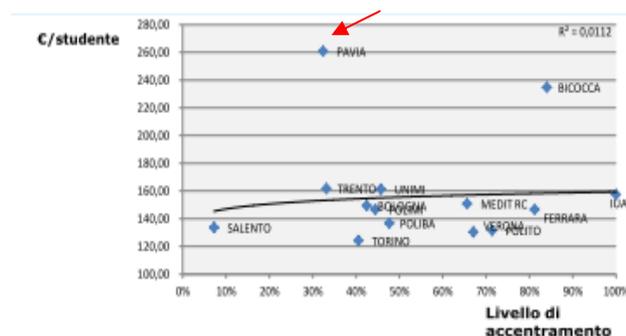


Fig. 12: Costo unitario didattica in itinere.

4.2.3.3 L'analisi di efficacia soggettiva

Il protocollo GP promuove l'analisi dell'efficacia percepita attraverso la somministrazione di tre questionari di apprezzamento dei servizi resi indirizzati rispettivamente al personale tecnico amministrativo, a quello docente e agli studenti. Il tasso di partecipazione di questa edizione è stato molto alto per le prime due categorie e contenuto per gli studenti ai quali è stato consegnato in forma cartacea nelle segreterie.

Tab. 54: Tassi di partecipazione.

	Docenti	PTA	Studenti 1° anno	Altri studenti
Pavia				
n° questionari	448	523	75	466
% sulla categoria	44%	53%	2%	2%
Max	47% Brescia	76% Ferrara	24% Bicocca	19% Polimi

A. Customer satisfaction: personale docente e tecnico amministrativo

Il livelli di soddisfazione dei servizi resi è mediamente alto; in particolare l'Ateneo di Pavia si colloca sempre tra quelli che, a fronte di un costo unitario superiore alla media, ottiene anche un ritorno positivo in termini di customer satisfaction. Considerato l'alto tasso di partecipazione delle due categorie di intervistati, è interessante analizzare i livelli di soddisfazione espressi sui diversi processi (si veda Tab.55). Di seguito esponiamo il confronto tra la soddisfazione complessiva dei singoli servizi per il personale di ruolo: tecnico amministrativo (PTA) e docente. Per esprimere il giudizio è stata utilizzata una scala 1-6 dove 1 esprime completo disaccordo e 6 completo accordo con l'affermazione in domanda.

Tab. 55: Valori di soddisfazione complessiva dei servizi, confronto tra PTA e personale docente.

Personale tecnico amministrativo				Personale docente			
Domanda	Pavia	Medio	MAX	Domanda	Pavia	Medio	MAX
Soddisfazione complessiva del servizio:							
Gestione del personale	4,12	3,83	4,31	Personale	4,47	4,38	4,93
Approvvigionamenti	4,07	3,78	4,07	Approvvigionamento e logistica	3,89	3,81	4,31
Comunicazione	4,05	3,82	4,18	Comunicazione	4,02	3,89	4,26
Sistemi informativi	4,50	4,35	4,81	Sistemi Informativi	3,98	4,16	4,57
Contabilità	4,67	4,30	4,77	Ricerca	4,28	4,03	4,49
				Biblioteche	4,61	4,70	5,11

La Tabella 56 evidenzia come nella parte dedicata alla valutazione del personale, ambito dibattuto e controverso, l'Ateneo di Pavia abbia raccolto dai valutatori feedback maggiormente positivi della media per tutti gli aspetti a eccezione della chiarezza del processo di valutazione delle prestazioni e dei meccanismi di incentivazione:

Tab. 56: Il livello di soddisfazione espresso in relazione ai processi di valutazione e incentivazione.

	Domanda	Pavia	Medio	Max	
3	Gestione processi di valutazione legati a erogazione fondo comune ateneo e Conto terzi	3,17			Brescia
	Chiarezza processo	2,99	2,82	3,36	
	Chiarezza processo	3,14	2,96	3,57	
	Rapidità feedback	3,26	2,92	3,51	
	Adeguatezza tempi valutazione	3,27	2,91	3,58	
4	Processo di valutazione delle prestazioni (Dirigenti, Capi servizi e responsabile di struttura)	3,18			Brescia
	Chiarezza processo	3,03	3,06	3,79	
	Chiarezza comunicazione risultati	3,17	3,09	3,94	
	Rapidità feedback	3,20	3,05	4,02	
	Adeguatezza tempi valutazione	3,31	3,01	4,03	
5	Gestione PTA (Dirigenti, Capi servizi e responsabile di struttura)	3,19			Pavia è best in class
	I meccanismi di incentivazione del personale sono chiari	2,55	2,63	3,47	
	Il processo di pianificazione obiettivi e valutazione prestazioni del personale è efficace	2,65	2,62	3,50	
	Le procedure per la mobilità interna del personale sono efficaci	2,95	2,53	3,22	
	Il processo di selezione di personale esterno è efficace	3,06	3,00	3,82	
	Il processo di formazione del personale è efficace	3,30	2,96		
	Le procedure per la gestione degli orari di lavoro (ferie e permessi, malattie...) sono chiare	4,64	3,97	4,64	

Si conferma per tutti l'importanza del fattore disponibilità e cortesia mentre tra i servizi svettano quelli del personale per il PTA e del supporto della ricerca per i docenti.

La soddisfazione complessiva espressa dal personale docente è leggermente inferiore a quella del tecnico ed è positivamente sbilanciata verso i servizi decentrati.

Tab. 57: la valutazione dell'importanza dei diversi aspetti e dei servizi.

Personale tecnico amministrativo				Personale docente			
Domanda	Pavia	Medio	MAX	Domanda	Pavia	Medio	MAX
1 Importanza dei seguenti aspetti:							
L'efficacia del servizio erogato	4,96	5,02	5,26	L'efficacia del servizio erogato	5,27	5,20	5,44
Disponibilità del personale	5,13	5,08	5,30	Disponibilità del personale	5,28	5,22	5,38
Tempestività della risposta	4,97	4,93	5,15	Tempestività della risposta	5,17	5,10	5,30
Chiarezza della procedura amministrativa	4,93	4,92	5,19	Chiarezza della procedura amministrativa	5,10	5,06	5,28
2 Importanza dei seguenti servizi:							
Personale	5,27	5,21	5,44	Personale	5,29	5,21	5,38
Approvvigionamento e logistica	4,89	4,83	5,09	Approvvigionamento e logistica	4,84	4,86	5,11
Sistemi informativi	5,19	5,23	5,54	Sistemi informativi	5,23	5,32	5,52
Contabilità	5,03	4,96	5,20	Supporto alla ricerca	5,35	5,29	5,50
Comunicazione	4,95	4,94	5,26	Comunicazione	4,89	4,82	5,31
				Biblioteca	5,29	5,22	5,41
3 Soddisfazione complessiva							
Soddisfazione AC	4,34	4,00	4,39	Soddisfazione AC	4,02	3,94	4,43
Soddisfazione DEC	4,50	4,24	4,56	Soddisfazione DEC	4,80	4,57	4,92

B. Customer satisfaction: gli studenti

I questionari somministrati sono stati differenziati tra gli studenti iscritti al primo anno di corso e quelli degli anni successivi.

La scelta nella somministrazione (cartaceo distribuito nelle segreteria) ha in parte condizionato la qualità delle risposte avendo identificato un campione abbastanza omogeneo, probabilmente la modalità via web, raggiungendo un pubblico di utenti eterogeneo, avrebbe prodotto un quadro differente.

In generale si nota un elevato tasso di soddisfazione per i servizi a supporto della didattica per alcuni dei quali l'Ateneo pavese risulta best in class (didattica in itinere).

Orientamento in ingresso

Per gli iscritti al primo anno di corso risulta che il principale mezzo con cui gli studenti sono venuti a conoscenza dell'offerta didattica dell'Ateneo è Internet (61%), solo in seconda battuta gli studenti si rivolgono a Familiari/amici (21%) mentre da notare che nessuno ha dichiarato di essersi avvalso delle presentazioni svolte direttamente dall'Ateneo (es. open day).

Solo il 23% degli studenti del primo anno ha dichiarato che l'offerta formativa dell'Ateneo è stata presentata presso il proprio Istituto superiore, ma non ha ritenuto molto utile l'esperienza.

Per quanto riguarda: l'adeguatezza del livello di promozione dei corsi di laurea e dell'offerta formativa, il supporto fornito nella fase di iscrizione e di svolgimento del test di ingresso l'Ateneo appare in media rispetto agli altri mentre per la chiarezza della guida all'orientamento supera la media per toccare il massimo nella fase di supporto alla pre-iscrizione (Pavia è best in class).

Nell'orientamento in ingresso gli Atenei migliori sono Politecnico di Milano e di Torino.

Didattica in itinere

Come era prevedibile (i questionari sono stati somministrati in segreteria), la maggioranza degli intervistati (81%) si è recata con una certa frequenza presso gli sportelli della segreteria. I non utilizzatori abituali sono un numero

irrisorio e hanno dichiarato prevalentemente di non averne avuto bisogno o di aver beneficiato di strumenti alternativi allo sportello (Sito web, call center).

La Segreteria studenti risulta essere uno dei punti di forza dell'Ateneo pavese:

- il personale è ritenuto cortese (il più cortese rispetto agli altri atenei);
- gli orari di apertura sono adeguati (i più adeguati rispetto agli altri atenei);
- la durata di attesa allo sportello è accettabile;
- agli studenti capita raramente (meno di tutti quelli degli altri atenei) di dover ritornare in segreteria studenti per errori ;
- la modulistica appare la più comprensibile e facilmente reperibile (rispetto a quella degli altri atenei) e, in generale, le informazioni fornite sono coerenti con quelle rilasciate in precedenza o con quelle reperite dagli stessi studenti in altri luoghi dell'Università (facoltà, sito web, guida dello studente, manifesti).
- i tempi impiegati per lo svolgimento delle pratiche e la disponibilità di strumenti alternativi allo sportello della segreteria studenti (iscrizione ad esami e certificati on-line, box self-service per richiesta certificazioni) sono assolutamente adeguati.

È quindi spiegato l'elevato grado di soddisfazione complessiva della qualità del servizio attribuito alla segreteria studenti; in parte si spiega anche l'alto costo di tale servizio così come evidenziato nella sezione di efficienza.

Internazionalizzazione

L'11% degli studenti pavese intervistati ha dichiarato di aver partecipato a programmi di internazionalizzazione (e.g. Erasmus) nel corso della propria carriera universitaria e di ritenere adeguato il supporto fornito dall'Ateneo lungo le diverse fasi del programma (ammissione, periodo di scambio nell'università partner, rientro). Questi sono assolutamente due punti di forza dell'Università di Pavia poiché raggiunge in entrambi il valore massimo rispetto agli altri Atenei. Un giudizio positivo viene espresso anche sul numero sufficientemente elevato di università partner e quindi di destinazioni tra cui scegliere per un periodo di scambio all'estero.

Infrastrutture

Rispetto agli altri atenei risulta superiore alla media la soddisfazione degli studenti pavese per le aule didattiche, i laboratori, le aule comuni e gli spazi-studio rispetto a parametri quali sedie, banchi e arredi in generale, accesso alla rete (connettività Wi-Fi, prese corrente, prese LAN), illuminazione, pulizia, sicurezza, accessibilità e temperatura. È curioso notare che in questo ambito Trento svetta nella maggior parte delle voci.

Tornando a Pavia, agli intervistati, nell'ultimo anno di studi, è capitato raramente (1-2 volte) di non trovare posto nelle aule per la didattica e ancor meno di non sentirsi sicuri all'interno dell'Ateneo.

Il giudizio sull'adeguatezza della segnaletica interna (indicazioni su aule, edifici), del portale web di Ateneo per i servizi personalizzati (gestione carriera, iscrizione esami) rispetto alle proprie esigenze risulta positivo e comunque in linea con la media degli altri atenei.

Questo risultato deve essere letto anche alla luce dell'indicatore di efficacia oggettiva che rilevava il costo unitario degli spazi pavese elevato.

4.2.3.4 Integrazione efficienza ed efficacia

Misurare l'efficacia dei servizi erogati attraverso indicatori oggettivi di qualità è un altro ambizioso traguardo che l'esperienza Good Practice si pone da anni. Per alcuni ambiti è molto difficile garantire confronti attendibili e significativi, per altri, invece, è stato raggiunto un buon grado di approssimazione. Nella Tabella 58 si riportano i più rilevanti indicatori di qualità oggettiva.

Tab. 58: Indicatori di qualità oggettiva rilevati nell'indagine.

	Pavia	Max	
SERVIZI DI SUPPORTO ALLA DIDATTICA			
Orientamento in ingresso			
- Visitatori / Immatricolati	21,47		
- partecipanti per giornata di orientamento	530,00		
Didattica in itinere:			
- h settimanali di apertura fino alle 13	14,00		
- h settimanali di apertura oltre le 13	3,50		
- h di apertura settimanale	17,50	20,50	Polito
Internazionalizzazione:			
- (studenti in mobilità in uscita - studenti in entrata)	133	-122	Ferrara
- n° iscritti stranieri ai corsi di dottorato/ dottorando	7%	30%	Tento
- n° iscritti stranieri ai corsi di laurea /iscritti	5%	11%	Polito

Spunti di riflessione sui servizi a supporto della didattica in itinere

In questo ambito l'Ateneo di Pavia si è posizionato con il costo unitario più alto, ha avuto i migliori tassi di soddisfazione e indicatori di efficacia oggettiva che denotano una certa disponibilità del servizio (h apertura).

Quali possono essere le indicazioni per il futuro? Potrebbe essere migliorata l'efficienza senza compromettere l'attuale tasso di soddisfazione degli utenti che andrebbe ulteriormente investigato su un campione più ampio ed eterogeneo.

Relativamente all'internazionalizzazione Ferrara, Genova e Politecnico di Milano (Polimi) assorbono un numero maggiore di studenti stranieri rispetto a quelli che inviano in mobilità, hanno insieme al Politecnico di Torino (Polito) alti tassi di iscritti stranieri a corsi di dottorato e sono attivi nell'istaurare accordi con università straniere. Questo è la conseguenza di una dichiarata e perseguita politica di internazionalizzazione, per Pavia occorre indagare in modo più analitico questo risultato medio per verificare la congruenza con il piano strategico di Ateneo.

4.2.3.5 Il sistema Bibliotecario di Ateneo

L'approfondimento sui sistemi bibliotecari è stato fatto per la prima volta nel laboratorio GP 2009 e, considerato l'interesse suscitato, è stato inserito stabilmente nel protocollo di rilevazioni. Per l'Ateneo di Pavia costituisce un importante supporto per valutare l'intervento riorganizzativo, avviato nel corso del 2010, volto a unificare le biblioteche e anche il supporto amministrativo. Nell'edizione 2009 Pavia si era collocata all'ultimo posto in materia di efficienza (165,88 € per utente potenziale) mentre nell'ultima edizione ha raggiunto quota 120,46 €,

seguita da Padova (120,76 €). Questo risultato è in parte spiegato dall'esclusione nell'ultima edizione dei costi per attività bibliotecaria sostenuti dai Dipartimenti visto che l'analisi verte esclusivamente sulle unità incluse nel perimetro denominato: Sistema Bibliotecario di Ateneo. L'impatto complessivo di questa struttura è pari a 2.982.391 € (pari all'8.8% dei costi totali analizzati).

Tab. 59: Costi unitari per attività bibliotecaria.

Attività	Costo unitario	Pavia	Min	
Gestione monografie	costo attività / n° monografie totale	0,38	0,38	Pavia
Gestione periodici cartacei	costo attività / n° titoli attivi	119,51	56,2	Bicocca
Gestione web e gestione della biblioteca digitale	costo attività / patrimonio on line	4,12	0,38	Salento
Catalogazione tesi	costo attività / n° tesi catalogate	0,43	0,43	Pavia
Prestito utenti	costo attività / n° prestiti e rinnovi	12,92	0,94	Trento
Internet Library Loan (ILL) attivo e passivo	costo attività / n° ILL	59,7	22,13	Bicocca
Document Delivery (DD) attivo	costo attività / n° DD attivo	8,73	8,73	Pavia
Document Delivery (DD) passivo	costo attività / n° DD passivo	12,19	12,19	Pavia
Presidio e gestione della sala	costo attività / n° utenti potenziali	10,82	2,53	Bicocca
Reference strutturata	costo attività / n° utenti potenziali	4,57	0,54	Insubria
Formazione utente	costo attività / n° utenti potenziali	2,38	0,04	Iuav
Costo per utente potenziale GP 2011	costo totale/ n° utenti potenziali	120,46	45,22	Bicocca
Costo per utente potenziale GP 2009	costo totale/ n° utenti potenziali	165,88		

In alcuni specifici ambiti Pavia si distingue per l'efficienza, ma nelle attività core si colloca a livelli troppo elevati (es. prestiti), così come ampiamente riflesso nel costo unitario complessivo. Poiché questi dati medi, seppur indicativi, non riflettono la complessità delle singole strutture e il loro grado di frammentazione, è importante scomporre il dato medio per singola biblioteca con il risultato seguente:

Tab. 60: Costi unitari per singola struttura bibliotecaria pavese.

		Gestione monografie (€ / N°)	Gestione periodici cartacei (€ / titoli attivi)	Gestione risorse elettroniche (€ / risorse on line)	Prestito Utenti (€ / n° prestiti)	ILL attivo (€/n)	ILL passivo (€/n)	DD attivo (€/n²)	DD passivo (€/n²)	Indicatore complessivo
BIBL. BOEZIO - FAC. LETTERE E FIL. - POLO BOTTA MONDINO	A	47,9	94,5	26,9	11,2	26,2	282,7	39,7	103,2	33,5
BIBL. PETRARCA - FAC. LETTERE E FIL. - POLO S. TOMMASO	B	86,1	153,7	93,5	20,3	60,0	96,6	37,2	99,0	118,0
BIBLIOTECA DELLE SCIENZE	C	277,9	439,4	94,1	9,7	332,5	80,4	11,1	10,4	47,6
BIBLIOTECA UNIFICATA DELLA SCIENZA E DELLA TECNICA	D	88,1	174,7	15,0	12,5	105,4	48,1	59,5	73,1	48,8
BIBLIOTECA UNIFICATA DI AREA MEDICA	E	112,9	174,6	312,2	662,7	777,1	621,7	3,3	4,8	12.122,1
BIBLIOTECA UNIFICATA FACOLTA' DI ECONOMIA	F	40,7	39,1	51,6	4,3	29,6	42,2	61,9	41,4	27,7
BIBLIOTECA UNIFICATA FACOLTA' DI GIURISPRUDENZA	G	61,4	96,1	163,9	21,3	74,7	65,6	59,2	312,3	62,2
BIBLIOTECA UNIFICATA FACOLTA' DI SCIENZE POLITICHE	H	29,5	69,0	135,6	4,7	134,1	35,6	54,4	33,2	16,2
Total	T	72,8	119,5	4,1	12,9	59,7	71,2	8,7	12,2	57,5
G.P. 2011 min	G.P	18,3	56,2	0,38	0,9	22,1	19,2	8,7	12,2	

A questo punto è più agevole identificare all'interno del Sistema bibliotecario pavese le strutture con costi unitari più alti e spiegare il livello medio mostrato in GP. Elaborando un indicatore complessivo sul driver generale (costi di tutte le attività tranne help desk, catalogazione tesi e amministrazione diviso il numero di prestiti e rinnovi) si nota che, oltre ai picchi, solo una struttura ha costo unitario superiore alla media di Ateneo (Biblioteca Unificata di Giurisprudenza).

Integrando i dati di efficienza con quelli di efficacia soggettiva dello SBA, il 60% degli studenti dichiara di non averlo utilizzato mai o solo raramente (1-2 volte l'anno). Questo evidenzia un'importante opportunità per il

futuro vale a dire si manifesta la necessità di estendere tra i potenziali utenti la conoscenza delle disponibilità di servizi che, per la loro completezza e gamma, si collocano su elevati standard di qualità.

Dagli utilizzatori si vede, infatti, che il personale delle biblioteche viene considerato assolutamente cortese. Circa la metà degli intervistati ha utilizzato nell'ultimo anno le risorse elettroniche (banche dati, periodici elettronici) offerte dal Servizio bibliotecario d'Ateneo e apprezza decisamente questa tipologia di servizio. Gli orari di apertura non soddisfano pienamente le esigenze degli utenti al contrario, invece, del servizio di prestito dei libri. Perfettamente in media con gli altri atenei risulta il giudizio sull'adeguatezza degli spazi così come la soddisfazione complessiva della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo.

Per quanto riguarda i docenti si mostrano alti tassi di utilizzo dei servizi proposti e livelli di soddisfazione altrettanto elevati. Il livello di soddisfazione complessiva è infatti pari a 4.61 da confrontare con una media del 4.70 con livelli massimi per Padova e Bicocca (5.11), quest'ultima in particolare si è spesso contraddistinta anche per elevati livelli di efficienza.

5. Pari opportunità e bilancio di genere

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

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

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

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

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

Nel corso del 2011, il CUG ha contribuito a realizzare le iniziative previste nel Piano triennale di Azioni Positive 2008-2010, che prevedeva:

- diffusione del regolamento vigente in Ateneo in materia di prevenzione dei fenomeni di molestia e di mobbing;
- informazione rivolta ai Dirigenti affinché vengano messi a conoscenza della legislazione e delle direttive in materia e acquisiscano la piena consapevolezza del loro ruolo nella prevenzione dei fenomeni di mobbing e per sostenere il benessere organizzativo;
- partecipazione a bandi ai sensi della Legge 125 finalizzati a ottenere finanziamenti per attuare progetti di sostegno per i dipendenti con figli e/o anziani a carico;
- impegno a far conoscere il codice di prevenzione dei fenomeni di molestia e mobbing a tutti i dipendenti Universitari e agli studenti.

Il CUG ha inoltre predisposto il Piano triennale di Azioni Positive 2011-2013, attualmente in fase di approvazione, che prevede:

- analisi dei risultati dell'Indagine sul Clima;
- studio fattibilità per l'introduzione del telelavoro;
- avvio di un forum di discussione con una mail dedicata per il personale che vuole segnalare situazioni di discriminazione;
- sviluppo di iniziative avviate anche da altri enti (es. Comune) volte a eliminare forme di discriminazione.

In relazione alle azioni positive proposte, si sottolinea che l'amministrazione, in collaborazione con il CUG, sta predisponendo l'indagine sul clima organizzativo che verrà avviata a settembre 2012. È inoltre previsto l'avvio di uno studio di fattibilità per un progetto di telelavoro.

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

6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

6.1 Fasi, soggetti e responsabilità

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

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

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

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

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

Tab.16: Quadro di sintesi quinquennio 2007/2011.

Governance	1. Sostenibilità finanziaria	2011	2010	2009	2008	2007
	• <u>Incidenza delle spese di personale:</u>					
	Spese personale Fisso /FFO con correzione (Calcolo ufficiale Miur)	n.d.	89,9%	89,1%	88,1%	89,3%
	Spese personale Fisso /FFO effettivo	n.d.	95,5%	98,1%	94,8%	95,4%
	Spese personale /Entrate complessive	55,0%	58,0%	61,0%	55,3%	56,3%
	• <u>Autofinanziamento e autosufficienza finanziaria:</u>					
	Autofinanziamento/FFO	32,9%	34,1%	30,6%	29,6%	34,7%
	Entrate da autofinanziamento/ Entrate totali	24,1%	24,2%	23,3%	17,4%	19,3%
	Equilibrio di cassa*	89%	92%	86%	83%	79%
	Incidenza percentuale dei trasferimenti /Entrate totali	75,2%	75,3%	75,8%	70,3%	74,5%
	Autosufficienza finanziaria	17,3%	18,1%	16,1%	14,5%	19,3%
	• <u>Avanzo:</u>					
	Incidenza avanzo libero / Entrate totali	0,5%	0	0	0,4%	3,2%
	2. Indice di indebitamento**	7,1%	5,4%	7,0%	4,3%	2,1%
Infrastrutture	1. Utilità					
	Costo dell'energia / m quadri ateneo	28,1	32,2	36,6	31,9	
	Costo telefonia (fissa e/o mobile)/ n. personale strutturato + assegnisti, dottorandi specializzandi	145,2	144,5	157,0	172,2	
	Costo vigilanza e pulizia / m quadri ateneo	16,4	18,9	20,1	19,1	
	Costo manutenzione / m quadri ateneo	15,7	13,9	17,8	24,3	
	Costo locazione /m quadri di riferimento	n.d	n.d	69,0	71,6	
	• <u>Soddisfazione per gli spazi:</u>					
	Indice di customer satisfaction valutato su personale.	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
	Indice di customer satisfaction valutato su studenti (% risposte positive).	86,5%	88,2%	81,9%	80,2%	79,7%
	2. Sistemi informativi (rilevazione attiva dal 2010)					
	Costo del servizio per utente potenziale	n.d	168,19			
	• <u>Soddisfazione per il servizio</u>					
	Adeguatezza Customer Sat. Studenti portale web	n.d	3,4	Scala 1-4: 1= decisamente no; 4 = decisamente sì		
	Adeguatezza Customer Sat. Studenti copertura wi-fi	n.d	3,0	Scala 1-4: 1= decisamente no; 4 = decisamente sì		
	Adeguatezza Customer Sat. PTA	n.d	4,5	Scala 1-6: 1= completamente in disaccordo; 6 = completamente d'accordo		
	Adeguatezza Customer Sat. Docenti	n.d	3,98	Scala 1-6: 1= completamente in disaccordo; 6 = completamente d'accordo		
Sviluppo Risorse Umane	1. Mobilità Interna					
	• <u>Tasso di mobilità interna</u>					
	N. persone TA che ha avuto nell'ultimo anno avanzamenti professionali/N. totale personale	0,43%	28,4%	3,81%	5,58%	1,60%
	N. persone TA che hanno cambiato ufficio nell'ultimo anno / N. totale personale	5,29%	1,8%	2,1%	n.d.	n.d.
	2. Presenza di un quadro organizzativo					
	• <u>Completezza mappa delle posizioni</u>	100% posizioni di responsabilità	100% posizioni di responsabilità	presente ma migliorabile		
	• <u>Completezza sistema di valutazione delle prestazioni</u>	100%	100%	100%		
	• <u>Indagini di clima</u> : valutazioni complessive e puntuali espresse dal personale tecnico am.	n.d.		36,2%		32,8%

Supporto alla didattica						
	• <u>Spesa personale di supporto per studente:</u> Personale dedicato a supporto didattico (ingresso/itinerario/uscita)/n. iscritti.	n.d.	164,5 (276,6 se incluso il costo dipartimenti)	177,2	162,6	141,8
	• <u>Soddisfazione laureandi su esperienza universitaria nel complesso</u> Indice di customer satisfaction dei laureandi.	87,4%	88,3%	88,4%	88,6%	88,1%
	• <u>Tasso di occupazione (a un anno dalla laurea):</u>					
	Lauree triennali	n.d.	40,1%	43,2%	43,4%	50,0%
	Lauree specialistiche/magistrali	n.d.	75,0%	70,8%	74,4%	71,0%
	Lauree specialistiche/magistrali a ciclo unico	n.d.	76,6%	65,6%	72,1%	87,0%
Supporto alla ricerca						
	• <u>Incidenza personale di supporto:</u> Spesa personale (o FTE) TA dedicato a supporto ricerca/Spesa personale (o FTE) totali.	n.d.	2,0%	2,0%	2,0%	1,8%
	• <u>Soddisfazione docenti su servizi di supporto</u> : Indice di customer satisfaction dei docenti.	n.d.		83,0%		
	• <u>Attrattività finanziamenti competitivi</u> : Valore Fondi competitivi acquisiti / Entrate totali (al netto delle partite di giro).	10,1%	9,8%	11,2%	9,8%	10,0%
Internazionalizzazione						
	• <u>Incidenza studenti immatricolati:</u> n. stranieri/ Tot.					
	corsi di laurea (I e II livello)	4,9%	5,2%	5,3%	4,7%	5,3%
	corsi post laurea (scuole di specializzazione, dottorati, master)	4,0%	6,7%	3,6%	4,5%	2,8%
	• <u>Incidenza studenti in mobilità</u> in ingresso/ totale iscritti in corso	n.d.	2,1%	1,6%	1,6%	1,4%
	• <u>Incidenza studenti in mobilità</u> in uscita / totale iscritti in corso	n.d.	2,6%	2,5%	2,2%	1,9%
	Indice di customer satisfaction valutato su studenti stranieri (o in mobilità in uscita).	81,3%	78,3%	69,0%	69,2%	68,6%
	• <u>Soddisfazione docenti e studenti su servizi bibliotecari</u>					
Sistema Bibliotecario	Indice di customer satisfaction valutato su personale docente.	n.d.	n.d.	80,5%		
	Indice di customer satisfaction valutato su studenti.	90,2%	89,0%	85,9%	88,2%	83,8%
	• <u>Spese per il personale di supporto</u> FTE TA sistema bibliotecario (o Costo attività)/Utenti potenziali	n.d.	120,5	123,3		
* <i>equilibrio di cassa: (pagamenti / fondo cassa + riscossioni)</i>						
** <i>indice di indebitamento : (Ammortamento annuo)/ (Entrate per funzionamento- Spese fisse personale)</i>						
<i>L'indicazione n.d. corrisponde a valori di indicatori per il quali l'indagine è in corso o in via di predisposizione come previsto dal piano triennale della performance 2011-2013.</i>						