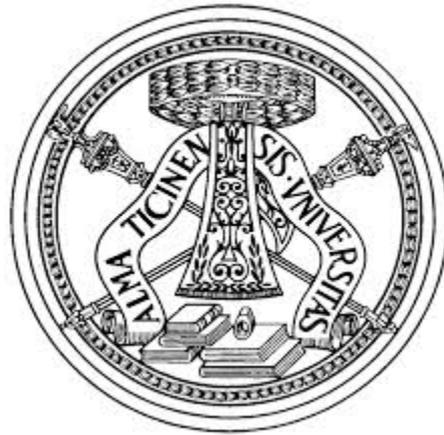


# Relazione sulla performance 2014

*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)*



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

Direzione Generale

Servizio Organizzazione e Innovazione

Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo

Servizio Qualità della didattica e servizi agli studenti

## **SOMMARIO**

<b>1. Presentazione .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni .....</b>	<b>6</b>
2.1 Il contesto esterno di riferimento .....	6
2.2 L'Ateneo .....	8
<i>A. Personale docente .....</i>	<i>8</i>
<i>B. Personale tecnico amministrativo .....</i>	<i>10</i>
<i>C. Studenti .....</i>	<i>12</i>
2.3 I risultati raggiunti .....	14
2.4 Criticità e opportunità .....	16
<b>3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti .....</b>	<b>19</b>
3.1 L'albero della performance .....	20
3.2 Obiettivi strategici .....	21
<i>3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2014 .....</i>	<i>21</i>
3.3 Obiettivi gestionali e piani operativi .....	22
<i>3.3.1 Risultati Direzione Generale .....</i>	<i>22</i>
3.3 Obiettivi individuali .....	23
<i>3.3.1 Dirigenti .....</i>	<i>23</i>
<i>3.3.2 Personale di categoria EP e D .....</i>	<i>25</i>
<i>3.3.3 Risultati valutazione obiettivi .....</i>	<i>25</i>
<i>3.3.4 Valutazione comportamenti organizzativi .....</i>	<i>26</i>
<i>3.3.5 Indagine Customer satisfaction anno 2014 .....</i>	<i>28</i>
3.4. Performance e prevenzione anticorruzione: il collegamento tra i documenti programmatici .....	31
<b>4. Risorse, efficienza ed economicità .....</b>	<b>33</b>
4.1 Efficienza ed economicità della gestione .....	33
4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia .....	33
<i>4.2.1 Efficienza: edizione GP 2014-15: anticipazione .....</i>	<i>35</i>
<i>4.2.2 Indicatori globali di Ateneo .....</i>	<i>37</i>
<b>5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere .....</b>	<b>40</b>
5.1 La valutazione del rischio di stress lavoro correlato .....	40
5.2 L'indagine sul benessere organizzativo .....	40
5.3 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2014 .....	42
<i>5.3.1 I dati relativi alla parità e alla pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche .....</i>	<i>43</i>
<b>6. Il processo di redazione della relazione sulla performance .....</b>	<b>45</b>
6.1 Fasi, soggetti e responsabilità .....	45
6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance .....	45
<b>Indice delle tabelle e delle figure .....</b>	<b>47</b>
<b>Allegati .....</b>	<b>48</b>



# 1. Presentazione

---

Negli ultimi anni, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati, secondo logiche non integrate e non coerenti, che hanno generato un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici rischiando di compromettere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT' ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico"<sup>1</sup>.

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

---

<sup>1</sup>Le problematiche connesse al legame tra performance, anticorruzione e trasparenza e i relativi piani è emersa dall'esperienza di molte università ed è stata sottolineata, anche dall'ANAC in una lettera aperta al Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione (9 aprile 2014) "Problemi aperti in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e performance e proposte di semplificazione".

Quanto detto trova corrispondenza all'interno del documento recentemente pubblicato da ANVUR, 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane'<sup>2</sup>. La pubblicazione del documento è finalizzata a raccogliere osservazioni in vista di uno workshop di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca", schedato per fine giugno 2015 con il quale ANVUR si propone di avviare la nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale. Comunque, nella fase attuale, ANVUR ha confermato il mantenimento delle direttive CIVIT in tema di valutazione del ciclo della performance all'interno del quale è previsto 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...)".

Con delibera n. 5 del 7 marzo 2012, CIVIT aveva fornito specifiche linee guida per la redazione della "Relazione sulla Performance" alle quali il presente documento si attiene ispirandosi ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

In particolare, 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.

---

<sup>2</sup>[http://www.anvur.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=807:linee-guida-per-la-gestione-integrata-della-performance-it&catid=48&Itemid=129&lang=it](http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=807:linee-guida-per-la-gestione-integrata-della-performance-it&catid=48&Itemid=129&lang=it).

## 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.

In particolare, negli anni scorsi è stata avviata un'iniziativa di particolare rilievo in tema di rendicontazione sociale che ha portato alla pubblicazione del Bilancio Sociale, anno 2010. La ridottissima disponibilità di risorse umane con professionalità adeguate e il contemporaneo avvio di attività gestionali innovative (budgeting e cost control, contabilità economico-patrimoniale e analitica, programmazione e audit, ecc.) ha finora impedito di dare sistematicità alle iniziative di rendicontazione.

Per questo motivo, nella stesura della presente relazione, l'Amministrazione dell'Ateneo ha ritenuto importante inserire molte informazioni o aggiornamenti dei quadri informativi previsti in fase di rendicontazione sociale.

Il gruppo di stakeholder idealmente coinvolti ed interessati dal Ciclo della Performance dell'Ateneo comprende, pertanto, tutti i soggetti sopra elencati.

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

---

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. Lo scenario risulta indubbiamente caratterizzato, da una parte, dalla forte contrazione di risorse pubbliche e, dall'altra, da significative pressioni alla riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di 'accountability' e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Occorre, tuttavia sottolineare come l'attenzione dell'ordinamento centrale nei confronti del sistema universitario pare mostrare atteggiamenti di evidente discordanza dal momento che alle affermazioni di principio in termini di riconoscimento della strategicità della cultura e dell'alta formazione non sono seguite coerenti azioni di governo. Le risorse complessivamente assegnate al sistema universitario (Fondo di Finanziamento Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, ecc...) risultano in costante diminuzione.

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

L'ammontare complessivo di risorse destinate al sistema universitario come FFO per l'anno 2014 è stato pari a 7,010 mld mentre per l'anno 2013 l'importo complessivamente è stato pari a 6,695 mld di euro, rilevando pertanto un incremento del 4,7%.

Per una corretta interpretazione di questo dato, tuttavia, è necessario ricordare quanto previsto dal comma 1 dell'art. 60 del D.L. 69/2013 (c.d. "decreto del fare") convertito con L. n.98/2013, secondo cui al fine di semplificare il sistema di finanziamento delle università, a decorrere dal 2014 confluiscono nel FFO le risorse relative a:

- a) Fondo per la programmazione dello sviluppo del sistema universitario, per un ammontare di € 42.611.580 (0,6% del totale);
- b) Fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti; studenti per un ammontare di € 65.185.469 (0,9% del totale);
- c) Borse di studio post laurea (corsi di dottorato di ricerca, di perfezionamento e di specializzazione presso università italiane e straniere a favore di laureati), per un ammontare di € 148.046.300 (2,1% del totale).

Gli Atenei 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, seppur allentato, 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 bandi 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 avviato dall'Ateneo nel corso del 2011 e concluso nel 2013 con l'attivazione di 18 dipartimenti.

Nonostante le difficoltà, l'Ateneo intende cogliere le opportunità offerte da un effettivo processo di definizione e realizzazione di nuove policy in tema di gestione e sviluppo delle risorse economico-finanziarie, di internazionalizzazione, di gestione e sviluppo delle risorse umane.

La sfida ormai imprescindibile che attende l'Ateneo consiste nel fare più cose, in meno tempo, con minori risorse, migliorando le performance organizzative ed individuali per fornire agli stakeholder servizi qualitativamente superiori in termini di outcome.

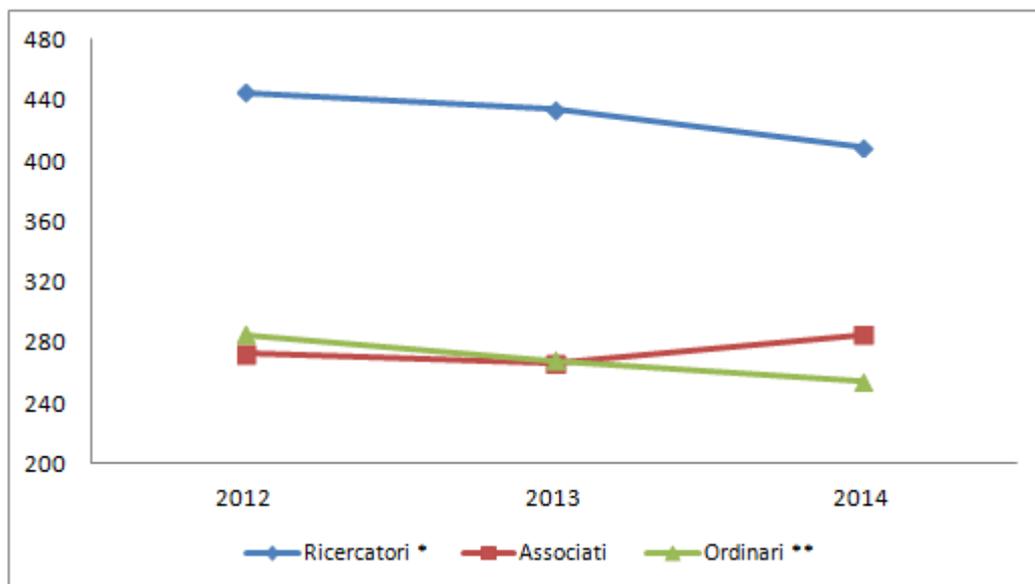
### 2.2 L'Ateneo

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. Negli ultimi anni l'Università degli Studi di Pavia ha registrato una contrazione dell'organico di ruolo (a tempo indeterminato e a tempo determinato) pari a circa l'8%, da 2021 nel 2010 a 1861 unità nel 2014, spiegato pressoché nella stessa misura dalla diminuzione del personale docente (da 1029 nel 2010 a 948 nel 2014) e del personale tecnico amministrativo (da 961 nel 2010 a 883 nel 2014). Si rileva che il numero dei collaboratori ed esperti linguistici risulta pressoché invariato (30 unità nel 2014).

Un approfondimento dell'attuale configurazione organizzativa dell'Ateneo è contenuto nella relazione sui risultati 2014 della Direzione Generale, allegata a questo documento.

#### A. Personale docente

I docenti e ricercatori in servizio al 31 dicembre 2014 sono 948, di cui 365 ricercatori a tempo indeterminato, 44 ricercatori a tempo determinato, 285 professori associati, 252 professori ordinari e 2 professori straordinari a tempo determinato. La Fig. 1 evidenzia, nel corso del triennio 2012-2014, una contrazione dei professori ordinari (-11%) e dei ricercatori (-8%). Si rileva per contro un incremento del numero di professori associati (+4%).



**Fig. 1: Numero di docenti nel triennio 2012-2014 (ricercatori, associati, ordinari)**

\*Ricercatori a tempo indeterminato e determinato \*\* comprensivo dei docenti straordinari a tempo determinato

La successiva Tab. 2 mostra la distribuzione del personale docente e ricercatore dei Dipartimenti per Area Scientifica CUN, evidenziando una riduzione dell'organico docente in quasi tutte le aree.

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

Le Figg. 2 e 3 rappresentano rispettivamente la distribuzione dei docenti di ruolo e dei ricercatori a tempo determinato per Dipartimento.

AREA DISCIPLINARE	2012							2013							2014						
	RU	RD	RM	PA	PO	PD	Totale	RU	RD	RM	PA	PO	PD	Totale	RU	RD	RM	PA	PO	PD	Totale
Ingegneria civile ed architettura	19			15	10		44	18			16	9		43	17			16	8		41
Ingegneria industriale e dell'informazione	23	6	1	17	25		72	23	9		17	25		74	20	10		19	25		74
Scienze agrarie e veterinarie	0			2	1		3				2	1		3		1		2			3
Scienze biologiche	62		5	38	40		145	62	4	34	38		138	58	7		33	33		131	
Scienze chimiche	32	1	3	29	16		81	32	3		29	15		79	29	3		32	13		77
Scienze della terra	15	1		6	5		27	15	1		6	5		27	15	1		6	5		27
Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	40		5	30	20		95	39	2		30	19		90	34	5		33	19		91
Scienze economiche e statistiche	27	2	3	13	23		68	27	3		13	22		65	25	4		15	22		66
Scienze fisiche	30		2	15	8		55	30	2		15	8		55	28	1		17	7		53
Scienze giuridiche	19		1	18	27		65	19			17	25		61	17			15	24		56
Scienze matematiche e informatiche	22		1	12	20		55	22		1	11	19		53	19		1	14	18		52
Scienze mediche	87	2	1	52	61	3	206	85	5		50	56	3	199	79	6		54	56	2	197
Scienze politiche e sociali	9		2	12	6		29	8	1		12	5		26	7	1		12	4		24
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	21	1	2	14	19	1	58	19	4		14	18		55	17	4		17	18		56
<b>Totale</b>	<b>406</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>273</b>	<b>281</b>	<b>4</b>	<b>1003</b>	<b>399</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>266</b>	<b>265</b>	<b>3</b>	<b>968</b>	<b>365</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	<b>285</b>	<b>252</b>	<b>2</b>	<b>948</b>

Tab.1: Consistenza personale docente di ruolo per area scientifico-disciplinare

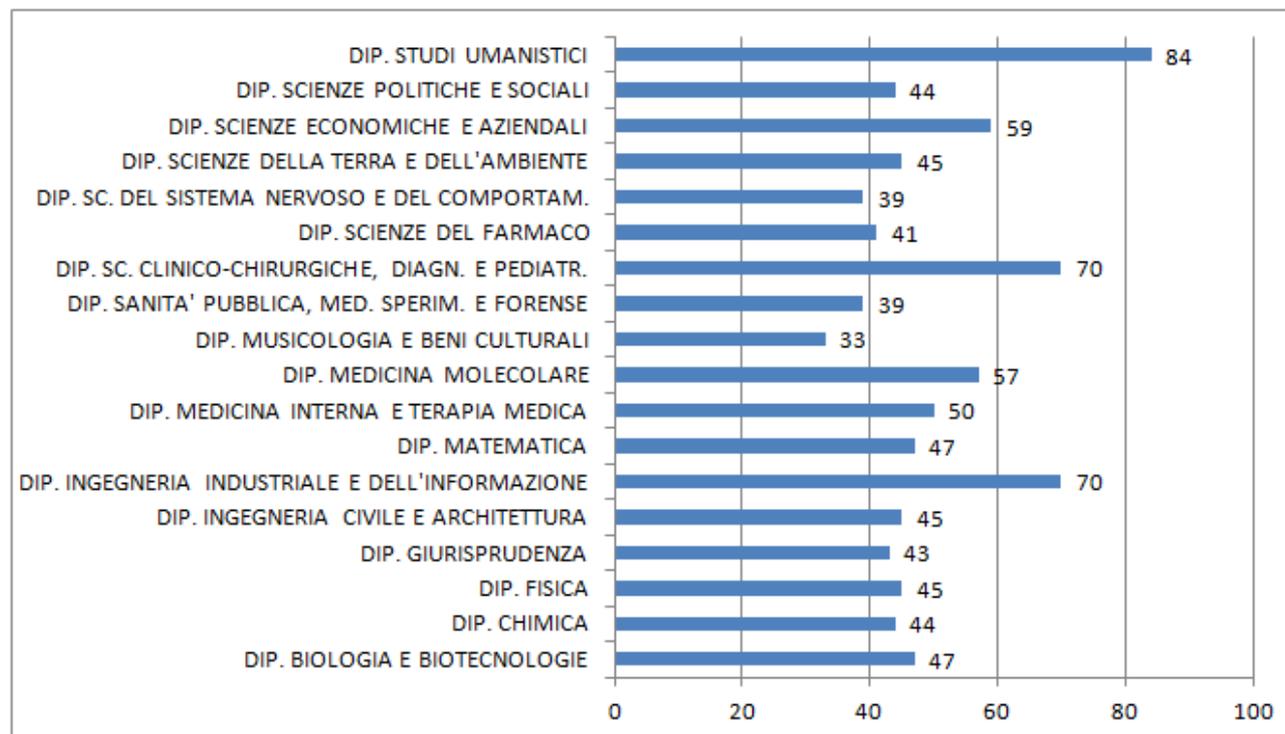


Fig. 2: Consistenza personale docente di ruolo per dipartimento anno 2014

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

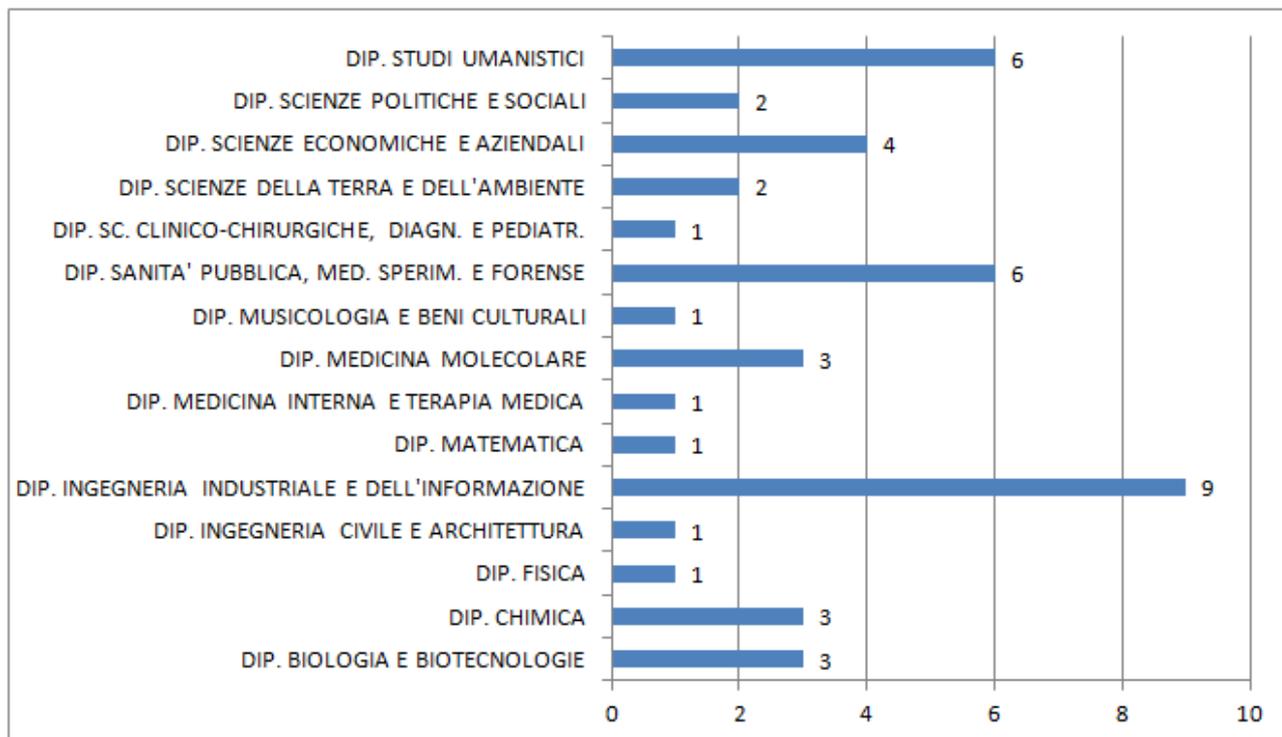


Fig. 3: Numero di ricercatori a tempo determinato per dipartimento anno 2014.

### B. Personale tecnico amministrativo

Negli ultimi anni si è evidenziata una contrazione del numero delle unità del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato prevalentemente spiegata dai vincoli normativi sul turnover.

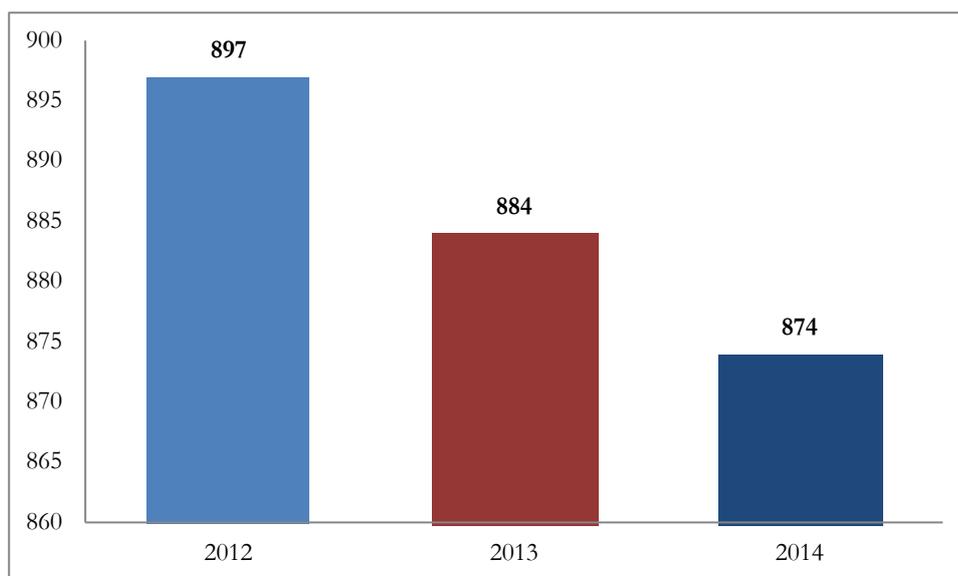


Fig. 4: Trend personale tecnico amministrativo (tempo indeterminato, ruolo ND, esclusi i dirigenti)

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

Analizzando le fasce d'età del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per categoria per l'anno 2014 si conferma prevalente l'età compresa tra i 50 e i 54 anni (nella tabella 2 sono compresi anche 6 dirigenti non considerati nelle figure 4 e 5 e nella tabella 3).

FASCIA ETA'	B	C	D	EP	DIR.	Tot.
MENO DI 30 ANNI	1	8	1			<b>10</b>
30-34 ANNI	5	30	9			<b>44</b>
35-39 ANNI	13	52	27	1	1	<b>94</b>
40-44 ANNI	15	48	58	5		<b>126</b>
45-49 ANNI	18	85	61	12	1	<b>177</b>
50-54 ANNI	38	109	64	14	2	<b>227</b>
55-59 ANNI	20	76	36	14	2	<b>148</b>
60-65 ANNI	14	17	17	6		<b>54</b>
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>425</b>	<b>273</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>880</b>

Tab.2: Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per fascia d'età e categoria, anno 2014.

Nella Fig. 5 si evidenzia la distribuzione del personale tecnico-amministrativo per strutture a fine 2014, mentre Tab. 3 mostra la distribuzione del personale per dipartimento e area di riferimento.

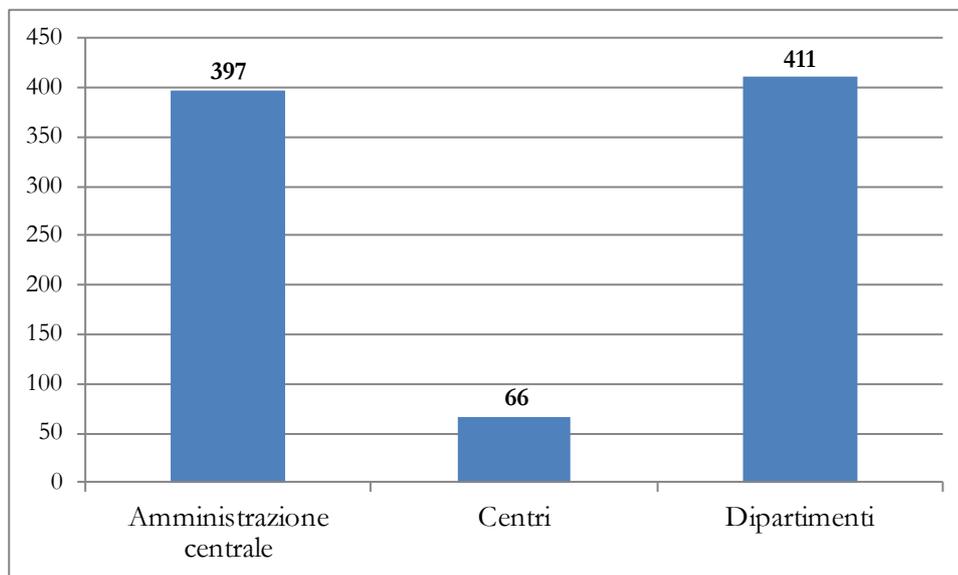


Fig. 5: Personale tecnico amministrativo (ND e Dirigenti) per struttura

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

AFFERENZA/AREA	Area amministrativa	Area amministrativa - biblioteche gestionale	Area biblioteche	Area servizi generali e tecnici	Area socio sanitaria	Area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati	TOT
AREE DIRIGENZIALI	124	92	59	38	0	84	397
CENTRI	11	6	2	3	0	44	66
DIP. DI BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	9	2	1	6	0	17	35
DIP. DI CHIMICA	5	2	0	2	0	10	19
DIP. DI FISICA	2	2	0	1	0	8	13
DIP. DI GIURISPRUDENZA	5	1	0	2	0	2	10
DIP. DI INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	7	2	0	1	0	11	21
DIP. DI INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	8	2	0	1	0	14	25
DIP. DI MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	2	2	0	1	0	3	8
DIP. DI MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	12	1	0	4	0	15	32
DIP. DI MEDICINA MOLECOLARE	11	1	0	2	0	13	27
DIP. DI MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	6	1	2	0	0	2	11
DIP. DI SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	9	1	0	7	2	24	43
DIP. DI SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	22	3	0	4	5	14	48
DIP. DI SCIENZE DEL FARMACO	3	2	0	1	0	11	17
DIP. DI SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	9	2	0	2	2	7	22
DIP. DI SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	8	3	0	4	0	18	33
DIP. DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	8	1	0	0	0	3	12
DIP. DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	7	2	0	2	0	4	15
DIP. DI STUDI UMANISTICI	7	4	0	6	0	3	20
<b>TOTALE</b>	<b>275</b>	<b>132</b>	<b>64</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>307</b>	<b>874</b>

Tab.3: Personale tecnico amministrativo per dipartimento e Area

## C. Studenti

Nel grafico illustrato in Fig. 6 è 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, mostrano che, mentre a livello nazionale si è verificato un decremento progressivo del numero di immatricolazioni al sistema universitario, avvenuto dopo il picco dei primi anni di applicazione della riforma, l'Università di Pavia ha mantenuto nel tempo un numero di immatricolati che oscillano intorno alle 4.000 unità. Negli ultimi due anni accademici il numero di immatricolati pavesi si è assestato intorno alle 3.800 unità. Nell'AA 2014/15 si è registrato un piccolissimo incremento rispetto all'AA precedente (+0,9%). Il numero di immatricolati italiano è rimasto pressoché stabile, con una variazione pari a +0,2%. La Tabella 4 riporta gli iscritti totali per Dipartimento e luogo di residenza evidenziando come il bacino di utenza dell'Ateneo mantenga una significativa percentuale di iscritti provenienti da fuori regione e dall'estero. La Tabella 5 mostra l'articolazione dell'offerta formativa dell'Ateneo per tipologia di percorso e relativa numerosità.

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

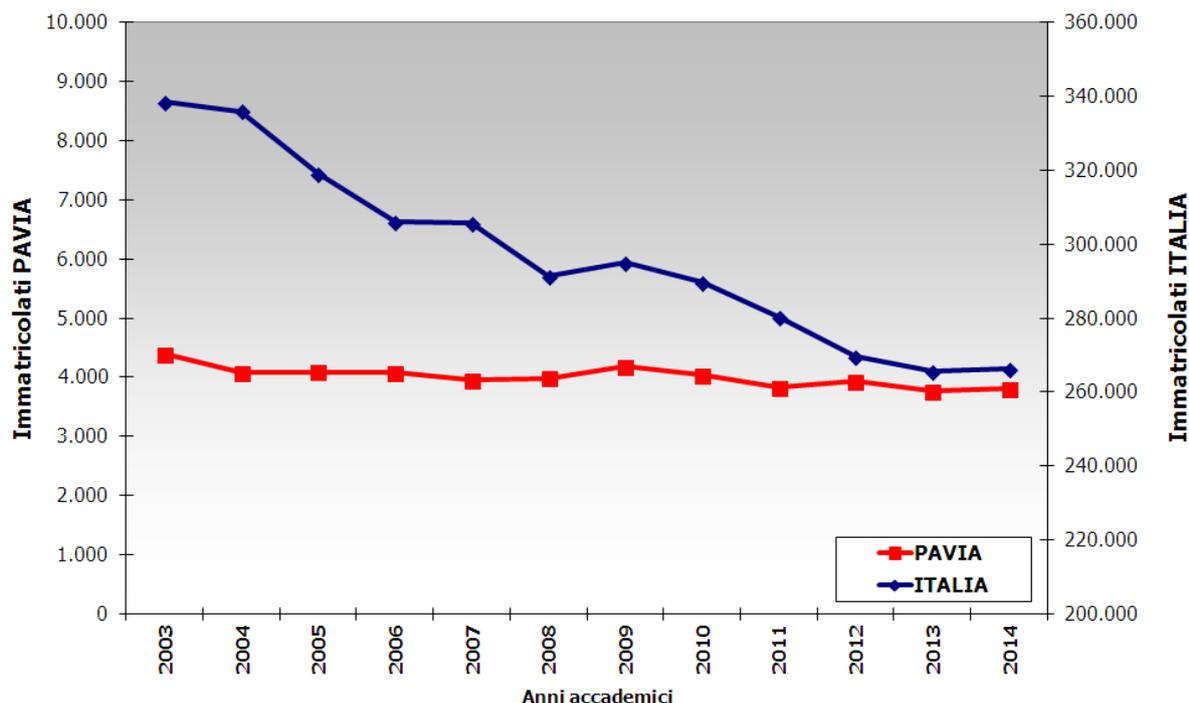


Fig. 6: Andamento delle immatricolazioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2014(Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).

Dipartimento	A.A.2012/2013			A.A.2013/2014			A.A.2014/2015		
	iscritti totali	di cui italiani residenti fuori regione	di cui stranieri	iscritti totali	di cui italiani residenti fuori regione	di cui stranieri	iscritti totali	di cui italiani residenti fuori regione	di cui stranieri
BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE "LAZZARO SPALLANZANI"	1.420	46%	3%	1.353	48%	3%	1.318	47%	4%
CHIMICA	408	26%	3%	368	25%	3%	386	24%	4%
FISICA	234	30%	3%	236	30%	2%	234	31%	2%
GIURISPRUDENZA	2.244	34%	2%	2.053	34%	2%	1.985	33%	3%
INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	1.354	31%	8%	1.177	29%	8%	1.195	29%	7%
INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	1.841	27%	9%	1.760	29%	9%	1.887	27%	10%
MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	224	35%	3%	202	31%	3%	195	33%	3%
MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	1.456	37%	7%	1.394	36%	5%	1.420	36%	5%
MEDICINA MOLECOLARE	465	45%	20%	582	44%	23%	649	39%	29%
MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	355	34%	5%	300	34%	3%	305	36%	4%
SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	1.784	35%	5%	1.773	36%	4%	1.790	36%	4%
SCIENZE CLINICO-CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	585	42%	4%	568	43%	3%	581	42%	3%
SCIENZE DEL FARMACO	1.985	40%	5%	1.926	39%	5%	1.794	37%	6%
SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAMENTO	1.025	27%	1%	895	28%	1%	900	26%	2%
SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	424	27%	2%	418	26%	2%	460	26%	2%
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	2.818	29%	11%	2.521	30%	11%	2.505	29%	11%
SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	1.875	28%	6%	1.767	28%	7%	1.872	28%	8%
STUDI UMANISTICI	2.005	28%	4%	1.905	30%	5%	2.054	30%	5%
<b>Totale</b>	<b>22.502</b>	<b>33%</b>	<b>6%</b>	<b>21.198</b>	<b>33%</b>	<b>6%</b>	<b>21.530</b>	<b>33%</b>	<b>7%</b>

Fonte: Datamart Studenti

Tab.4: Istituti totali per Dipartimento e luogo di residenza

Percorsi formativi attivati	
<b>Corsi di laurea (a.a. 2014-2015):</b>	<b>39</b>
<b>Corsi di laurea magistrale/magistrale a ciclo unico (a.a. 2014-2015):</b>	<b>44</b>
di cui erogati completamente in lingua inglese	7
<b>Corsi di Dottorato (XXX ciclo):</b>	<b>17</b>
<b>Scuole di specializzazione (area medica + professioni legali)</b>	<b>33</b>
<b>Master e corsi di perfezionamento/aggiornamento (a.a. 2014-2015):</b>	<b>56</b>
<b>Classi di abilitazione TFA (a.a.2014-2015):</b>	<b>11</b>

Tab.5: Percorsi formativi attivati presso l'Università di Pavia per tipologia

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

Fonte:ElaborazioneisudatiMIUR–Ufficiodistatisticaedatiinternidatabase segreteria studenti.

### 2.3 I risultati raggiunti

---

Nel corso dell'anno 2014, i temi relativi all'assetto istituzionale dell'Ateneo hanno occupato un ruolo centrale in termini di attenzione e di energie dedicate. È stato costituito un gruppo di cinque prorettori, affiancato da undici delegati, in una squadra che ha lavorato con crescente affiatamento in lunghi, frequenti incontri. Si è stabilizzato il raccordo tra le aree amministrative e la squadra di governo, soprattutto in ottica di vaglio e condivisione delle pratiche oggetto di delibera da parte del Senato o del Consiglio di Amministrazione e ciò ha reso più spedito il lavoro di questi due organi. È stato valorizzato il lavoro della Consulta, che riunisce tutti i direttori di dipartimento, solo in parte presenti in Senato.

Semestralmente, viene elaborato un rapporto sulle attività dei pro-rettori e delegati che illustra i risultati raggiunti.

#### **Didattica**

L'attenzione allo studente ha caratterizzato l'attività dell'Ateneo. Ne sono testimonianza le attività condotte in seno alla Commissione Permanente Studenti, alla Commissione Programmazione e Sviluppo della Didattica<sup>3</sup>, nel supporto agli studenti stessi nel complicato processo di costituzione del Consiglio degli Studenti. In particolare, nel dicembre 2013, è stato nominato il prof. Salvatore Veca, quale Garante degli Studenti e per dare attuazione alla nomina e garantirne quindi piena operatività, è stato elaborato un Regolamento di funzionamento dell'organo, approvato dal Senato Accademico in data 19/03/2014, ed è stato definito il processo gestionale di supporto. Di concerto con altri organi accademici è stato seguito il lavoro del presidio di qualità e il relativo cambio di presidenza. È stato rinnovato il comitato di coordinamento dei percorsi abilitanti. Sono state predisposte e avviate le attività dei Percorsi Abilitanti Speciali (PAS) nonché le attività dei Tirocini Formativi abilitanti(TFA).

#### **Ricerca**

I docenti dell'Ateneo hanno presentato68 progetti Horizon 2020 in tutti gli ambiti previsti (Excellence Scienze, Industrial Leadership e Societal Challenges). Tre progetti, presentati da docenti dei dipartimenti di Ingegneria Industriale e dell'Informazione, Biologia e Biotecnologie e Scienze Economiche e Aziendali, sono arrivati alla fase finale e approvati. L'Ateneo ha partecipato ad un bando emesso dalla Fondazione Cariplo in collaborazione con Regione Lombardia con la finalità di preparare giovani ricercatori alla partecipazione ai bandi dello European Research Council (ERC). La proposta di Pavia, frutto di una proficua collaborazione tra i giovani candidati, i dipartimenti interessati e l'ufficio ricerca, non solo è stata approvata, ma è risultata la migliore tra quelle presentate dagli atenei lombardi e citata come esempio di "best practice".

#### **Terza missione**

È stato creato un pro-rettorato al trasferimento della conoscenza che ha rapidamente sviluppato un intenso e articolato programma di cui si riportano i principali risultati:

---

<sup>3</sup>I temi istruiti, trattati e seguiti sino alla loro realizzazione finale sono molti, tra i quali possono essere ricordati a puro titolo esemplificativo: l'assistenza sanitaria di base per studenti fuori sede; gli orari di apertura biblioteche e aule studio; i benefici per gli studenti disabili; il riconoscimento dei crediti sportivi; le iscrizioni a tempo parziale.

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

*Progetto ASTER.* Si tratta di un progetto al quale collaborano, grazie al sostegno della Regione Lombardia, la Provincia, il Comune, la Fondazione Banca del Monte per creare un contesto incubatore di eccellenze locali e non, specialmente nel campo biomedico. Già oggi, nel complesso delle start up e degli spin off universitari lavorano, oltre ai soci, oltre 105 addetti con un giro d'affari annuo vicino ai 6 milioni di euro. L'edificio di Ex-Entomologia Agraria ospiterà otto laboratori per spin-off. Il progetto esecutivo è stato approvato a gennaio 2014, a inizio novembre 2014 è stato consegnato il cantiere e sono iniziati i lavori di ristrutturazione. La PTS emanerà il bando per la selezione delle imprese da ospitare nei locali ristrutturati, che saranno disponibili nella seconda metà dell'anno 2015.

*Linee strategiche in tema di promozione della nuova imprenditorialità e spin-off.* Costituiscono il primo elaborato del Comitato interuniversitario, che vede coinvolte le Università di Milano Bicocca – Bergamo – Brescia – Pavia. Approvate dagli Organi di governo del nostro Ateneo, le linee strategiche forniscono definizione e requisiti degli spin-off. Sono dettagliate le procedure di costituzione, accreditamento e monitoraggio. Il documento descrittivo è pubblicato, unitamente a un allegato particolarmente utile in fase di proposizione, al sito <http://www.unipv.eu/site/home/ricerca/spin-off.html>.

*EXPO 2015.* L'Università di Pavia ha ricevuto un finanziamento da Regione Lombardia per realizzare laboratori aperti, dove alcune ricerche di punta nel settore agro-alimentare e biomedico-nutraceutico, verranno presentate a livello divulgativo, sia per gli operatori del settore sia per il grande pubblico. L'attività è parte di un progetto presentato dalla Provincia di Pavia in ambito EXPO. La seconda iniziativa dell'Università nell'ambito di EXPO, co-finanziata dalla fondazione Banca del Monte di Lombardia, prevede l'organizzazione di un convegno internazionale sull'uso sostenibile dell'agricoltura e sulla conservazione della bio-diversità.

*Nuovi corsi di Master in alto apprendistato.* Sono stati attivati due corsi di Master di I livello e un corso di II livello (primo in Regione Lombardia). Inoltre, l'Università ha attivato i primi contratti di apprendistato di ricerca in Lombardia, promossi dallo spin-off UB-CARE.

*Eventi volti ad intensificare le relazioni Università – Impresa.* Assolombarda ha costituito tavoli di lavoro sia nella Scienza della Vita sia nell'ICT. Il primo comprende le Università di Milano Statale e Bicocca, oltre all'Università di Pavia e si è insediato a fine settembre. Sono in fase di preparazione eventi di match-making. Verranno coinvolti inizialmente 7 progetti dell'Ateneo pavese, individuati tra gli spin-off universitari del settore e ricerche scaturite nel deposito di proposte brevettuali. Sono stati organizzati diversi momenti di incontro con le grandi imprese che offrono la possibilità di proposte di collaborazione in contesti di ricerca e didattica.

**Fund Raising Istituzionale.** Si è proseguita e conclusa la realizzazione della piattaforma di crowd funding di proprietà dell'Università di Pavia, *Universitiamo*® by UNIPV ([www.universitiamo.eu](http://www.universitiamo.eu)). Si tratta della prima piattaforma di proprietà di un'università italiana che può essere raggiunta da computer o palmare. Tramite una piccola donazione, si può sostenere uno dei progetti di ricerca targati unipv, che vengono proposti. Nella prima edizione, due su tre dei progetti proposti hanno raggiunto nel 2015 il target prefissato.

**Comunicazione.** Grazie ad una pianificazione strategica diversificata per i vari canali e ad un periodico monitoraggio della sua implementazione, si sono ottenuti risultati estremamente significativi in termini di rafforzamento della presenza dell'Università di Pavia sui social media: negli ultimi sei mesi del 2014 le iscrizioni alla pagina istituzionale in Facebook sono cresciute di quasi il 60% raggiungendo quota 9.000; così il numero dei

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

“follower” in Twitter ha superato quota 5.200 e quelli in LinkedIn sono ora oltre 4.500 con incrementi proporzionali più contenuti, ma costanti. Dati importanti riguardano anche i video. Ne sono stati prodotti 45, con una media di visualizzazioni su YouTube di oltre 500 per ognuno di essi. È stato poi avviato il nuovo palinsesto della Web-Radio che ha raggiunto una media di 450 connessioni giornaliere e che ha coinvolto nuovi studenti in progetti dedicati. Infine è stato attivato un importante strumento di condivisione: il question time, i cui filmati hanno registrato una media di 280 visioni sul sito web dell’Ateneo.

**Internazionalizzazione.** Da gennaio ad agosto 2015, 250 studenti cinesi frequenteranno 720 ore di lezioni. Questi risultati sono stati possibili grazie all’azione di recruiting mirata, condotta in Cina nell’ambito del Programma Marco Polo. Sono state rilanciate la promozione e il recruiting anche in America Latina (Brasile e Argentina) e Stati Uniti, aree geografiche di priorità per l’Ateneo al centro di un lavoro di preparazione dei rapporti con partner scolastici, universitari, ministeriali, le rappresentanze diplomatiche e gli istituti di cultura. In Brasile (San Paolo, Curitiba), l’Ateneo ha partecipato a novembre a un evento promozionale di rilievo operando come partner del programma “Scienze senza Frontiere”. In Argentina, l’attività è mirata ad estendere la politica dei double degree e delle partnership e testare uno schema di recruiting presso scuole e Università. All’attenzione anche le potenzialità dei rapporti con Vietnam, Korea e Taiwan. Nell’ambito dei rapporti con gli Stati Uniti sono state elaborate iniziative di partnership e recruiting con scuole e università dell’area del Tristate di NewYork e Filadelfia.

Infine, pur con tutta la cautela necessaria in relazione alle graduatorie e alle semplificazioni che esse operano, vale la pena esaminare i piazzamenti dell’Ateneo nelle classifiche nazionali e internazionali. Nella classifica di Censis-La Repubblica, l’Università di Pavia è al secondo posto tra i grandi atenei italiani, cedendo questa volta la vetta all’Università di Perugia. Nei ranking internazionali, vengono guadagnati tra le 80 e 100 posizioni nella classifica di Shanghai, con significativi incrementi che riguardano soprattutto matematica e fisica. L’Ateneo sale poi di almeno quaranta posti nella graduatoria QS e di otto in quella Times Higher Education. Ritornando al panorama italiano, l’agenzia Jobpricing ha recentemente stimato in termini economici il valore del titolo di studio nel mercato del lavoro del nostro Paese. I suoi risultati dicono che i laureati di Pavia hanno, nell’arco di vita compreso tra i 25 e i 54 anni, il livello di retribuzione media più alto rispetto ai laureati di qualsiasi altro Ateneo pubblico in Italia. Il risultato è sicuramente rilevante in termini di attrattività dell’Ateneo. Gli indicatori relativi alla ricerca, alla qualità della didattica e ai servizi agli studenti rimangono quindi estremamente positivi. Pavia può contare, in particolare, sull’importante vantaggio competitivo della rete dei collegi, un patrimonio storico che deve essere tutelato e incrementato. Nell’ottobre 2014 è stata infatti inaugurata, dall’Ente per il diritto allo studio, una nuova ala del Collegio Volta con oltre 80 nuovi posti letto.

### 2.4 Criticità e opportunità

---

Di seguito si sintetizzano brevemente le criticità e opportunità rilevate nel 2014.

#### **Criticità.**

I continui interventi normativi a forte impatto sui processi sulla disciplina delle Università. Leggi, Decreti legislativi, Decreti legge cui si aggiungono regole dettate dal MIUR, ANVUR, ANAC ecc. hanno fatto assumere

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

alla disciplina sulle Università dimensioni estremamente considerevoli da cui discendono alcune rilevanti conseguenze. La difficoltà ad orientarsi in un sistema così intricato di norme, di rinvii, di fonti, aumenta la necessità di chiarimenti da parte degli apparati centrali, e soprattutto dal Ministero, con effetti di deresponsabilizzazione che portano ad una burocratizzazione infruttuosa e paralizzante e rallentano i tempi delle decisioni. I confini entro i quali può esercitarsi l'autonomia universitaria diventano sempre più marginali riducendo in modo significativo la possibilità di gestione manageriale. Al contempo le condizioni di turn-over sono da anni fortemente limitate e accompagnate da una costante riduzione delle risorse economiche e strumentali disponibili. Il processo di definizione e comunicazione delle informazioni che assumono cruciale importanza ai fini di una corretta programmazione e gestione degli Atenei avviene ormai in tempi e modi incredibilmente dilatati. Ne consegue una profonda difficoltà previsionale che si traduce frequentemente in paralisi delle attività locali o in continui adattamenti e/o revisioni di lavori già fatti. Da ciò origina, inoltre, la pratica ministeriale di imporre adempimenti alle singole Università, accordando tempi strettissimi per la loro osservanza, salvo poi prevedere un differimento del termine, in prossimità della scadenza, e senza mai formulare e rispettare una pianificazione tempestiva degli adempimenti previsti per legge. Queste prassi, ormai usuali e la sovrapproduzione normativa, frammentata e contraddittoria, generano “cattiva” burocrazia, lenta e improduttiva. In questo quadro, le procedure gestionali, invece di rappresentare utili standardizzazioni, diventano rigide e inefficaci sovrastrutture. Esse offrono una sorta di protezione all'operatore che è chiamato ad adottarle senza doversi assumere in proprio responsabilità di decisione sull'azione da intraprendere ma, in termini pratici, molto spesso ostacolano le possibilità di rinnovamento dell'ente o la realizzazione di migliori servizi per gli studenti o per gli utenti interni nonché una semplificazione lavorativa di comune beneficio.

Per un'analisi approfondita degli eventi gestionali a maggior impatto sull'anno 2014, si rimanda alla disanima della relazione sui risultati 2014 della Direzione Generale, allegata a questo documento.

### **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. 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. Nell'anno 2014, anche grazie all'azione del nuovo pro-rettorato alla Terza Missione, l'Università ha saputo creare nuove sinergie con il contesto territoriale di riferimento attivando anche ad una proficua collaborazione a livello lombardo con le Università di Milano Bicocca – Bergamo – Brescia – Pavia.

La multidisciplinarietà è stata colta come opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca. I docenti dell'Ateneo hanno partecipato al programma Horizon 2020 presentando 68 progetti in tutti gli ambiti previsti

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

(Excellence Scienze, Industrial Leadership e Societal Challenges). Nell'ultimo semestre dell'anno è stato, inoltre, avviato un Piano Strategico d'Ateneo che porterà a selezionare i temi interdisciplinari che contribuiranno a caratterizzare l'Ateneo. La metodologia proposta ha previsto uno spazio on-line in cui le proposte potevano essere viste, modificate e sottoscritte per un periodo di circa un mese. Ciò ha già prodotto il risultato che per la prima volta si è stimolata istituzionalmente l'interazione tra dipartimenti.

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

La Figura 7 mostra la rappresentazione del ciclo della performance. I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento da attuare: misura e valutazione, pianificazione, 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.

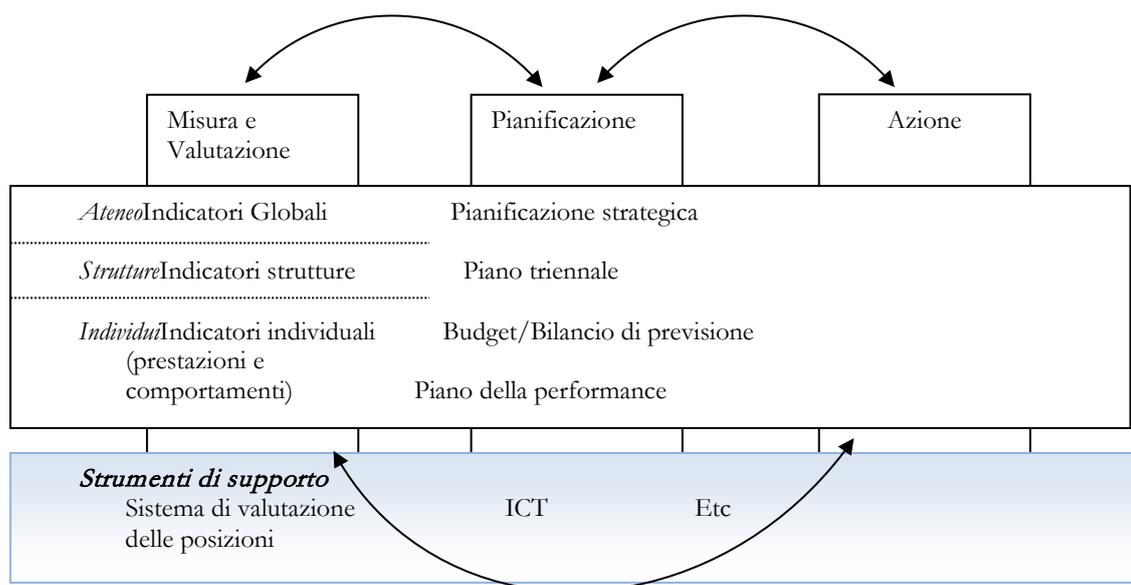


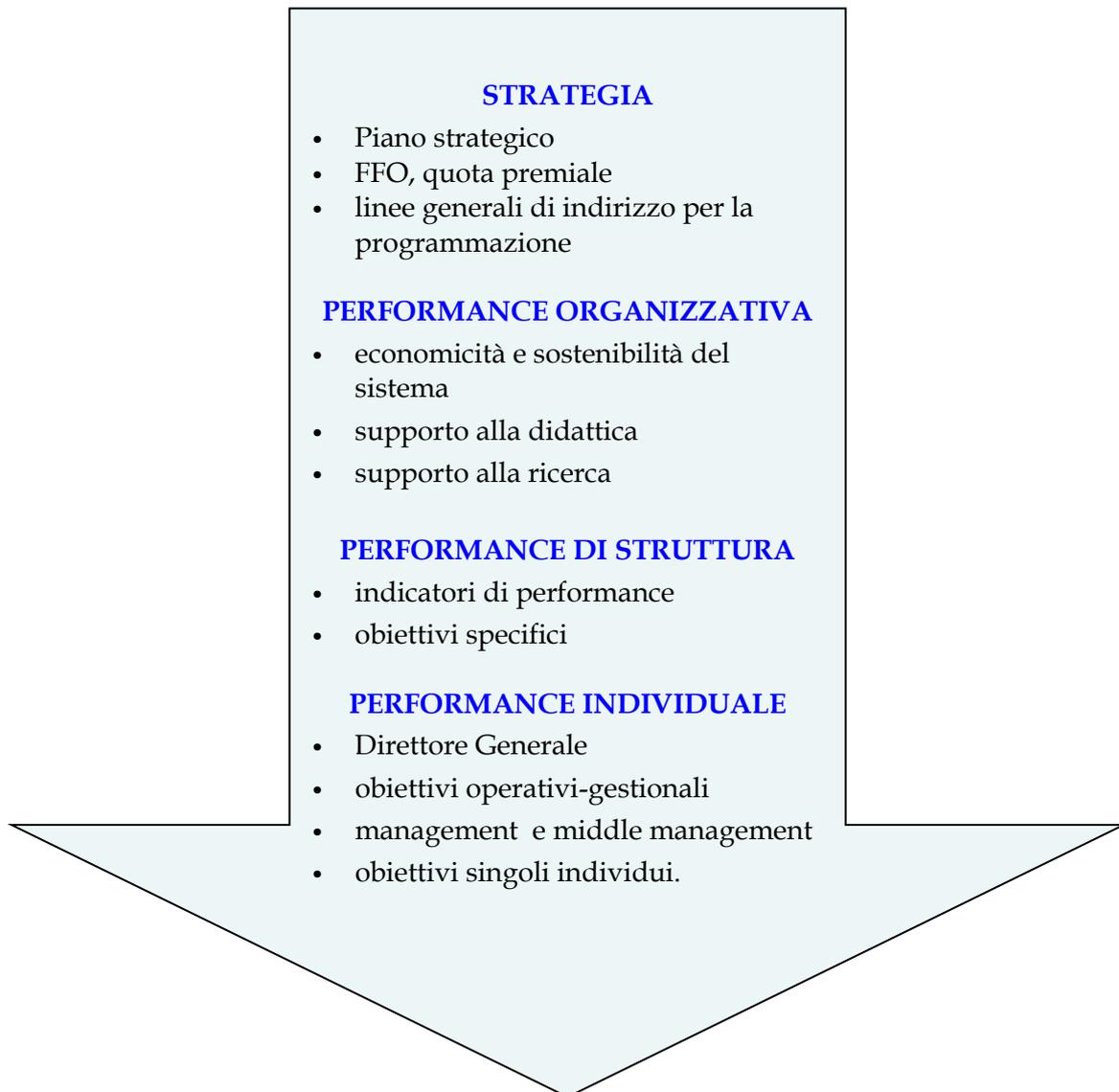
Fig. 7: Il ciclo della performance.

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, come già evidenziato in premessa, il piano non può essere a uso esclusivo dell'amministrazione, ma deve discendere dalla strategia di Ateneo affinché la valutazione della performance gestionale sia coerentemente collegata alla performance dei processi “core” dell'Ateneo e dell'organizzazione del suo complesso.

#### 3.1 L'albero della performance

---

L'albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano 'a cascata' gli indicatori attraverso i quali misurare la performance dell'organizzazione complessivamente intesa, gli obiettivi e gli indicatori specifici per ogni singola struttura, gli obiettivi e indicatori per le performance individuali. Richiamando tutti gli aspetti fin qui esaminati, nei paragrafi seguenti verranno illustrate le principali dinamiche realizzatesi in tema di performance.



### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.2 Obiettivi strategici

---

In aggiunta a quanto già evidenziato dalla relazione richiamata al punto 2.3, occorre segnalare che alla pagina <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/articolo10055.html> è pubblicata la composizione della squadra di governo nominata del Magnifico Rettore per il triennio 2014-2016, i contenuti di ogni singola delega nonché il relativo piano di azione di azione triennale. Semestralmente, viene elaborato e pubblicato il rapporto sulle attività svolte e sui risultati ottenuti.

Stante l'assenza di una pianificazione strategica di Ateneo, manca ancora una puntuale definizione del sistema di indicatori per valutare il raggiungimento degli indicatori strategici di Ateneo e dei relativi target.

Si ritiene, pertanto, di presentare in quest'ottica la relazione sui risultati, prevista dalla legge n.1/2009, art. 3 – quater, che contiene un'analisi sui risultati delle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico, cui dal presente anno è stata premessa un'analisi dell'attrattività dell'Ateneo (in allegato).

Per risultati delle attività formative di I e II livello si considerano i due risultati principali riferibili a tali processi: i laureati che hanno conseguito il titolo e i CFU acquisiti dagli studenti iscritti. In particolare per quanto riguarda i laureati, verrà utilizzato anche il valore dei cosiddetti laureati pesati (LauP). Tale indicatore considera gli studenti che hanno conseguito il titolo di studio durante l'anno solare pesati in funzione della durata dei Corsi di studio e del ritardo con il quale hanno raggiunto tale risultato rispetto ai tempi teorici previsti e al numero di anni corrispondenti alla durata legale del Corso di studio.

Sono stati, inoltre, costruiti ed analizzati, alcuni indicatori individuati quali specifiche misure di efficienza (i CFU e i laureati per docente) e di efficacia (qualità percepita, sbocchi occupazionali, celerità degli studi).

Per quanto riguarda il III livello, vengono analizzati i risultati relativi ai Corsi di dottorato in termini di titoli conseguiti e di indicatori di efficacia (qualità percepita e sbocchi occupazionali).

In relazione alle attività di ricerca, l'analisi viene effettuata esaminando la capacità di acquisizione di risorse e l'attività di ricerca, anche con riferimento agli esiti VQR 2004-2010.

Per le attività di trasferimento tecnologico dell'Università, l'analisi considera i dati relativi all'attività brevettuale e alla costituzione di spin-off. Si evidenzia, inoltre, quale elemento di rilievo nella strategia dell'Ateneo in materia di trasferimento tecnologico, la costituzione di un Polo tecnologico attraverso l'adesione in qualità di socio fondatore a una Società a Responsabilità Limitata Polo Tecnologico Servizi cui è affidato il compito di individuare le imprese da ospitare e di supportarle nel processo di sviluppo.

##### 3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2014

---

Essendo il sistema universitario pienamente entrato in un regime di finanziamento premiale, la rilevanza e il trend relativo alla quota premiale di FFO assumono un'indubbia valenza in termini di valutazione della performance. Per l'anno 2014, il Decreto Ministeriale n. 815 del 4/11/2014 prevede l'attribuzione all'Ateneo di Pavia di un Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) pari a € 125.841.470 di cui: €91.439.406 come quota base, €23.666.569 quale quota premiale e €10.735.495 corrispondenti a ulteriori quote.

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

Con riferimento alla quota premiale, per l'anno 2014, il 18% delle risorse pubbliche è stato assegnato agli atenei tenendo conto di indicatori relativi alla ricerca, alle politiche di reclutamento, alla didattica, ai livelli di internazionalizzazione e, in particolare, di partecipazione ai programmi Erasmus.

L'Università di Pavia conferma per la quota premiale il peso definito per gli anni precedenti. Nel complesso la somma della quota base e della quota premiale denota un incremento dello 0,50% rispetto allo scorso anno, evidenziando un'applicazione nel complesso non sfavorevole della nuova metodologia basata sul costo standard per studente ed una maggiore premialità. Essendo il primo anno di applicazione ed essendo variati gli indicatori, l'analisi di trend non assume rilevanza.

Si allega alla presente relazione l'analisi relativa all'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, anno 2014, presentata nella seduta del Senato Accademico del 20/01/2015.

### 3.3 Obiettivi gestionali e piani operativi

---

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.

Per l'anno 2014, il quadro di obiettivi della Direzione Generale e delle aree dirigenziali, dopo essere stati sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, sono stati assegnati ai Dirigenti e i Dirigenti hanno provveduto ad effettuare un'articolazione degli obiettivi assegnati ai capiservizio afferenti alle rispettive aree di responsabilità.

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

A consuntivo, i Dirigenti predispongono una rendicontazione 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.

#### 3.3.1 Risultati Direzione Generale

---

I risultati raggiunti nel 2014 dalla Direzione Generale sono descritti nella relazione allegata e presentata al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 giugno 2015.

Per l'esercizio 2014, la performance del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a. 30% in relazione alla capacità di coordinamento delle azioni dirigenziali previste nel programma di pianificazione operativa approvato dal CdA nella seduta del 27 maggio 2014;

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

- b. 30% in relazione ai risultati ottenuti sui cd. “obiettivi trasversali”: sviluppo qualità e sistema di valutazione, anticorruzione e trasparenza; regolamentazione;
- c. 10% in relazione all’andamento al 31/12/2014 degli indicatori di efficienza/efficacia previsti per la valutazione della performance dei Dirigenti riportati nella ‘Tabella Indicatori’ allegata al presente documento;
- d. 20% soddisfazione espressa dagli utenti in relazione ai servizi gestionali-amministrativi(efficacia);
- e. 10% in relazione all’Indicatore di sostenibilità economica finanziaria.

Il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi sopra evidenziato rappresenta il quadro di sintesi sulla base del quale è espresso il giudizio qualitativo finale complessivo sul risultato dell’azione 2014 della Direzione Generale dell’Ateneo ed è stato utilizzato per valutare la performance del Direttore Generale al fine di erogare la quota di risultato prevista dal D.M. 23 maggio 2001.

### 3.3 Obiettivi individuali

#### 3.3.1 Dirigenti

Sulla base dell’effettivo raggiungimento di standard quantitativi e qualitativi nel corso del medesimo anno, il Direttore Generale, in base a quanto previsto dal D.Lgs. 165/2001 come modificato dal D.Lgs 150/2009, esprime un giudizio complessivo sulla performance dei singoli dirigenti. Tale valutazione consente di calcolare la retribuzione di risultato di ciascun dirigente che varia da un minimo pari al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita (artt. 25 e 26 del CCNL vigente) ad un massimo che per l’anno 2014 sarà determinato in funzione dell’effettiva capienza del fondo trattamento accessorio, per il quale, allo stato attuale non è ancora intervenuta la certificazione da parte del Collegio dei Revisori.

Come previsto dal Piano delle Performance 2014, la performance dei dirigenti è valutata utilizzando un’apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) 10% risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) 50% obiettivi di area, di cui una parte condivisi da altre aree dirigenziali, tra i quali verranno considerati e misurati il miglioramento degli indicatori di efficienza, la customer satisfaction, i risultati ottenuti e il rispetto degli adempimenti previsti dal PTPC;
- c) 40% comportamenti organizzativi.

Il punto b) è, a sua volta, articolato nelle componenti rappresentate in Tab. 15.

N°	Dimensione	Peso
b.1	<b>Obiettivi specifici:</b> risultati su obiettivi e progetti definiti al termine della fase di negoziazione e recepiti all’interno della relazione programmatica approvata dal Consiglio di Amministrazione contestualmente al budget/preventivo	10%
b.2	<b>Soddisfazione utenti interni ed esterni</b> sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	20%
b.3	<b>Indicatori di efficacia/efficienza</b> individuati a partire dall’analisi delle attività operative gestite dalle diverse aree	10%
b.4	<b>Obiettivi anticorruzione &amp; trasparenza:</b> risultati ottenuti e rispetto degli adempimenti previsti dal PTPC	10%

Tab.6: L’articolazione degli obiettivi di area considerati nella valutazione delle performance dei dirigenti

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

In particolare:

- I risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2014 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali allegate alla relazione sui risultati 2014 della Direzione Generale. La metodologia di determinazione dell'indennità di risultato dei dirigenti prevede che la percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici per ogni area approvati da CDA sia trasformata in una scala di punteggio da 1 a 5 secondo la seguente corrispondenza:

**Percentuale di raggiungimento obiettivi    Valore puntuale**

20%-50%	1
51%-60%	2
61%-80%	3
81%-95%	4
96%-100%	5

- La soddisfazione degli utenti interni ed esterni è determinata in funzione dei risultati dell'indagine di customer satisfaction e considerata in linea se superiore ai corrispondenti valori medi del progetto GP;
- Ai fini della valutazione della performance dei Dirigenti verranno considerati i miglioramenti dei valori degli indicatori al 31/12/2013 ovvero riduzione per quanto riguarda gli indicatori di costo e di tempi di esecuzione/risposta e aumento per gli indicatori di efficacia.

I comportamenti organizzativi sono valutati in relazione all'osservazione delle seguenti competenze:

<b>Competenze manageriali</b>	Gestione riunioni e public speaking
	Programmazione e controllo
	Supervisione, valutazione e sviluppo dei collaboratori
	Leadership
<b>Competenze realizzative</b>	Orientamento al cliente
	Orientamento al risultato
	Problem solving
<b>Competenze trasversali</b>	Allineamento con l'organizzazione
	Attenzione alle relazioni
	Collaborazione
	Negoziazione e persuasione
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione

Tab.7: Competenze indagate in relazione ai comportamenti organizzativi dei Dirigenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la seguente scala discreta a 5 valori:

1	Minimo
2	Soglia
3	Intermedia: superiore al minimo ma ancora non adeguata al target
4	Target
5	Eccellente

Tab.8: scala di valutazione dei comportamenti organizzativi della performance dei Dirigenti

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 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;
- i Capiservizio per il personale con responsabilità di processo afferente alle strutture dei servizi.

La verifica dei risultati sarà effettuata nel seguente modo:

		Tipo di scheda (item)	Scala
<b>Personale categoria D con incarico</b>		Performance della struttura di afferenza	Likert (scala tecnica per la misura dell'atteggiamento) a 5 punti
<b>Personale categoria EP</b>	Capi servizio	Singoli obiettivi formalizzati	
	EP non Capi Servizio e senza formalizzazione obiettivi	Performance della struttura di afferenza	

Tab.9: Tipologie di schede di valutazione utilizzate per il personale di categoria EP e D

#### 3.3.3 Risultati valutazione obiettivi

Nel 2014 sono stati attribuiti obiettivi specifici alla quasi totalità delle strutture dell'Ateneo e formalizzati in capo ai "Responsabili gestionali", ovvero quelle posizioni organizzative che comportano un elevato grado di autonomia e responsabilità e la gestione di gruppi di lavoro medio-grandi.

I Responsabili gestionali sono:

- i Capiservizio per le strutture delle aree dirigenziali;
- i Segretari per le strutture dipartimentali;
- i Direttori tecnici di Centro.

Nel mese di luglio 2014, sono stati attribuiti specifici obiettivi di performance a 52 strutture dell'Ateneo, come descritto in tabella:

Servizi	30
Dipartimenti	18
Centri	4
<b>Tot strutture con assegnazione di obiettivi</b>	<b>52</b>

Tab.10: numero delle posizioni organizzative valutate

In particolare:

- **SERVIZI.** L'attribuzione degli obiettivi, in coerenza con quelli del dirigente di riferimento, ha raggiunto tutti i 30 servizi delle aree dirigenziali.
- **DIPARTIMENTI.** A partire dagli obiettivi delle aree dirigenziali, è stato definito un set di obiettivi comuni a tutti i Dipartimenti. Era inoltre prevista la possibilità di definire ulteriori obiettivi specifici per ogni struttura.

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

- CENTRI. 4 Centri di servizi su 9 hanno definito obiettivi specifici di struttura; i restanti 5 saranno valutati direttamente dai propri responsabili che hanno attribuito un punteggio al “Conseguimento dei risultati propri della struttura” all’interno di un’apposita scheda.

La valutazione degli obiettivi costituisce una parte variabile della valutazione di ogni dipendente dell’Ateneo, pari al 20% per i Capi servizio e al 50% per tutto il personale.

Si ricorda che, come descritto puntualmente dal Piano della performance, la valutazione complessiva della performance è espressa in relazione ad una serie di aspetti che descrivono in modo completo la loro prestazione lavorativa.

Per i Capi servizio risulta determinata sulla base dei seguenti aspetti: valutazione obiettivi 20%, comportamenti organizzativi 50%, customer satisfaction 10%, risultato complessivo del dirigente di riferimento 20%.

Per tutto il personale la valutazione complessiva è determinata sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi 50% e della performance raggiunta dalla struttura di afferenza 50%.

#### 3.3.4 Valutazione comportamenti organizzativi

Nel nostro Ateneo, all’interno del Piano annuale della performance è indicata la metodologia di misurazione (obiettivi, indicatori e target) che consente di valutare i risultati raggiunti dalle persone, dalle strutture e dall’Ateneo.

Per tutte le categorie amministrative di personale, è prevista la valutazione dei comportamenti organizzativi. In relazione alla posizione, l’esito di tale valutazione concorre a determinare:

- per il personale con incarico di responsabilità, la retribuzione di risultato;
- per il personale di categoria B, C e D, l’attribuzione dell’Indennità Accessoria Mensile (IMA).

A partire dal 2013, il sistema di valutazione si è basato sul modello professionale basato sul sistema di classificazione della Next Consulting. La nuova concezione si basa sulla classificazione del personale in posizioni e ruoli, superando la divisione in categorie amministrative di appartenenza (B, C, D, EP e Dirigenti), che spesso non corrispondono al lavoro e alle responsabilità affidate al personale, a causa di sovra/sottoinquadramenti di categoria e alle note difficoltà di applicazione di politiche di sviluppo e di carriera. Sulla base di tale modello si erano definite 8 schede di valutazione con un numero di items per scheda che andava da un minimo di 11 per l’operatore ad un massimo di 19 per il responsabile gestionale.

Pur avendo introdotto dei correttivi e dei miglioramenti rispetto all’anno precedente, il processo di valutazione rivisto nel 2013 si è rivelato ancora una volta molto complesso in termini di gestione.

Da ciò conseguono, un aggravio dei tempi e mole di lavoro non proporzionato ai risultati ottenuti che, per la maggior parte non hanno prodotto quei benefici in termini di valorizzazione del personale che un processo di valutazione dovrebbe comportare.

Si è resa necessaria un’ulteriore revisione dell’intero processo in termini di semplificazione, in relazione alla metodologia e agli strumenti di valutazione. Il nuovo sistema di valutazione ha lo scopo di rendere il metodo il più semplice, omogeneo e standardizzato possibile. A tal proposito si è provveduto a semplificare le schede (4 schede, con un numero di items che va da un minimo di 6 per l’operatore ad un massimo di 10 per il responsabile

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

gestionale) e a rendere più coerente la definizione degli attori, ad esempio togliendo i Direttori di Dipartimento come valutatori. La proposta del Servizio Organizzazione e innovazione è stata presentata in sede di contrattazione decentrata.

LA METODOLOGIA. I 10 ruoli professionali precedentemente individuati a partire dagli esiti del gruppo di lavoro Everest ed utilizzati per la valutazione anno 2013 (si veda la Relazione sulla performance anno 2013), sono stati ulteriormente semplificati nelle seguenti posizioni organizzative:

R. O.	Descrizione	Esempio
<b>Operatore</b>	Addetto ai servizi generali	Addetto posta, custode, giardiniere
<b>Impiegato</b>	Addetto ad attività amministrative o tecniche ( <i>senza</i> incarico di responsabilità su attività o processi)	Addetto contabile, impiegato amministrativo, etc.
<b>Specialist</b>	Responsabile di attività amministrative o tecniche ( <i>con</i> incarico di responsabilità su attività o processi)	Responsabile della formazione, Responsabile del laboratorio
<b>Responsabile gestionale</b>	Responsabile di attività e processi tecnici o amministrativi con incarico di responsabilità sulla struttura e gestione dei collaboratori	Caposervizio Gestione trattamento economico e previdenziale, Segretari di dipartimento

Tab. 11: Ruoli organizzativi per il processo di valutazione anno 2014

#### GLI STRUMENTI.

Ricalcando il modello precedente, a ciascun dipendente è attribuita la scheda di valutazione relativa al ruolo realmente ricoperto e la relativa scheda, in forma semplificata, per misurarne i comportamenti organizzativi, ovvero le azioni e gli atteggiamenti degli individui l'uno verso l'altro e verso l'organizzazione nel suo complesso. Ogni scheda è stata pensata in modo che i contenuti siano differenziati in relazione al maggior grado di responsabilità riconosciuta al ruolo del dipendente. Le schede possono avere contenuti e/o un numero di item diversi.

Ogni item identifica la frequenza media di messa in atto dello specifico comportamento, secondo una scala a 5 punti in cui il target coincide con il punteggio 3.

#### Grado di copertura dell'evento di valutazione anno 2014

La tabella seguente presenta, in sintesi, l'estensione della valutazione sul personale dell'Ateneo:

R. O.	Customersatisfaction		Obiettivi di struttura		Comportamenti organizzativi	
<b>Capiservizio</b>	30	100%	30	100%	30	100%
<b>Segretari di Dipartimento</b>	-	-	18	100%	18	100%
<b>Direttori di Centro</b>	-	-	4	44%	9	100%
<b>Personale TA indet. + det.</b>	-	-	-	-	874	99%

Tab.12: Grado di copertura dell'evento di valutazione anno 2014

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### **Attribuzione indennità accessorie 2014**

Al momento della stesura della presente relazione, il fondo trattamento accessorio 2014 non è ancora stato certificato. Pertanto i criteri puntuali per l'attribuzione della percentuale di indennità di risultato del personale di categoria D e EP con incarico di responsabilità e della parte premiale dell'IMA per il personale di categoria B, C e D saranno definiti in sede di accordo di contrattazione integrativa relativo al trattamento accessorio anno 2014.

#### **3.3.5 Indagine Customer satisfaction anno 2014**

---

I risultati dell'indagine 2014 sono stati presentati il 26 novembre 2014 in Aula Magna nel corso della Giornata della Trasparenza 2014.

L'Università di Pavia ha aderito anche nel 2014 al progetto Good Practice, insieme ad altre 25 Università Italiane (Politecnico di Bari, Padova, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Roma "La Sapienza", Ca' Foscari, Piemonte Orientale, Insubria, Salento, Bologna, Sassari, Brescia, Torino, Chieti-Pescara, Udine, Ferrara, Verona, Genova, IUAV di Venezia, Milano Bicocca, Scuola Normale Superiore di Pisa, Milano Statale, Scuola Superiore Sant' Anna, Napoli Federico II, SISSA). Per una descrizione più dettagliata del progetto Good Practice si rimanda al paragrafo 4.2 della presente relazione.

Il progetto prevede l'adozione di diversi questionari a seconda delle tipologie di utenti (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) con domande comuni a tutti gli Atenei. La rilevazione si è svolta tra gennaio e maggio 2014, con diverse tempistiche a seconda delle categorie di utenti. La somministrazione è avvenuta via web e sono state adottate scale differenti: da 1 a 4 per gli studenti, da 1 a 6 per docenti e PTA.

Nei grafici seguenti, desunti dai report restituiti da Good Practice, sono riportati i punteggi medi calcolati da GP, assegnando valori crescenti al crescere della soddisfazione per l'item valutato. Vengono messi a confronto i valori dell'Università di Pavia con i valori medi calcolati con riferimento a tutti gli Atenei che aderiscono al progetto.

3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

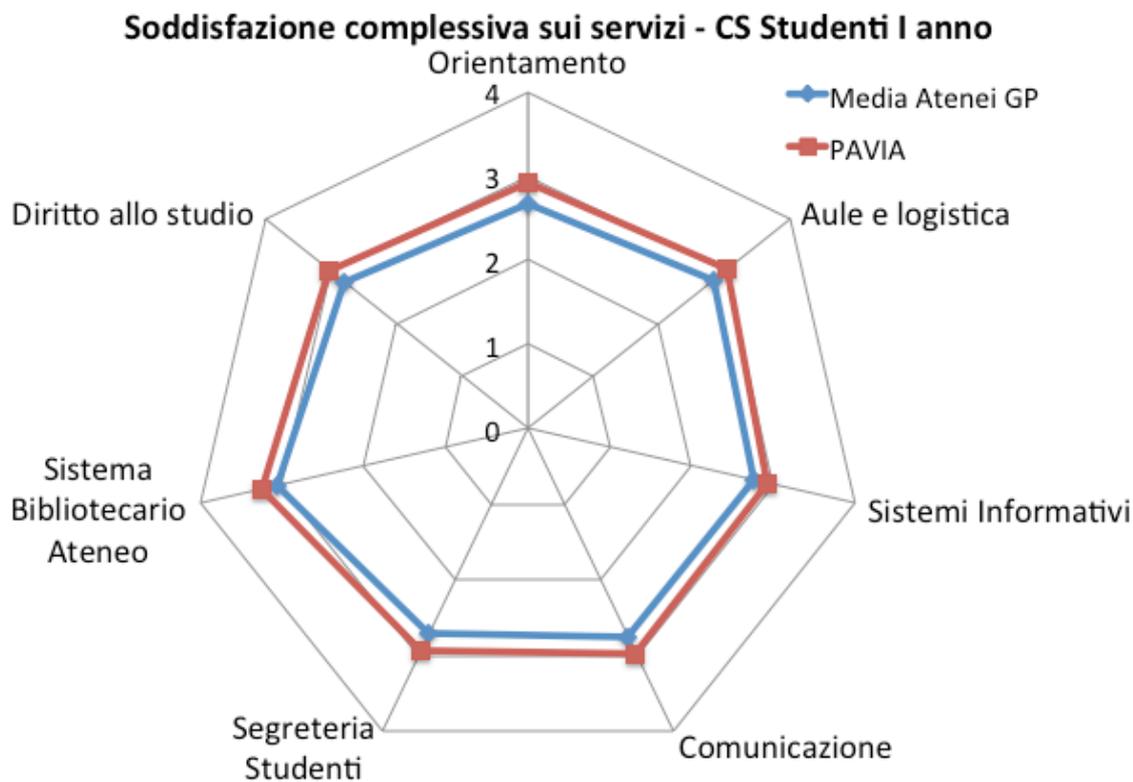


Fig. 8: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti I anno (Tasso risposta Pavia: 11,8% - Mediana tassi risposta Atenei GP: 11,8%)

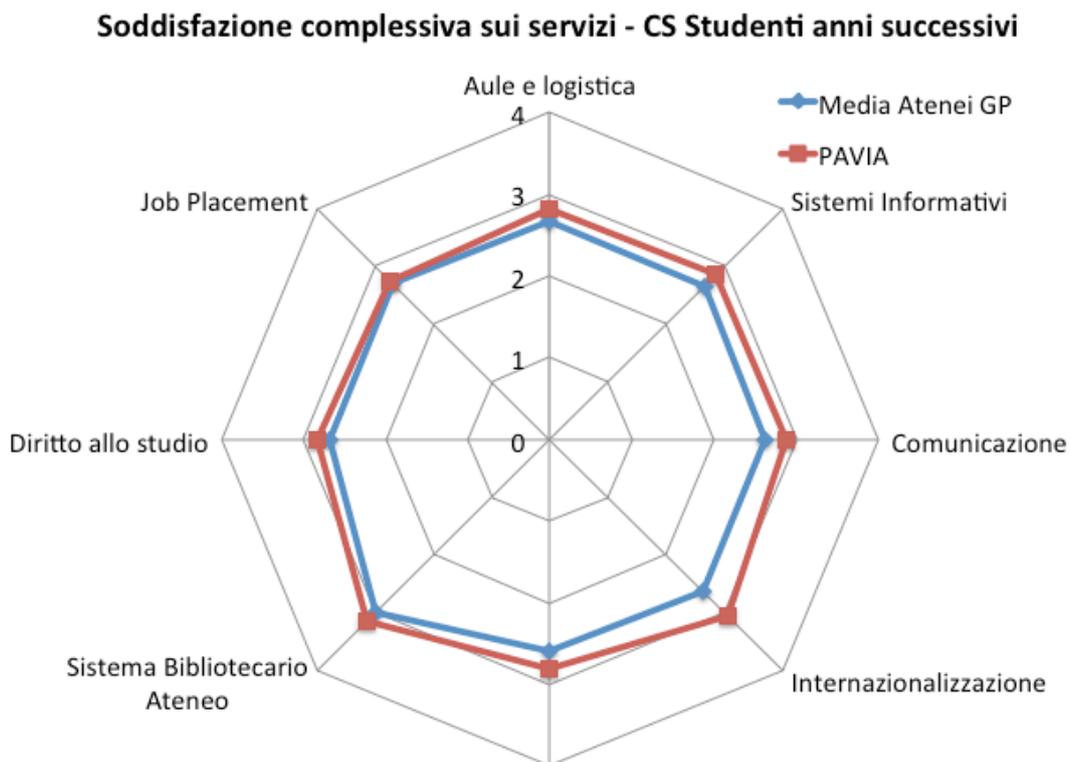


Fig. 9: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti anni successivi al primo (Tasso risposta Pavia: 10,4% - Mediana tassi risposta Atenei GP: 6,9%)

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

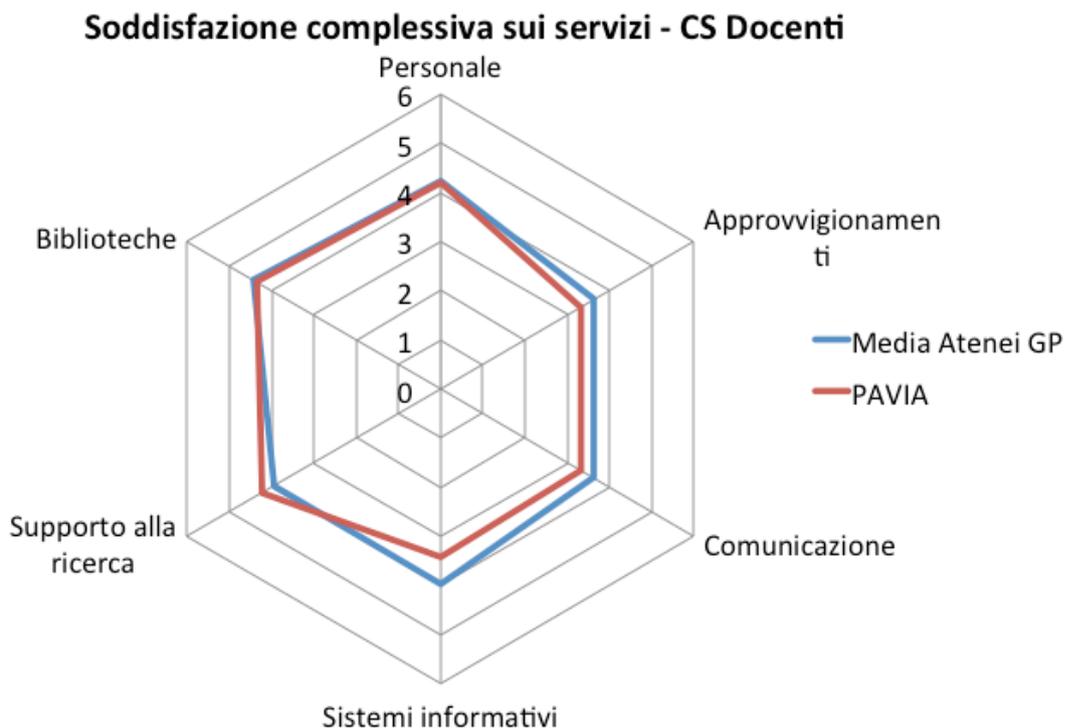


Fig. 10: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- docenti (Tasso risposta Pavia: 32%- Mediana tassi risposta Atenei GP: 23,2%)

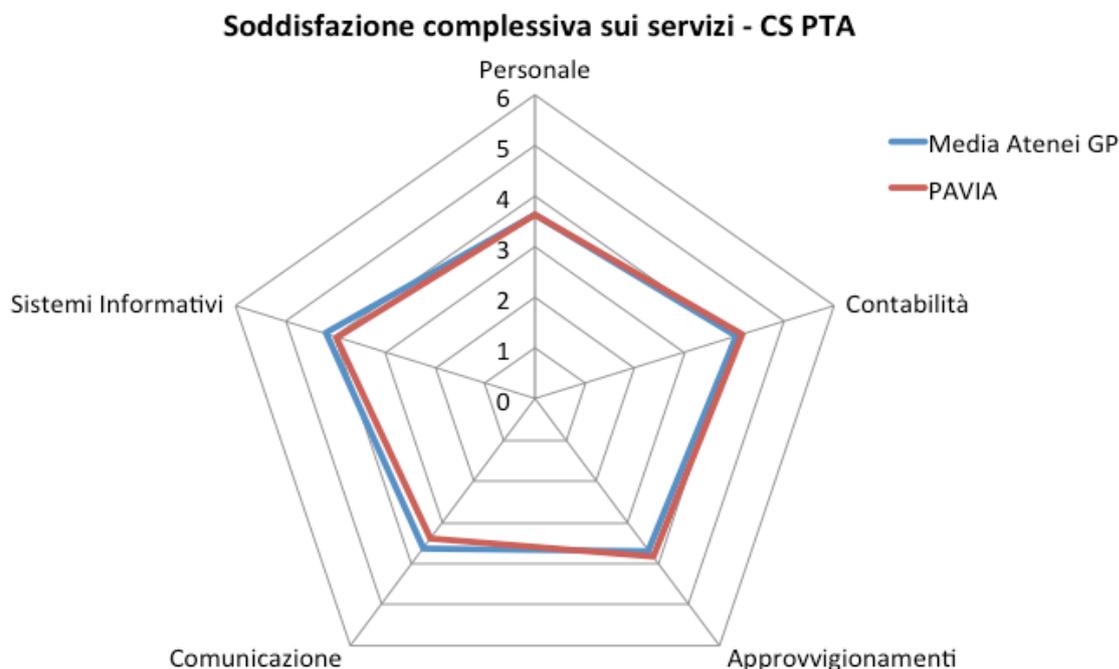


Fig. 11: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- PTA (Tasso risposta Pavia 60,1% - Mediana tassi risposta Atenei GP: 42,1%)

I risultati restituiti dal progetto GP hanno il pregio di potere effettuare confronti con un dato medio di riferimento e di verificare il posizionamento dell'Università di Pavia nel gruppo o rispetto ad alcuni Atenei con

### 3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

caratteristiche analoghe. I dati vengono infatti resi anonimi per l'illustrazione pubblica (in base ad una specifica policy del progetto GP) ma sono comunicati in forma integrale ai referenti e ai Direttori Generali.

L'indagine condotta nel corso del 2014, sintetizzata nei quattro grafici precedenti, fornisce risultati soddisfacenti in termini di giudizi medi e rivela un buon posizionamento dell'Ateneo rispetto agli altri Atenei partecipanti, specialmente con riferimento ai servizi rivolti agli studenti.

Emerge tuttavia la necessità di aumentare i tassi di risposta, anche se i valori registrati non si discostano molto dai tassi di risposta tipici di indagini svolte su base volontaria.

#### 3.4. Performance e prevenzione anticorruzione: il collegamento tra i documenti programmatici

---

Nel corso del 2014, così come nel 2013, l'attuazione delle disposizioni in materia di anticorruzione e trasparenza previste dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs. 33/2013 ha comportato diverse azioni. L'Università degli Studi di Pavia, ha definito il nuovo Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) e Piano triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI), approvato dal Consiglio di Amministrazione in occasione della seduta del 30 gennaio 2014.

Per quanto concerne le attività di prevenzione della corruzione messe in atto nel corso dell'anno 2014 dal Responsabile, in collaborazione con i Dirigenti e con i Servizi coinvolti, si rimanda alla lettura della Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione, predisposta ai sensi dell'art. 1, comma 14 della L. 190/2012, disponibile al seguente link:

<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/anticorruzione.html>

In riferimento alle misure attivate per aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione si è proceduto durante l'anno ad attivare un percorso di formazione, rivolto ai Dirigenti, ai Responsabili di Servizio e ai Responsabili di Dipartimento sui temi generali connessi alla normativa anticorruzione. Tale percorso verrà esteso nel corso del 2015 a tutto il personale dipendente.

È stato approvato il Codice di Comportamento, redatto sulla base della bozza fornita dal Codau. Riporta, oltre alle regole generali di cui al DPR 62/2013, anche le specifiche regole di Ateneo, così come previsto dalle Linee Guida dell'ANAC.

È stata inoltre implementata la procedura di segnalazione degli illeciti e tutela del lavoratore dipendente, presentata agli stakeholder in occasione della giornata della trasparenza, il 26 novembre 2014, e dopo una fase di sperimentazione durata fino al 18 gennaio 2015, è attualmente a regime e utilizzabile dai dipendenti.

Si è proceduto, altresì, ad adeguare e adottare alcuni fondamentali regolamenti di Ateneo (Regolamento spese in economia, Regolamento albo fornitori per beni e servizi, Regolamento albo lavori per procedure in economia e negoziate senza bando, Regolamento albo professionisti).

Con riguardo alle attività svolte nel corso del 2014 si segnalano l'istituzione di gruppi di lavoro dedicati ad ambiti e aspetti considerati prioritari (mappatura processi, anticorruzione, sistema approvvigionamenti, lasciti e donazioni), nonché l'attivazione di due importanti strumenti di prevenzione e contrasto alla corruzione di

### **3. La performance 2014: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti**

valenza esterna di collaborazione tra istituzioni. In particolare, è stata sottoscritta una convenzione con la Guardia di Finanza sul rafforzamento dei controlli ISEE.

Si sottolinea inoltre anche nell'anno 2014 l'Università di Pavia si è dedicata con particolare attenzione alla tematica della trasparenza e dell'integrità e all'integrazione tra tutti i documenti programmatici previsti.

### 4. Risorse, efficienza ed economicità

---

#### 4.1 Efficienza ed economicità della gestione

---

In relazione alle informazioni rilevanti di carattere economico-finanziario desumibili dal ciclo di bilancio, ad integrazione degli obiettivi e dei risultati si rimanda al Bilancio Consuntivo 2014 e alla relativa relazione di accompagnamento.

L'analisi si completa nei paragrafi successivi illustrando i valori degli indicatori di efficienza ed efficacia e di quelli definiti dal decreto legislativo 49/2012.

#### 4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia

---

Il progetto Good Practice 2014/15 ha lo scopo di misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto. A partire dall'edizione del 2010, alla luce di alcune riflessioni fatte al termine della precedente edizione, il gruppo si è posto obiettivi più ambiziosi di misurazioni dell'azione amministrativa dell'intero Ateneo.

In particolare il quadro economico e politico in cui le università (non solo italiane) stanno vivendo, pone sempre più come centrale la capacità di gestire le risorse in modo efficace ed efficiente, e richiede un'analisi comparativa complessiva dell'allocazione delle risorse.

Si aggiunge, poi, che l'adozione del Piano della Performance (Dlgs 150/2009 – Riforma Brunetta) nonché i progetti e le riflessioni in corso, hanno messo in luce l'importanza di alcuni indicatori di efficacia ed efficienza e solo con il confronto in presenza di benchmark esterni almeno sugli indicatori più rilevanti, permette di definire target di miglioramento raggiungibili e non autoreferenziali.

Infine gli indicatori di performance sono diventati un elemento centrale anche della pianificazione strategica e pluriennale. Tuttavia gli indicatori utilizzati sono spesso legati a progetti addizionali e non consentono di evidenziare l'integrazione e l'importanza del mantenimento e miglioramento delle risorse (tangibili e intangibili) e delle attività complessivamente gestite da un Ateneo.

L'edizione 2014/15, che ha per oggetto d'indagine l'anno 2014, non si è ancora conclusa ma si articolerà in alcuni laboratori oltre che nelle tre sezioni tradizionali quali:

1. efficienza, con l'ormai consolidata raccolta dei dati di costo del personale per singole attività e analisi dei costi delle attività oggetto di iniziative di outsourcing;
2. efficacia oggettiva, con l'obiettivo di misurare, attraverso indicatori di performance oggettivi, il raggiungimento di determinati livelli di servizio;
3. Customer Satisfaction (CS) per gli studenti (STUD), il personale docente (DOC) e il personale tecnico-amministrativo (PTA), che misura la soddisfazione percepita dagli utenti finali (esposta nel dettaglio nel paragrafo precedente).

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

I servizi censiti sono 25 con l'intento di mappare l'insieme delle attività amministrative svolte dall'ateneo a supporto della didattica e della ricerca. La Figura seguente riporta i servizi posizionati rispetto alla prestazione di riferimento (efficienza o efficacia) e rispetto alla tipologia di attività svolta (orientamento ai prodotti se attività routinaria; orientamento ai progetti se costituita da attività ad hoc).

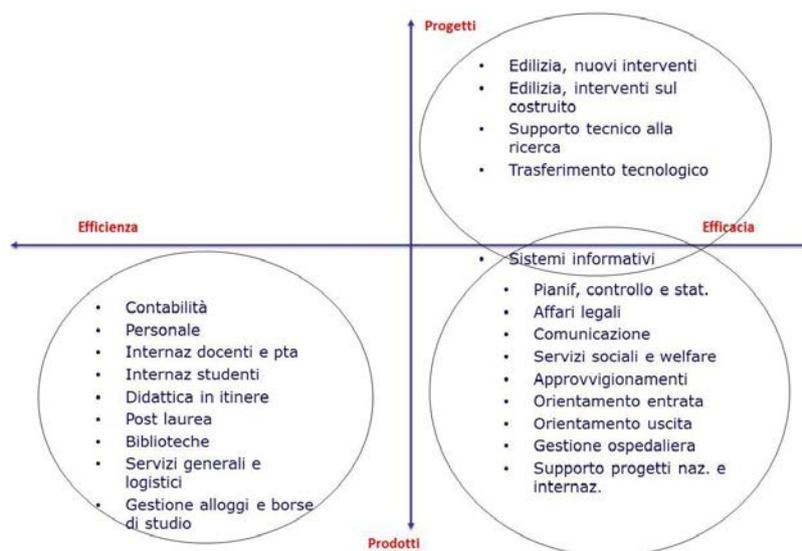


Fig. 12: Le attività GP

L'Ateneo di Pavia, da sempre molto attivo in questa analisi di benchmarking, si è prevalentemente posizionato sulla curva di regressione, vale a dire ha sempre sostenuto positivamente il confronto con le altre realtà, in particolar modo con quelle di dimensione simile.

I risultati di G.P. 2010 si collocavano in un momento di forte ristrutturazione dell'Ateneo, con l'edizione 2012 si sono avviate alcune valutazioni circa le iniziative di riorganizzazione e dall'edizioni in essere ci attendiamo segnali significativi circa la direzione intrapresa.

I risultati verranno presentati a Settembre 2015 pertanto nel paragrafo seguente ci limiteremo ad anticipare i costi complessivi per servizio così come risultanti dall'indagine appena conclusa. Quest'ultima è stata svolta mediante la somministrazione di un questionario virtuale a ciascun lavoratore presente in Ateneo, successivamente le singole compilazioni sono state poi validate dal Dirigente responsabile per attenuare fenomeni di incomprensione ed eterogeneità di interpretazione. Il tempo speso per ciascuna attività è stato, infine, valorizzato al costo effettivo del personale sulla base di una prescrizione contenuta nel protocollo GP.<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Il costo del personale include le voci fisse per competenza e quelle accessorie per cassa.

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

##### 4.2.1 Efficienza: edizione GP 2014-15: anticipazione

La tabella seguente mostra il costo delle attività per tipologia di struttura: amministrazione centrale, dipartimenti, centri, biblioteche e facoltà, in esaurimento. Si nota che il grado di decentramento delle attività oscilla tra il 60 e 70%, valori alti nel confronto con gli altri Atenei. Si mantengono pressoché centralizzate le attività di edilizia, trasferimento tecnologico, p&c, gestione personale e sistemi informativi; mentre sono erogate in minoranza (<40%) dalle strutture la sicurezza, contabilità, approvvigionamenti e logistica. Le attività a supporto della didattica, rispetto all'anno precedente, si sono incrementate a seguito del processo di riorganizzazione delle attività.

I costi inclusi sono quelli relativi al personale interno tecnico amministrativo a tempo determinato o indeterminato dipendente che ha prestato servizio per l'intero anno solare 2014 o per una sua parte. Sono inclusi anche i collaboratori esterni con uso di strutture interne identificate autonomamente dall'ateneo, in questa categoria si ricomprendono: i lavoratori interinali, gli studenti dei progetti 150 ore, i volontari del servizio civile

Il costo esposto pari a € 34.346.419 è prevalentemente riconducibile a personale di ruolo (95.2% per € 32.714.115) ed il restante alle categoria non strutturate sopra evidenziate (4.8% per € 1.632.303).

Servizio GP	Struttura (costo in €)				Totale complesso
	Amm.Centrale	Dipartimenti	Centri	Biblioteche	
1. Pianificazione, controllo e statistica	451.895	113.030	83.321	57.663	705.909
2. Contabilità	1.331.911	1.825.199	193.679	14.158	3.364.947
3. Affari legali e istituzionali	712.572	406.711	25.253	13.895	1.158.430
4. Comunicazione	477.731	569.434	147.554	27.894	1.222.612
5. Servizi sociali e welfare	117.273	26.805	2.523		146.601
6. Personale	1.510.061	711.247	61.544	55.950	2.338.802
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	106.644	13.214	1.938	24.372	146.168
8. Edilizia_Interventi sul costruito	306.347	21.188	66.388	24.372	418.295
9. Approvvigionamenti	294.557	613.969	61.943	9.141	979.610
10. Servizi generali e logistici	1.449.085	2.025.806	83.706	58.313	3.616.909
11. Sistemi informativi	1.474.395	808.595	114.385	14.748	2.412.123
12. Orientamento in entrata	116.786	91.202	110.253	1.809	320.049
13. Gestione alloggi e mense		3.602			3.602
14. Gestione delle borse di studio	188.305	62.170	35.863		286.337
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	1.505.633	2.133.459	260.439	40.357	3.939.888
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento,	675.870	799.002	34.731	7.620	1.517.222
17. Orientamento in uscita	30.137	14.150	201.408	1.809	247.503
18. Internazionalizzazione studenti	507.417	84.097	17.497	1.896	610.907
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	106.775	35.778			142.553
20. Biblioteche	133.226	247.475	178.222	3.007.823	3.566.746
21. Trasferimento tecnologico	99.971	15.542	4.839		120.353
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	310.014	266.563	33.240		609.817
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	253.350	162.091	9.004		424.446
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	28.379	3.925.263	714.426	15.855	4.683.922
25. Supporto alle gestione ospedaliera	55.271	857.005			912.277
26. Musei	82.452	63.764	288.656	15.518	450.391
<b>Totale 2014</b>	<b>12.326.058</b>	<b>15.896.360</b>	<b>2.730.810</b>	<b>3.393.190</b>	<b>34.346.419</b>
<b>% sul Totale 2014</b>	<b>36%</b>	<b>46%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>
<b>Totaleo 2012</b>	<b>13.974.438</b>	<b>14.639.344</b>	<b>2.415.328</b>	<b>4.164.552</b>	<b>35.193.661</b>
<b>% sul Totale 2012</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

Tab.13: Costi per attività dell'anno 2014

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

Il livello di decentramento è in linea con quello dell'edizione precedente, fermo restando la complessiva diminuzione del costo del personale totale per turnover negativo. Anche i costi per attività GP, seppur non sempre comparabili per i cambiamenti intervenuti nei protocolli di rilevazione, non mostrano sostanziali differenze.

Il costo per processo 2014 di Gp include oltre al personale di ruolo sopra esposto: 80 collaboratori, prevalentemente finanziati da progetti di ricerca, 17 lavoratori con contratti di somministrazione di lavoro presso le apposite agenzie e 473 studenti, impiegati part time in attività a supporto (150ore). Si aggiunge il contributo lavorativo di 17 partecipanti al servizio civile per i quali l'ateneo non sostiene alcun costo.

È interessante osservare il costo unitario delle singole attività 2014 e la tendenza rispetto a quanto rilevato nell'edizione 2012; si precisa che il calcolo è un'anticipazione di quello definitivo che verrà pubblicato dal Mip a settembre 2015.

Attività:	Costo:	driver: n°	driver: descrizione	c.u. 2014	c.u. 2012	benchmark 2012
1. Pianificazione, controllo e statistica	705.909	453.792	Tot entrate e uscite /1000	1,6	1,1	0,93
2. Contabilità	3.364.947	453.792	Tot entrate e uscite /1000	7,4	7,1	3,1
6. Personale	2.338.802	2.148	N° persone (pta, doc, ric, cel, coco e ass)	1.088,83	1.192,67	389
8. Edilizia_ Interventi sul costruito	418.295	208.498	mq interno	2,0	2,1	1,61
9. Approvvigionamenti	979.610	16.640,02	Tot approvvigionamenti/1000	58,9	50,3	28,95
11. Sistemi informativi	2.412.123	2.148	N° persone (pta, doc, ric, cel, coco e ass)	1123,0	1.014,0	500
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	3.939.888	22.200	Studenti iscritti (che abbiano pagato la prima rata)	177,5	206,0	80
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	1.517.222	2.139,0	Dottorati e iscritti a master e altre scuole	709,3	732,1	281
17. Orientamento in uscita	247.503	3.535	Studenti (Laureati + stag)	70,0	43,5	21,39
18. Internazionalizzazione studenti	610.907	2.431	Studenti (stranieri e in mobilità)	251,3	214,8	103
20. Biblioteche	3.566.746	26.487	N° utenti potenziali (studenti, doc, pta , ass, coco, post laurea)	134,7	158,1	50,7
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	609.817	20.066,5	Valore progetti di ricerca nazionale e conto 3i /1000	30,4	20,12	16,64
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	424.446	3.477,2	Valore progetti di ricerca internazionali /1001	122,1	81,4	48,22

Tab.14: Costi unitari GP per driver<sup>5</sup> 2014 vs 2012 (I dati 2014 non sono definitivi)

Si denota un sostanziale miglioramento del costo unitario dei servizi bibliotecari legato ad una contrazione del costo del personale impiegato in questa attività soprattutto nelle sedi decentrate; il risultato è da leggersi come effetto degli interventi di accentramento e razionalizzazione di questi servizi.

In tendenziale riduzione anche i costi delle attività legate al personale, edilizia e supporto alla didattica, ambito nel quale nelle ultimi edizioni Pavia aveva mostrato costi unitari elevati.

In aumento, invece, i costi unitari della pianificazione, della contabilità e del supporto alla ricerca e dell'approvvigionamento dovuti, in parte, alla sostanziale invarianza del costo a fronte di volumi di entrate e costi ridotti e, in parte, dalla significativa crescita di nuovi compiti e adempimenti connessi a questa tipologia di processi (basti pensare all'obbligo di acquisto utilizzando il mercato elettronico o al cambio di regime contabile).

<sup>5</sup> Nel calcolo del costo unitario si rapporta la spesa all'indicatore di risultato (driver) definito dal protocollo GP

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

Per completezza si riporta anche il valore di benchmark della scorsa edizione anche se, spesso, il confronto non è sostenibile per motivi di eterogeneità tra gli Atenei (multidisciplinarietà, storia, dispersione sul territorio).

##### 4.2.2 Indicatori globali di Ateneo

In attesa di poter disporre di indicatori di redditività, liquidità e solidità patrimoniale, desumibili dalla contabilità economico-patrimoniale si evidenziano di seguito gli indicatori MIUR definiti con Decreto Legislativo 49/2012 al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economica –finanziaria e patrimoniale delle università. Sono disciplinati infatti due indicatori: spese di indebitamento e spese per il personale.

L'indicatore spese di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi), al netto dei contributi statali per investimento ed edilizia, al totale delle entrate per funzionamento, tasse e contributi, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore di riferimento è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo se l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%.

L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie, comprensive del personale a tempo determinato e della didattica a contratto, e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). In questo caso il valore di riferimento è assunto pari all'80%.

L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive denota una tendenza positiva nell'ultimo triennio, passando da 72.73% nel 2012 al 70.61%, dato provvisorio del 2014 desunto dalla banca ministeriale proper.

Anche la percentuale di indebitamento decresce.

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

**Tab.15: Indicatore di spese di personale e di indebitamento**  
(Fonte: dati provvisori 2014 da procedura Proper)

Il valore dell'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) definito ai sensi del DM 47 del 30 gennaio 2013 si attesta positivamente al di sopra del limite soglia pari a 1 (dato 2014 è provvisorio).

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

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

**Tab.16: ISEF**

Questo indicatore rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra A/B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento.

Più in generale è d'attualità il tema relativo alla definizione di una gamma di indicatori rappresentativi della performance Globale degli Atenei al fine di garantire un confronto omogeneo e durevole tra i competitor nazionali. Oltre a quelli ministeriali sopra esposti, a livello nazionale (Codau- Anvur) è stata effettuata una prima proposta che include gli indicatori di seguito presentati.

Alcuni indicatori sono tipicamente riconducibili alla capacità di autofinanziarsi dell'Ateneo:

- % di autofinanziamento (progetti UE, conto terzi, altri progetti di ricerca, altre entrate) / entrate totali
- Contribuzione studentesca : valore contributi / totale entrate ateneo

Descrizione	2014	2013	2012
% di autofinanziamento (progetti UE, conto terzi, altri progetti di ricerca, altre entrate) / entrate totali	11,3%	15,0%	11,9%
Contribuzione studentesca : valore contributi / totale entrate ateneo	19,7%	18,9%	18,8%
Tot entrate: FFO, tasse e entrate per ricerca e conto 3i			

**Tab.17: autofinanziamento**

I valori calcolati mostrano una capacità di autofinanziamento dell'Ateneo pressoché stabile nel triennio di riferimento.

Altri indicatori, esemplificati nella tabella seguente potrebbero essere di significativa utilità per valutare il posizionamento in termini di performance gestionale degli Atenei. Alcuni di questi sono già parte del protocollo del progetto GP.I dati riportati in tabella si riferiscono all'anno 2014. In particolare si evidenzia che il costo per utenze al metro quadro è in miglioramento rispetto a quello dell'anno precedente (42,35 euro vs 52,01 nel 2013), in miglioramento anche il costo per la telefonia fissa (117,55 euro vs 125,55).

Descrizione	Valore indicatore
<b>Costo utenze</b> (energia elettrica, gas, acqua, riscaldamento e condizionamento, costo pulizie) <b>per metro quadro</b>	42,35
<b>Costo telefonia fissa per persona</b>	117,55
<b>Comunicazione - Efficacia canali web</b>	
- n. accessi annuali	5.302.935

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

- n. visitatori sito internet	2.655.761
- presenza e attività su social media	Twitter, Facebook, Linkeninid, YouTube
<b>Internazionalizzazione</b>	
N. studenti stranieri /totale	6,10%
<b>Tasso di occupazione</b>	
(% profilo lavorativo sul totale)	
- a 1 anno	48%
- a 3 anni	66%
<b>Dematerializzazione Area Didattica</b>	
(% documentazione on-line)	
- Presentazione piani di studio	97%
- Immatricolazioni	100%
- Lauree	0%
- Mobilità studenti	50%
- Rilascio diploma supplement, certificati linguistici	100%
-Questionari Valutazione ANVUR	100%
<b>Dematerializzazione Area Personale</b>	
(% documentazione on-line)	
-Cedolini e Cud	100%
-Ferie	0%
-Altre autorizzazioni	100%

Tab.18: Un possibile set di indicatori per la valutazione delle attività gestionali

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

---

### 5.1 La valutazione del rischio di stress lavoro correlato

---

Nell'anno 2013 è stata aggiornata la valutazione del rischio stress lavoro correlato, precedentemente condotta nell'anno 2010. Per la valutazione del rischio ci si è avvalsi del Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento dell'Ateneo stesso, che ha prodotto un documento analitico allegato al DVR.

I dettagli dei risultati dell'indagine sono riportati nel documento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato, pubblicati all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale d'Ateneo.

Nonostante siano emerse alcune criticità in maniera trasversale a più gruppi omogenei, si rileva una generale situazione di rischio stress lavoro-correlato basso. Pertanto, non si richiede di procedere con l'analisi del rischio di secondo livello (valutazione soggettiva), secondo quanto disposto dal D.Lgs 81/08, ma unicamente di monitorare gli aspetti citati e di ripetere la valutazione secondo la periodicità prevista.

Solo per il gruppo omogeneo dei Tecnici di area ingegneristica, in considerazione dei risultati ottenuti, si è proceduto nel 2014 con il secondo livello di approfondimento (valutazione soggettiva con coinvolgimento diretto dei lavoratori) al fine di indagare le percezioni dello stress lavoro-correlato da parte di questo personale e di pianificare specifiche azioni di miglioramento. Da tale indagine non sono emerse risultanze significativamente discordanti dai risultati ottenuti a livello generale sull'Ateneo.

Considerando il quadro complessivo emerso, anche in base a quanto dichiarato trasversalmente dalle diverse équipe valutative, l'Amministrazione ritiene utili i seguenti interventi preventivi e di tutela:

- Predisposizione di programmi di informazione (ad esempio, una brochure informativa) e formazione specifica rivolta a tutti i lavoratori relativamente al tema dello stress lavoro-correlato;
- Erogazione di corsi di formazione sulle tecniche di gestione del conflitto e sulla leadership rivolti ai responsabili di enti/unità organizzative.

È in corso una valutazione sull'opportunità di attivare iniziative finalizzate al recepimento precoce di situazioni individuali di disagio lavorativo (ad esempio, uno sportello d'ascolto), allo scopo di intervenire con finalità preventive sulle possibili problematiche legate allo stress lavoro-correlato.

### 5.2 L'indagine sul benessere organizzativo

---

Il D.L. 150/2009 art. 14 c. 5 prevede che le amministrazioni pubbliche provvedano annualmente alla realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

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

L'Università di Pavia ha realizzato l'indagine nel periodo giugno-luglio 2014, secondo le direttive fornite dall'ANAC, somministrando via web un questionario anonimo al personale tecnico-amministrativo.

Hanno risposto al questionario 499 dipendenti, pari al 56% del personale in servizio.

I risultati dell'indagine, in realtà, rappresentano validi strumenti non solo per valutare lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa ma anche per definire interventi finalizzati al miglioramento della performance dell'organizzazione essendo gli aspetti necessariamente correlati.

I risultati ottenuti, sinteticamente illustrati in Fig. 13, evidenziano una buona percezione di benessere organizzativo su sicurezza, discriminazioni, lavoro, colleghi, senso di appartenenza e immagine mentre rilevano una percezione negativa dei seguenti aspetti: condivisione degli indirizzi generali e comunicazione, sviluppo e carriera.

I risultati sono stati presentati durante la giornata della trasparenza tenutasi il 26 novembre 2014. La presentazione è pubblicata alla sezione «Amministrazione trasparente», al seguente link:

<http://www.unipv.eu/site/home/atenco/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo10716.html>

In Fig. 13 viene presentato un confronto con l'indagine sul clima organizzativo realizzata nel 2013. Pur trattandosi di due costrutti differenti<sup>6</sup>, i questionari utilizzati presentavano alcuni ambiti di indagine comuni che hanno permesso una valutazione qualitativa delle criticità emerse.

---

<sup>6</sup> Il benessere organizzativo può essere definito come l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative (Avallone F., Bonaretti M., Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, 2003)

Il clima può essere considerato come un insieme di percezioni condivise e correlate tra loro relative alla realtà lavorativa/organizzativa, cioè il modo in cui i soggetti percepiscono e interpretano l'azienda e le sue caratteristiche. È la sintesi di vari fattori quali per esempio le rappresentazioni soggettive, le mappe cognitive di ogni persona coinvolta, le percezioni individuali, le interazioni tra i soggetti, il contesto organizzativo e la cultura ivi presente. (Castello 2013)

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

Ambiti di indagine	Clima organizzativo 2013	Benessere organizzativo 2014
Stile direzionale adeguato, disposto ad ascoltare le opinioni dei collaboratori		
Conoscenza e condivisione obiettivi strategici di Ateneo		
Rapporto con i colleghi: disponibilità, collaborazione		
Soddisfazione lavorativa		
Equilibrio casa-lavoro		
Chiarezza del proprio ruolo		
Sistema di sviluppo (incentivi, motivazione, formazione, etc.)		
Comunicazione		

Fig. 13: I risultati dell'indagine di benessere organizzativo

### 5.3 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2014

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). Successivamente il CUG è stato ricostituito con un nuovo presidente con la Determinazione Dirigenziale n. 451/2013, protocollo 8929 del 5 marzo 2013.

Il Comitato 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. Si sottolinea che 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.

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

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”.

Nonostante non siano state registrate segnalazioni per discriminazioni negli ultimi anni, la governance dell’Ateneo è sensibile alle tematiche della parità e di pari opportunità e dedica particolare attenzione all’individuazione di azioni positive da intraprendere a favore del proprio personale.

Nel corso del 2014, l’Ateneo in collaborazione con il CUG ha promosso le attività previste dal Piano triennale di Azioni Positive 2014-2016, adottato dall’Ateneo con decreto rettorale del 14 aprile 2014, disponibile sulla pagina web dedicata al CUG, sul sito dell’Università.

In particolare, si segnalano le seguenti iniziative riferite all’anno 2014:

1. è stato avviato il Progetto di sperimentazione del telelavoro. Sono previste 7 postazioni. Il progetto sarà monitorato dal CUG e dal Centro Interdipartimentale di Studi di Genere;
2. il CUG ha partecipato all’organizzazione di convegni in collaborazione con l’ordine degli avvocati sul tema delle pari opportunità e dei diritti delle donne;
3. il CUG ha collaborato con il Comune e la Provincia di Pavia alla promozione del concorso letterario denominato “Caratteri di Donna”, organizzato dall’Assessorato delle Pari Opportunità del Comune di Pavia. L’iniziativa di scrittura al femminile è stato dedicato al tema “Ripartire” ed era destinato a tutte le donne italiane o straniere a partire dai 16 anni. I racconti sono stati presentati e premiati sabato 8 marzo 2014, in occasione della Giornata Internazionale della Donna. Inoltre, il CUG ha riconosciuto un premio speciale alle potenziali autrici iscritte all’Università oppure agli istituti superiori, attribuendo un premio di 300 Euro;
4. nell’ambito del corso di formazione per i dipendenti di nuova nomina è stato previsto un intervento sul Comitato Unico di Garanzia e il Piano delle Azioni Positive.

Si precisa che l’Amministrazione ha previsto per l’anno 2014 un tirocinante a supporto dell’attività del CUG.

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.

### 5.3.1 I dati relativi alla parità e alla pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche

---

La relazione di sintesi dei dati relative alle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne riferita all’anno 2014 è stata inviata al Dipartimento della Funzione Pubblica in data 30 marzo 2015 tramite il format per la presentazione in modalità telematica.

I dati relativi alla suddivisione per genere nella popolazione dell’Ateneo di Pavia (880 unità di personale a tempo indeterminato e determinato di categoria non dirigente) evidenziano una netta predominanza della popolazione femminile rispetto a quella maschile (rispettivamente 66,5% e 33,5%).

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

Questa netta predominanza di donne rispetto al totale del personale in servizio si riflette in maniera evidente in tutti gli istituti presenti e misure messe in atto dall'Ateneo:

1. **Part time.** Si ritrovano nuovamente percentuali elevate per le donne rispetto agli uomini, 104 donne pari al 17,8% contro 23 uomini pari al 7,8% optano per un regime a tempo parziale. In particolare si evidenzia che le donne scelgono un orario part time superiore al 50%, mentre gli uomini inferiore o uguale al 50%.
2. **I congedi.** I congedi per maternità/paternità sono stati utilizzati esclusivamente dalle donne (21 unità di personale), per una durata media di 118 gg/anno, mentre hanno usufruito dei congedi parentali 41 donne e 4 uomini, per una durata media rispettivamente di 46 e 49 gg/anno.
3. **Formazione.** Hanno partecipato a iniziative di formazione 406 donne (con 77 ore annue) e 204 uomini (con 75 ore annue). Come precisato nel paragrafo precedente, nell'anno 2014 è stato inserito un incontro sul tema delle pari opportunità o delle discriminazioni nell'ambito della formazione per i neo-assunti. Si segnala che tutti i dati riferiti alla formazione provenienti dalle schede di valutazione sono elaborati e interpretati indipendentemente dal genere dei partecipanti.
4. **Linguaggio non discriminatorio.** Tutti i documenti di lavoro (relazioni, decreti, regolamenti, etc.) sono redatti ponendo la massima attenzione a non utilizzare un linguaggio discriminatorio per parlare di uomini e donne, evitando termini che possano indicare un genere in particolare.

## 6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

---

### 6.1 Fasi, soggetti e responsabilità

---

La redazione della Relazione sulla Performance è stata coordinata dalla Direzione Generale dell'Ateneo supportata dai seguenti Servizi: Risorse Umane e Organizzazione, Pianificazione, Programmazione e Controllo, Servizio Qualità della didattica e servizi agli studenti che hanno curato e predisposto le diverse parti di questo documento in relazione ai rispettivi ambiti di competenza.

Il documento sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di giugno. A tal fine è stato preventivamente richiesto un parere al Nucleo di Valutazione, al quale in relazione alla sua funzione di OIV, sarà comunque affidata la successiva attività di validazione (da concludersi entro il 15/09/2015) come previsto dalla Delibera CIVIT n.4/2012,n.5/2012, 23/2013.

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

---

#### **Punti debolezza:**

1. La mancanza di un consolidato sistema di pianificazione strategica da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa e di un raccordo fra gli adempimenti collegati al Dlgs 150/2009 e i pre-esistenti obblighi di pianificazione e controllo del sistema universitario rende difficoltosa una coerente e completa definizione del ciclo della performance di un Ateneo;
2. la complessità e l'elevato numero di processi gestiti all'interno di un Ateneo, si traduce, in alcuni casi, in parcellizzazione e disomogeneità degli obiettivi assegnati, che non sempre risultano caratterizzati da adeguati livelli di sfida e di progettualità;
3. la sostanziale perdita di autonomia che, da principio fondante dell'ordinamento universitario, è diventata regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva, rende molto difficile la realizzazione di una politica di valorizzazione del proprio personale amministrativo. Recuperare autonomia nella gestione del personale dirigente e tecnico amministrativo è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia al funzionamento dei processi universitari. Allo stato attuale, le misure di contenimento della spesa non tengono in alcun conto situazioni molto differenti dei diversi comparti dei pubblici dipendenti. In questo senso, la situazione del sistema universitario si presenta particolarmente complessa. I vincoli tarati sui numeri e sui livelli dimensionali di anni anche molto remoti impediscono agli atenei di progettare la propria organizzazione anche in condizioni di bilancio assolutamente compatibili con nuovi investimenti in risorse umane.
4. la complessità normativa sul tema della valutazione, i numerosi adempimenti di legge sul tema della trasparenza e dell'anticorruzione, la mancata integrazione del sistema di valutazione con particolare

## 6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

riferimento ai tre piani performance, anticorruzione e trasparenza canalizzano tempo ed energie sull'assolvimento di adempimenti con un elevato rischio di burocratizzazione del processo.

5. indubbi elementi di debolezza sono poi identificabili nell'incompleta implementazione del sistema informativo per la programmazione e il controllo, nel numero limitato di risorse umane dedicate e dedicabili alla gestione del processo di pianificazione e controllo dell'Ateneo. A livello nazionale, risulta non definito né tantomeno rilevato un quadro omogeneo e condiviso degli indicatori rilevanti ai fini della valutazione della performance gestionale.

Va sottolineato che i punti di debolezza indicati nei punti da 1 a 4 dipendono essenzialmente da fattori esogeni in quanto imputabili a caratteristiche del sistema universitario non controllabili dall'Ateneo. L'ultimo punto dipende invece, almeno in parte, da caratteristiche specifiche dell'Università di Pavia.

### **Punti di forza**

1. l'avvio parallelo delle fasi di preparazione del budget previsionale e della definizione degli obiettivi dirigenziali ha senz'altro garantito maggior coerenza al processo programmatico dell'Amministrazione e aumentato la consapevolezza del legame esistente fra l'assegnazione delle risorse e degli obiettivi;
2. la presenza di numerosi obiettivi complessi e condivisi tra più strutture supporta la faticosa crescita delle modalità di lavoro in squadra, aumenta la consapevolezza delle attività svolte in settori differenti dal proprio e tende a diminuire le 'barriere' tipiche delle organizzazioni funzionali.
3. la crescente importanza assegnata ai temi della valutazione della performance congiuntamente ad un'azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico e degli organi esterni, aumentando anche l'attenzione del Consiglio di Amministrazione sui risultati delle attività di programmazione e di rendicontazione dei risultati.

In questo caso si può rilevare che i fattori esogeni imputabili ad adempimenti richiesti all'Ateneo hanno innescato meccanismi virtuosi che si sono tradotti in punti di forza a beneficio dell'Ateneo stesso.

## Indice delle tabelle e delle figure

---

TAB.1: CONSISTENZA PERSONALE DOCENTE DI RUOLO PER AREA SCIENTIFICO-DISCIPLINARE .....	9
TAB.2: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO PER FASCIA D'ETÀ E CATEGORIA, ANNO 2014. ....	11
TAB.3: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO PER DIPARTIMENTO E AREA .....	12
TAB.4: ISCRITTI TOTALI PER DIPARTIMENTO E LUOGO DI RESIDENZA .....	13
TAB.5: PERCORSI FORMATIVI ATTIVATI PRESSO L'UNIVERSITÀ DI PAVIA PER TIPOLOGIA .....	13
TAB.6: L'ARTICOLAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI AREA CONSIDERATI NELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI.....	23
TAB.7: COMPETENZE INDAGATE IN RELAZIONE AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI.....	24
TAB.8: SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI.....	24
TAB.9: TIPOLOGIE DI SCHEDE DI VALUTAZIONE UTILIZZATE PER IL PERSONALE DI CATEGORIA EP ED.....	25
TAB.10: NUMERO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE VALUTATE.....	25
TAB. 11: RUOLI ORGANIZZATIVI PER IL PROCESSO DI VALUTAZIONE ANNO 2014.....	27
TAB.12: GRADO DI COPERTURA DELL'EVENTO DI VALUTAZIONE ANNO 2014.....	27
TAB.13: COSTI PER ATTIVITÀ DELL'ANNO 2014 .....	35
TAB.14: COSTI UNITARI GP PER DRIVER 2014 vs 2012 (I DATI 2014 NON SONO DEFINITIVI) .....	36
TAB.15: INDICATORE DI SPESE DI PERSONALE E DI INDEBITAMENTO .....	37
TAB.16: ISEF.....	38
TAB.17: AUTOFINANZIAMENTO.....	38
TAB.18: UN POSSIBILE SET DI INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ GESTIONALI .....	39
FIG. 1: NUMERO DI DOCENTI NEL TRIENNIO 2012-2014 (RICERCATORI, ASSOCIATI, ORDINARI).....	8
FIG. 2: CONSISTENZA PERSONALE DOCENTE DI RUOLO PER DIPARTIMENTO ANNO 2014.....	9
FIG. 3: NUMERO DI RICERCATORI A TEMPO DETERMINATO PER DIPARTIMENTO ANNO 2014. ....	10
FIG. 4: TREND PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO (TEMPO INDETERMINATO, RUOLO ND, ESCLUSI I DIRIGENTI).....	10
FIG. 5: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO (ND E DIRIGENTI)PER STRUTTURA .....	11
FIG. 6: ANDAMENTO DELLE IMMATRICOLAZIONI IN ITALIA E NELL'ATENEO DI PAVIA DAL 2003 AL 2014(FONTE: ANAGRAFE NAZIONALE STUDENTI).....	13
FIG. 7: IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	19
FIG. 8: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- STUDENTI I ANNO (TASSO RISPOSTA PAVIA: 11,8% - MEDIANA TASSI RISPOSTA ATENEI GP: 11,8%).....	29
FIG. 9: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- STUDENTI ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO (TASSO RISPOSTA PAVIA: 10,4% - MEDIANA TASSI RISPOSTA ATENEI GP: 6,9%).....	29
FIG. 10: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- DOCENTI (TASSO RISPOSTA PAVIA: 32%- MEDIANA TASSI RISPOSTA ATENEI GP: 23,2%) .....	30
FIG. 11: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- PTA (TASSO RISPOSTA PAVIA 60,1% - MEDIANA TASSI RISPOSTA ATENEI GP: 42,1%) .....	30
FIG. 12: LE ATTIVITÀ GP .....	34
FIG. 13: I RISULTATI DELL'INDAGINE DI BENESSERE ORGANIZZATIVO .....	42

## **Allegati**

---

Allegato 1-Analisi attribuzione FFO anno 2014

Allegato 2 - Relazione Risultati Direttore generale 2014

Allegato 3 – Relazione sui risultati della attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico anno 2014