



Il Direttore Generale

**RELAZIONE FINALE ATTIVITA' E RISULTATI  
ANNO 2018**



**UNIVERSITÀ  
DI PAVIA**

## Premessa

La presente relazione intende dar conto dei principali risultati raggiunti dalla struttura gestionale dell'Ateneo nell'anno 2018.

Il sistema Università è un sistema certamente complesso in cui convivono realtà giuridiche di diversa collocazione: la componente docente (didattica e ricerca) collocata in stretta relazione al principio costituzionale ex art. 33 e la componente "Amministrazione pubblica" con il suo personale contrattualizzato e le sue logiche normativamente definite verso l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza ex art. 97 Cost.

In quest'ottica, quindi, il processo di performance degli Atenei non riguarda solo l'accreditamento dei corsi di studio e delle attività di ricerca ma coinvolge necessariamente anche la struttura tecnico-amministrativa.

In sostanza, coesistono due binari della Performance che devono essere sinergicamente indirizzati verso la stessa 'mission'. La complessità del sistema Università risiede nella circostanza che la performance organizzativa (e di conseguenza quella individuale) è strettamente correlata alla strategia e ai processi primari dell'Ateneo il cui output non è identificabile (e quantificabile) in un definito/definibile "prodotto".

La sfida, quindi, che il mondo accademico sta affrontando è quella di costruire un Ciclo della Performance che, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, si integri senza confondersi con i processi di accreditamento e di valutazione della qualità della didattica e della ricerca.

Il Decreto Legislativo n.150/09 (così come modificato e integrato dal D.lgs 74/2017), nel definire in modo analitico il ciclo della performance organizzativa ed individuale, mette in evidenza lo stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

A tale scopo, all'inizio di ogni anno viene elaborato e presentato al Consiglio di Amministrazione, un Documento di Programmazione integrata relativo al triennio successivo, all'interno del quale, seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo ed è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi e alle azioni gestionali costituiscono un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

Il quadro dei macro-obiettivi 2018-2020 riportato in Tabella 1 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2017. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno 2018 identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.

Entro il primo bimestre dell'anno 2018, i Dirigenti hanno provveduto ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità, in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono state coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo (<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2018>).

Alla fine del primo semestre dell'anno 2018, parallelamente alla revisione infra-annuale del budget 2018 e all'avvio del ciclo di programmazione per il nuovo anno (2019) e triennio (2019-2021), è stata effettuata una specifica attività di monitoraggio in itinere che ha dato luogo ad una revisione delle azioni e dei target. L'attività di revisione si è concretizzata in una modifica degli allegati del Documento di Programmazione Integrata sottoposta, come prevede la normativa, all'approvazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione.

Nei primi mesi dell'anno 2019 è avvenuta la rendicontazione dei risultati sugli obiettivi assegnati. L'attività di verifica è centralizzata ed assegnata al Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo così da rendere maggiormente trasparente e oggettiva questa delicata fase del processo. Tutte le valutazioni raccolte sono state oggetto di riflessione e ponderazione da parte del gruppo dei dirigenti e del Direttore Generale di Ateneo.

Di seguito viene sinteticamente rappresentata la rendicontazione finale dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi attribuiti per l'anno 2018 mentre la rendicontazione analitica sui risultati raggiunti dalle Aree dirigenziali viene illustrata nel documento allegato. Entrambi i documenti verranno sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2019 quali allegati alla Relazione sulla Performance dell'anno 2018.

### **I risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno 2018 alla Direzione Generale**

I risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale in sede di programmazione delle attività sono sinteticamente rappresentati nella Tabella 1.

Come evidenziato in Tabella 1, gli obiettivi di performance organizzativa attribuiti alla Direzione Generale, sono definiti con logica a cascata dalle finalità strategiche e possono essere distinti in due tipologie: valori 'target' da realizzare in relazione ad indicatori di performance organizzativa di Ateneo e obiettivi connessi a specifici progetti organizzativi.

Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi progettuali di performance organizzativa vengono classificati nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione di sviluppo, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità affidate alla Direzione Generale;
2. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management);
3. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza;
4. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

Risulta opportuno, in questa sede, descrivere brevemente i risultati maggiormente significativi e le criticità di maggior rilievo.

### Dematerializzazione

Negli ultimi anni, sono stati avviati numerosi interventi funzionali a consolidare i processi di dematerializzazione e informatizzazione. Si tratta di evoluzioni non prive, come tutti gli ammodernamenti, di errori e resistenze. Ma può dirsi che l'azione svolta ha con successo superato entrambi e, in breve tempo, si perverrà ad un'estesa informatizzazione da tutti compresa e ben utilizzata.

Nell'anno 2018, un importante sforzo organizzativo ha riguardato il sistema di protocollo informatico, già avviato a partire dall'anno 2001. In particolare, si è giunti al completamento del progetto con l'unificazione tra i protocolli dei Dipartimenti a quello dell'Amministrazione Centrale. Inoltre, sono stati recentemente implementati il portale per la firma digitale, la firma digitale integrata al sistema di gestione documentale e la conservazione digitale dei documenti a partire dal protocollo. È stata inoltre avviata l'implementazione on-line di procedure amministrative precedentemente cartacee quali quelle concorsuali, quelle per le missioni, quelle legate all'ordinativo elettronico e quelle relative alle richieste e alle conferme di titolo di studio. A partire dall'anno 2014, l'Ateneo ha cominciato a utilizzare sistemi di votazioni on-line per le elezioni delle rappresentanze di autogoverno. Il processo, ad oggi, può dirsi completato ed esteso alle votazioni generali di Ateneo con i seguenti vantaggi a) significativa riduzione del tempo dedicato sia alla riunione dell'ufficio elettorale che allo scrutinio dei voti; b) eliminazione delle contestazioni in merito ai voti espressi; c) risparmio di materiale.

### Sistema contabile, programmazione e controllo

L'adozione del bilancio unico e l'introduzione della contabilità economica hanno rappresentato un cambiamento sostanziale per le funzionalità gestionali e per la struttura organizzativa dell'Ateneo. Nell'anno 2018, si sono realizzati alcuni importanti risultati che hanno consentito di consolidare ulteriormente le nuove logiche introdotte a partire dal 2014. La contabilità economico-patrimoniale supporta logiche di economicità, di efficacia/efficienza, di trasparenza/responsabilità analitica di medio termine, di processo decisionale/valutativo, di sequenzialità obiettivo-risultato-controllo di gestione. Considerare economicità, efficienza ed efficacia significa riconoscere che tutte le risorse utilizzate per il governo e la gestione hanno un valore economico che va misurato, registrato e messo a rapporto con i risultati ottenuti consentendo la valutazione di investimenti alternativi. Anche l'introduzione del bilancio unico risponde ad un'esigenza di miglior controllo e di aumento dell'efficienza della spesa. Il passaggio al bilancio unico assume una reale valenza solo in presenza di un'attività di programmazione integrata che consenta di esporre i dati contabili derivanti da una gestione unitaria dell'ateneo e non la semplice sommatoria di tanti bilanci separati (ateneo + dipartimenti). Un'efficace attività di programmazione presuppone una visione unitaria dell'organizzazione, che renda coerenti i diversi "piani" che il MIUR e gli altri enti centrali dello Stato richiedono alle università. L'Ateneo in questi anni ha, quindi, realizzato un'integrazione di tutti i piani di sviluppo pluriennali: delle opere edilizie, del personale, della cosiddetta programmazione triennale ministeriale o Pro3. Quanto alla programmazione del personale questa è ora realizzata 'a scorrimento', cioè con la revisione annuale del piano triennale approvato. L'ultima edizione, relativa al 2018-2020, ha rilanciato, come già visto, un piano assunzionale che ha interrotto la progressiva perdita di docenti del decennio precedente. Un'ulteriore e ambiziosa sfida è stata la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio e, anche in quest'ottica, l'Ateneo ha realizzato

importanti risultati. La partecipazione al Progetto Good Practice ha, inoltre, consentito di contribuire alla definizione di un modello di contabilità analitica condiviso tra gli Atenei partecipanti la cui applicazione è stata utilizzata per la rendicontazione analitica 2018 presentata al Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del bilancio di Ateneo.

Sono state affinate e messe a sistema le modalità di consolidamento del bilancio consolidato di ateneo e nell'anno 2018, sono stati elaborati e approvati i bilanci consolidati del 2016 e del 2017.

Sono state effettuate attente e approfondite valutazioni patrimoniali che hanno consentito di valutare la sostenibilità degli investimenti a lungo termine. L'ateneo di Pavia ha intrapreso un'attività di riordino dei vincoli da apporre al proprio patrimonio al fine di garantire la sostenibilità economico finanziaria nel tempo dell'organizzazione assicurando, nel contempo, la possibilità di proseguire gli investimenti già deliberati dagli organi di governo e quelli che, in futuro, si riterrà di dover porre in essere per lo sviluppo dell'ateneo.

La nota ministeriale in materia di costituzione e utilizzo di fondi per rischi e oneri e di riserve di patrimonio netto, emanata in data 14 maggio 2017, stabilisce alcuni principi richiedendo agli atenei una gestione puntuale di tali grandezze. Applicando tali principi, il consiglio di amministrazione dell'ateneo, mediante l'utilizzo di riserve libere di patrimonio netto, ha stabilito i vincoli patrimoniali necessari alla realizzazione degli ambiziosi investimenti immobiliari previsti dal Piano Triennale dell'Opere. Quanto detto, consentirà di realizzare le opere programmate senza ricorrere a capitale di prestito e, quindi, senza aumentare il proprio livello di indebitamento.

### Personale e revisione organizzativa

Aumentare la qualità dei servizi resi e, nel contempo, accrescere l'efficienza migliorando la produttività e riducendo frammentazione e farraginosità dei processi, rappresenta un obiettivo ineludibile per l'amministrazione dell'Ateneo. La capacità di arrivare al risultato, peraltro, dipende in larga misura dalla qualità delle risorse umane che compongono l'organizzazione. In questa direzione, sicuramente è fondamentale l'attenzione alla qualità delle risorse in fase di reclutamento ma non è sufficiente. Occorre mantenere alta la motivazione delle persone al risultato, cosa non semplice in assenza di efficaci strumenti di incentivazione e di reali prospettive di progressione di carriera.

L'Amministrazione dell'Ateneo nel corso del 2018, ha elaborato e messo a punto un accordo per il welfare, molto innovativo che prevede l'erogazione di € 250 l'anno al personale da utilizzare per spese per salute, benessere, istruzione, assistenza, sanità e previdenza integrativa. Il "portfolio" sarà a disposizione entro giugno e andrà utilizzato entro dicembre 2019. Dal 2020 sarà evidentemente a disposizione da inizio gennaio. Assieme alla copertura per le spese sanitarie, si tratta di € 660.000 l'anno di nuove risorse che l'Ateneo ha deciso di stanziare per il personale. Le rilevanti problematiche connesse al Fondo Accessorio sono state superate (almeno per il personale di categoria B, C e D) e l'Ateneo, nel Fondo Accessorio costituito per il 2018, avrà a disposizione risorse stabili in misura adeguata da utilizzare per riavviare le progressioni economiche orizzontali, ferme da anni.

Al fine di rendere l'attività di riorganizzazione e di manutenzione organizzativa continua, ogni anno viene elaborato un piano di lavoro che prevede una serie di interventi a realizzare entro l'anno. Gli interventi organizzativi programmati per il 2018 sono stati realizzati, pur registrando qualche criticità rispetto alle fasi finali di implementazione che verranno ultimate nel 2019 (come evidenziato nell'Allegato ...).

## Spazi e aule

L'utilizzo ottimale degli spazi rappresenta un problema cruciale per le possibilità di sviluppo dell'Ateneo. Per questo motivo, è stato implementato, a partire dal gennaio 2018, un programma di ricognizione degli spazi didattici e del loro impiego. Esso prevede l'uso dell'applicativo U-planner di CINECA per la gestione degli orari delle aule. In tal modo si ottimizzerà l'impiego degli spazi didattici. A fine anno la quota di aule gestite centralmente con la procedura informatizzata è risultata pari all'88% del totale. Restano escluse le 26 aule afferenti ai Dipartimenti di Medicina

Sempre nel 2018, è stato acquisito un software di Facility Management per la gestione di beni mobili, immobili, impiantistici e risorse umane che ha consentito di creare un database completo degli spazi disponibili. La prossima approvazione del Regolamento per l'attribuzione degli spazi alle strutture organizzative di Ateneo con la relativa definizione dei criteri, renderà possibile verificare le attuali attribuzioni e migliorare la razionalità complessiva delle attuali allocazioni.

Per quanto riguarda i grandi progetti edilizi, quello del Campus della Salute, attraverso la completa riqualificazione del padiglione delle ex Medicine, costituisce per rilevanza strategica, complessità e dimensione economica uno dei progetti più ambiziosi portati avanti dall'Ateneo.

Il percorso progettuale si è rivelato particolarmente impegnativo e complesso. In realtà, esso ha portato ad un completo ripensamento organizzativo e spaziale degli spazi interni all'edificio, rispetto a quanto previsto nello studio di fattibilità originario. Durante le fasi di elaborazione del progetto, l'Ateneo ha ottenuto un finanziamento straordinario da parte della Regione Lombardia, pari a 5.000.000,00 euro. Nel 2018 è stata attivata la procedura di gara per l'affidamento dei lavori di riqualificazione, che potranno avere inizio entro la primavera.

È stata sviluppata una analisi funzionale complessiva dell'edificio Palazzo Botta, finalizzata alla sua trasformazione in un nuovo museo, il Kosmos, che porterà alla rifunzionalizzazione dell'intero Palazzo. Il primo lotto di lavori – attualmente in corso – comporta il restauro di una porzione del piano terreno e dell'interrato del Palazzo del Museo di Storia Naturale, dedicato a Lazzaro Spallanzani. L'area oggetto di intervento in questa prima fase è pari a circa 1.800 mq tra piano terra e piano interrato. Sono tuttavia previste opere di consolidamento strutturale anche al piano primo e in copertura. Contestualmente è stata completata la progettazione degli arredi e degli allestimenti museali.

A seguito della chiusura dell'edificio del preesistente polo didattico di Farmacia, dovuta a ragioni prudenziali, si è presentata l'esigenza di un nuovo edificio. È stato fin qui redatto il primo livello di progettazione. Al momento è in corso la fase di progettazione definitiva.

Si intende realizzare il recupero strutturale e la messa in sicurezza del chiostro di Palazzo San Felice e il restauro degli elementi decorativi che lo compongono. Al momento è stata completata la redazione del progetto definitivo. Contestualmente è stata anche sviluppata la revisione del progetto di adeguamento antincendio complessivo del palazzo.

## Acquisizione di infrastrutture per la ricerca e riorganizzazione dei servizi tecnici

In sede di definizione del Budget di Ateneo per l'anno 2018, al fine di dare un contributo significativo allo sviluppo delle attività di ricerca dell'Ateneo, sono stati appostati complessivamente € 2.500.000 per cofinanziare l'acquisto di strumentazione destinata alle

attività di ricerca delle strutture di ricerca dell'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 28 maggio 2018, ha approvato il Piano di acquisizioni per le Strumentazioni scientifiche – PASS, assegnando integralmente il cofinanziamento stanziato. L'Amministrazione dell'Ateneo si è immediatamente attivata per realizzare le acquisizioni previste e il cofinanziamento stanziato risulta già quasi integralmente utilizzato e per la parte rimanente (acquisizione di un cluster di calcolo, di un cell sorter (€ 200.000) e di uno spettrometro di massa HR-MS) si è in fase di indagine di mercato e di valutazione delle manifestazioni di interesse.

Al fine di ridurre la frammentazione, l'Ateneo ha stabilito che, laddove possibile e fattibile, intende realizzare servizi comuni e integrati di supporto alla ricerca.

Per l'anno 2018, la riorganizzazione dei servizi tecnici ha incluso il potenziamento del laboratorio di prototipazione e la realizzazione/gestione del nuovo sito del CGS. In seguito a tale potenziamento, nel 2018, il laboratorio di prototipazione ha incrementato significativamente il numero di interventi eseguiti sia per la crescita in termini di attrezzature sia per la formazione del personale afferente. Oltre alle attività di prototipazione il laboratorio supporta i ricercatori per interventi di carattere informatico e di manutenzione degli strumenti. Il nuovo sito del CGS ha messo a disposizione dei ricercatori un calendario per la prenotazione di buona parte degli strumenti disponibili nei laboratori.

### Sistema bibliotecario

Il 2018 è stato un anno particolarmente soddisfacente per la realizzazione di nuovi poli per il sistema bibliotecario.

Venerdì 21 settembre 2018, si è tenuta l'inaugurazione della sede transitoria della Biblioteca di Medicina «A. Ferrata». La nuova struttura è collocata all'interno del Policlinico, al primo piano della palazzina delle ex Chirurgie, e provvede al servizio mentre si lavora al Campus della salute, dove è prevista anche la sede definitiva della Biblioteca.

Venerdì 26 ottobre 2018 è stata inaugurata la Biblioteca di Studi Umanistici, nata dalla fusione della Biblioteca Boezio e della Biblioteca Petrarca al Polo di San Tommaso (Piazza del Lino). Si tratta della realizzazione di un progetto fortemente voluto dall'Ateneo per la valorizzazione dei servizi agli utenti. I servizi sono potenziati anche grazie a una importante offerta di risorse digitali specialistiche, strumenti ormai indispensabili ai fini dello studio e della ricerca. La nuova biblioteca rappresenta una novità importante per l'Università di Pavia, ma anche per la vita culturale della città. La biblioteca è organizzata con criteri innovativi, sia dal punto di vista biblioteconomico, sia dal punto di vista tecnologico. Presenta una cospicua parte delle proprie collezioni a scaffale aperto.

### Progetto PRO3

In relazione alla programmazione ministeriale Pro3 per il triennio 2016-2018, l'Ateneo ha presentato un programma, articolato in progetti relativi alle azioni:

1. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo B: Modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche
2. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di II fascia ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo C: Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti.

In merito al primo punto, nonostante gli importi assegnati siano stati di molto inferiori a quelli a suo tempo richiesti in sede di presentazione dei progetti, l'Ateneo ha inteso proseguire con la loro attuazione. La fase di verifica dei risultati, recentemente avviata dal ministero e che si dovrà concludere entro giugno 2019, evidenzia che tutte le attività previste sono state realizzate e i target di progetto raggiunti (si allega la relazione di verifica).

Relativamente al punto 2), l'Ateneo si era posto l'obiettivo di raggiungere il 23% quale proporzione di Professori di II fascia reclutati dall'esterno non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo. Il risultato accertato per il triennio 2016-2018 è di 58 professori associati reclutati, di cui 17 non appartenenti ai ruoli dell'ateneo con una percentuale pari al 29,3%. Pertanto, il risultato raggiunto risulta abbondantemente superiore al target programmato.

### Nuovo Sito Web di Ateneo

Si è trattato di un progetto molto oneroso per l'Amministrazione che ha visto il coinvolgimento di tutte le strutture di Ateneo, l'impegno e il lavoro di molti colleghi supportati anche da consulenti interni su un intervallo temporale molto esteso. Nonostante l'impegno e la volontà di raggiungere il risultato (messa on-line entro l'inizio dell'A.A. 2018/19) il risultato non è stato raggiunto. Nel corso del 2018 è stata effettuata la migrazione dei contenuti al nuovo sito, ma la versione definitiva non è stata approntata in tempo utile a causa di ulteriori revisioni. L'obiettivo è stato raggiunto solo in data 13 maggio 2019.

### Conclusioni

Negli ultimi anni, il sistema universitario è stato interessato da molteplici interventi 'di riforma'. Nonostante, le parole d'ordine alla base di tali interventi siano state razionalizzazione e semplificazione, la loro attuazione ha, di norma, contribuito a complicare il contesto di riferimento producendo ulteriore burocratizzazione, adempimenti aggiuntivi e pesanti procedure di cui spesso si fatica a cogliere le valenze in termini di miglioramento complessivo del sistema. Probabilmente, le cause sono da ricercare nell'assenza di una seria riflessione circa gli obiettivi di fondo del sistema di istruzione superiore italiano. L'impianto complessivo del sistema continua a tendere all'omogeneizzazione e all'uniformità dei modelli organizzativi, scientifici e didattici e sicuramente contribuisce a mortificare ulteriormente la (già scarsa) autonomia dei singoli atenei.

La legge 240/2010 individua il Direttore Generale quale organo dell'Ateneo attribuendogli «la complessa gestione e attivazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo». Le nuove funzioni assumono un particolare significato in rapporto alle contestuali istanze riformistiche e alle esigenze contingenti delle organizzazioni universitarie. In particolare, per evitare i peggiori danni derivanti dal ridimensionamento strutturale cui si è dovuto far fronte, è stato necessario razionalizzare e standardizzare le spese. Il Direttore Generale è stato chiamato a seguire la revisione di tutti gli assetti organizzativi in un contesto di continui cambiamenti normativi e nuovi adempimenti: dall'anticorruzione alla trasparenza, dalla riforma del codice degli appalti alla revisione delle procedure di approvvigionamenti, dalla valutazione all'accreditamento, dall'accesso civico all'accesso generalizzato. Tutto questo è stato realizzato a ritmi serrati e con sempre meno risorse. A partire dal 2009, infatti, il Fondo di Finanziamento Ordinario è stato ridotto di circa 900 milioni di euro e sempre più destinato a iniziative di finanziamento

specifiche, attribuite su base comparativa e a volte competitiva. La politica di riduzione dei dipendenti pubblici ha colpito duramente l'università che ha subito riduzioni molto consistenti di personale. Per poter gestire le sfide che la nuova Università è chiamata ad affrontare è necessario poter programmare e disporre del reclutamento di un numero sufficiente di nuove figure dal profilo altamente professionale. Le note e più volte richiamate problematiche connesse al personale di categoria EP sono state particolarmente complesse e penalizzanti per il personale in servizio ed hanno impedito qualsiasi nuovo reclutamento nel ruolo. L'Ateneo ora esce finalmente da una situazione di 'emergenza', tuttavia, rimangono alcuni aspetti ancora da recuperare in termini di clima organizzativo e di funzionalità dei processi gestionali dell'Ateneo. In particolare, il vincolo connesso alla capienza dei fondi accessori destinati al personale di categoria EP e dirigenti. Infatti, risulta particolarmente urgente per l'Ateneo reclutare nuovi dirigenti e nuove professionalità di categoria EP in relazione a settori scoperti di grandissimo rilievo per l'intera vita accademica.

Aldilà delle specifiche problematiche locali, occorre ribadire come un'adeguata risposta alle esigenze di professionalità oggi richiesta agli Atenei comporti necessariamente professionalità proporzionate in quantità e qualità. Occorre riconoscere come una gestione efficiente ed efficace degli Atenei non possa prescindere dalla capacità di introdurre strumenti e metodi manageriali tipici dei sistemi aziendali. Al contrario, in un contesto caratterizzato da resistenze culturali e scarsa disponibilità al cambiamento, da un'età media dei dipendenti molto elevata, da una mancanza sostanziale di collaborazione, coordinamento e guida da parte degli organi centrali, di fatto spesso le innovazioni, anche potenzialmente positive, si trasformano in ulteriore burocrazia moltiplicando gli adempimenti. Contabilità economico-patrimoniale, pianificazione e programmazione, valutazione e controllo di gestione, anticorruzione, informatizzazione, reingegnerizzazione dei processi sono strumenti molto importanti per cambiare radicalmente le modalità di gestione delle università ma, appunto, sono strumenti. Come tali raggiungono il risultato solo e soltanto quando sono accompagnati da una precisa e coerente volontà politica. L'esigenza di nuove e diverse professionalità investe il personale tecnico-amministrativo ma non può lasciare fuori la componente docente e la sua necessaria managerializzazione: la vera svolta per l'Università passa anche attraverso la presa di coscienza culturale e "legislativa" che "decidere" deve necessariamente comportare una responsabilità in termini di obiettivi e risultati soprattutto in sistemi autoreferenziali come quelli delle Università.

Per i risultati raggiunti, ringrazio sinceramente tutti coloro che lavorano e quotidianamente si impegnano per accrescere il loro valore umano e professionale e, nel contempo, realizzare un'università che produce "valore" e svolge adeguatamente il proprio fondamentale ruolo in un contesto così complicato e incerto.

DIRETTORE GENERALE  
DOTT.SSA EMMA VARASIO

Tabella 1: I RISULTATI 2018 IN RELAZIONE AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI ALLA DIREZIONE GENERALE

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITA' STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	Tasso incremento immatricolati (puri)	4% del tasso di crescita delle immatricolazioni al sistema universitario (ANS)	Gli Immatricolati puri, calcolati cioè escludendo quelli ai corsi a numero programmato, sono aumentati del 14,9%, passando da 2.004 (a.a. 2017/18) a 2.303 (a.a. 2018/19).	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Aumentare la percentuale di docenti di II fascia reclutati dall'esterno non già appartenenti ai ruoli di ateneo, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti).	Programmazione triennale 2016-2018 (PRO3) per la linea di intervento: risorse a sostegno della mobilità per ricercatori o professori associati	Proporzione di Professori di II fascia reclutati dall'esterno non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	% di docenti esterni reclutati = 23% calcolato sul triennio 2016-2018	Il risultato accertato per il triennio 1.1.2016-31.12.2018 è di 58 professori associati reclutati, di cui 17 non appartenenti ai ruoli dell'ateneo con una percentuale pari al 29,3% contro un target previsto del 23%	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro potenziando le attività di terza missione	Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro e potenziando le attività di terza missione	Tasso di occupazione laureati (magistrali)	Tasso di occupazione in linea con la media degli Atenei Alma Laurea con caratteristiche territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti simile a UniPv	Indagine 2017: Il valore di Pavia è 86%, in linea con la mediana degli Atenei con caratteristiche simili .	100%

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITA' STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa	Indicatori previsti dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3) per la linea di intervento: modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Indicatori previsti dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3) per la linea di intervento: modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Rispetto del piano di lavoro	Il progetto è in fase di verifica dei risultati. Le evidenze raccolte dall'Amministrazione dimostrano, peraltro, che tutte le attività previste sono state realizzate e i target di progetto raggiunti come dettagliatamente descritto nel paragrafo 3.2 della Relazione Integrata sulle attività di Ateneo per l'anno 2018.	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Garantire la sostenibilità finanziaria	Risultati di bilancio positivo	Risultati di bilancio	Risultato di bilancio positivo	Dalla chiusura di bilancio 2018 si evince il raggiungimento di utile di esercizio per € 16.089.349.	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Garantire la sostenibilità finanziaria	Garantire la sostenibilità finanziaria (rispetto del tasso programmato di ISEF)	ISEF	rispetto dei tassi programmati: 1,17 per il 2018, 1,15 per il 2019 e 1,13 per il 2020. Rif. documento di programmazione triennale del personale 2018-2020 approvato dal CdA con delibera 352/2017	L'ultimo dato disponibile relativo all'indicatore ISEF, che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento, è pari a 1,25% (Indicatore Proper 2018 - stima 2018) da confrontare positivamente con il tasso programmato del 1,17%.	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Garantire la sostenibilità finanziaria	Garantire la sostenibilità finanziaria (rispetto del tasso programmato di indebitamento)	Indebitamento	Rispetto dei tassi programmati: 0,31% nel 2018, 0,33% nel 2019 e 1,17 nel 2020. Rif. documento di programmazione triennale del personale 2018-2020 approvato dal CdA con delibera 352/2017	L'ultimo dato disponibile è la stima del tasso per il 2018 pari al 0,02% - Indicatore Proper 2018- da confrontare positivamente con il tasso programmato del 0,31%..	100%

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITÀ STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Garantire la sostenibilità finanziaria	Garantire la sostenibilità finanziaria (rispetto del tasso programmato di incidenza del costo del personale su tasse, contributi e FFO)	Incidenza delle spese di personale	Rispetto dei tassi programmati: 70% nel 2018, 71,3% nel 2019 e 72% nel 2020. Rif. documento di programmazione triennale del personale 2018-2020 approvato dal CdA con delibera 352/2017	L'ultimo dato disponibile è pari a 65,6% (Indicatore Proper 2018 - stima 2018) da confrontare positivamente con il tasso programmato del 70%.	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Customer	Tasso di copertura dell'indagine customer	Incremento del tasso di risposta dell'utenza studenti $\geq$ 5%; affinamento delle iniziative mirate alla valutazione dei servizi	Il tasso di risposta all'indagine di customer GP 2017 rivolta agli studenti (condotta nella tarda primavera 2018) è risultato pari al 15,6%. Se confrontato con il valore iniziale (tasso di risposta indagine GP 2016), si registra un incremento di 8,1 punti percentuali, a fronte di un target di incremento previsto di 5 punti percentuali	100%
Obiettivi di Performance organizzativa di Ateneo	Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	Dematerializzazione	% di documenti dematerializzati inviati all'esterno e all'interno	100% documenti esterni (ad eccezione di quei documenti non producibili con firma digitale) 70% documenti interni (documenti che non derivano da procedure informatizzate ma solo quelli che prevedono oggi una firma olografa dei Responsabili)	Dall'analisi delle statistiche di Gennaio 2019 dei documenti gestiti dal Protocollo dell'Ateneo risulta: - la dematerializzazione dei documenti interni: su 428 registrazioni 309 hanno firma digitale, pari al 72% --> obiettivo raggiunto al 100% - per i documenti esterni si mantiene la registrazione priva di firma digitale su alcune casistiche (lettere di incarico dei dati personali che devono essere controfirmate per accettazione, richieste/conferme titolo di studio, apertura di codici di posta elettronica, contratti e convenzioni da controfirmare con contraente non dispone di firma digitale). Essendo il numero di registrazioni di documenti in partenza privi di firma digitale da ricondurre essenzialmente a tipologia di documentazione da mantenere in formato cartaceo, l'obiettivo si ritiene raggiunto al 100%.	100%

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITA' STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese	Laurea Mplus/Sviluppo e implementazione master	N° di iscritti master, per LM+ studenti target	>= 3% per Laurea M+ >= 5% per Master di 1° e 2° livello	L'indicatore è composto da 2 elementi: - il primo è il tasso di incremento degli iscritti a LM+ che ha registrato un miglioramento pari al 15% --> risultato 100%. - il secondo si compone della variazione degli iscritti ai Master di 1 livello (+9%) e della variazione degli iscritti ai Master di 2 livello (-8%) --> risultato 50%. Pertanto complessivamente l'obiettivo è stato raggiunto per il 75%.	75%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Garantire la sostenibilità finanziaria	Implementazione del sistema contabile (modello analitico e bilancio consolidato)	Elaborazione del modello analitico e bilancio consolidato	Rendicontazione 2017	I dati analitici 2017 sono stati oggetto di rielaborazione del Modello analitico nell'ambito del Laboratorio GP e successivamente presentati al Direttore generale. Il modello analitico è stato rielaborato anche per i dati 2018, inclusi nella relazione sulla gestione.	100%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche	Razionalizzazione degli spazi e centralizzazione aule	% di aule gestite centralmente	da 20 a 50%= 50% di raggiungimento, da 51 a 80%= 80% di raggiungimento, da 81%= 100% di raggiungimento	A fine anno la quota di aule gestite centralmente con la procedura informatizzata è risultata pari all'88% del totale. Restano escluse le 26 aule afferenti ai Dipartimenti di Medicina.	100%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Aumentare trasparenza, qualità e "accountability"	Revisione del sito istituzionale	Completamento del nuovo sito istituzionale	rilascio in tempo utile prima dell'inaugurazione dell'anno accademico 2018/2019	Nel corso del 2018 è stata effettuata la migrazione dei contenuti al nuovo sito, ma la versione definitiva era ancora in fase di revisione al momento dell'inaugurazione dell'anno accademico 2018/2019. L'obiettivo è stato raggiunto solo in data 13 maggio 2019.	0%

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITA' STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Perseguire l'innovazione organizzativa e la semplificazione dei processi	Revisione organizzativa e change management	Prosecuzione della revisione organizzativa e avvio di un percorso formativo manageriale	Rispetto del piano di lavoro	<p>Sono state portate a termine le seguenti attività di revisione organizzativa per ognuna delle quali è indicato il grado di completamento rispetto al target previsto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Istituzione Presidio ABC (determina 71483 del 07/09/18): grado raggiunto 100%</li> <li>- Segreterie Studenti: A Dicembre 2018 le proposte per la riorganizzazione sono state definite e presentate a Direttore Generale e al dirigente dell'Area; grado raggiunto 100%</li> <li>- Informastudenti (determina n.3683/2018 prot. 102789 del 30/11/18) e Urp (determina n. 3682/2018 prot. 102788 del 30/11/18): grado raggiunto 100%</li> <li>- Percorsi formativo manageriale: A dicembre 2018 la bozza del piano formativo è stata presentata al Direttore Generale e al Delegato per le Risorse Umane; grado raggiunto 100%</li> </ul> <p>Altre attività invece hanno subito dei rallentamenti e quindi sono state realizzate parzialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnici Informatici: La proposta di riorganizzazione dei tecnici informati è stata presentata al Direttore ATIS e al Responsabile Servizio gestione infrastrutture tecnologiche nel mese di Marzo 2019 (grado raggiunto 80%).</li> <li>- Criteri per la graduazione delle posizioni organizzative: non è stata applicata per la valutazione dei responsabili di struttura di II livello: La Valutazione Specialist è stata approntata e verrà applicata per la determinazione dell'importo da corrispondere in relazione all'anno 2018; mentre la valutazione dei responsabili di struttura, pur essendo stata approntata, non è stata ancora applicata in quanto è in corso una revisione organizzativa che modificherà la posizione organizzativa dei servizi più rilevanti (grado raggiunto 80%).</li> <li>- Manager Internazionalizzazione: le job description per la mappatura delle attività svolte dai manager sono state definite parzialmente e la bozza è stata presentata al Direttore Generale a Dicembre 2018 (grado raggiunto 70%).</li> </ul>	90%

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITA' STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Incrementare il numero e la percentuale di successo dei progetti nazionali e internazionali presentati dall'Ateneo	Supporto progetti di ricerca	Media dei finanziamenti approvati nel quinquennio 2013-18	>= 9 mln €	L'obiettivo è stato raggiunto superando il target fissato (totale assegnazioni 2018 superiore a Euro 15 mln) anche per l'esito positivo dei bandi dei Dipartimenti di Eccellenza.	100%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Sviluppare infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo.	Riorganizzazione dei servizi tecnici a supporto della ricerca	Massimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili e del cofinanziamento da parte delle strutture	100% di risorse impegnate rispetto ai 2,5 mln per il Centro Grandi Strumenti	Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 28 maggio 2018, ha approvato il Piano di acquisizioni per le Strumentazioni scientifiche – PASS, assegnando integralmente il cofinanziamento stanziato. Al fine di ridurre la frammentazione, inoltre, l'Ateneo ha stabilito di realizzare servizi comuni e integrati per il supporto alla ricerca. Per l'anno 2018, la riorganizzazione dei servizi tecnici ha incluso il potenziamento del laboratorio di prototipazione e la realizzazione/gestione del nuovo sito del CGS.	100%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Aumentare il gettito da donazioni liberali (convenzioni con terzi per finanziamento di posti, piattaforma di crowdfunding, etc.)	Sviluppo Fundraising	Gettito da fundraising	>=1.000.000	Raccolta fondi dalle campagne di crowdfunding di UNIVERSITIAMO (più di un milione di euro) e entrate da donazioni da parte di Enti esterni per posizioni di ricerca (circa due milioni di euro)	100%

TIPOLOGIA OBIETTIVO	COLLEGAMENTO A FINALITA' STRATEGICHE	DESCR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Implementare il piano delle opere immobiliari	Piano triennale edilizia	% di completamento del piano annuale	da 0 a 50%: obiettivo raggiunto al 50%; da 51 a 60%: obiettivo raggiunto al 75%; dal 61% l'obiettivo è completamente raggiunto	Il completamento del piano annuale è stato pari al 88%. Il dettaglio con il grado di completamento dei singoli interventi di edilizia previsti nel 2018 è disponibile sul sito <a href="https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2018">https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2018</a>	100%
Obiettivi progettuali di Performance organizzativa	Sviluppo Infrastruttura tecnologica e ITC	Sviluppo Infrastruttura tecnologica e ITC	Velocità di trasmissione dati della rete di Ateneo	Miglioramento prestazione MAN: da 1 Gb/s a 10 Gb/s	La Rete a 10 Gb/s è stata completata entro il dicembre 2018.	100%