



RELAZIONE FINALE ATTIVITA' E RISULTATI

ANNO 2020

Premessa

La presente relazione intende dar conto dei principali risultati raggiunti dalla struttura gestionale dell'Ateneo nell'anno 2020. Come noto, l'anno 2020 ha rappresentato un anno assolutamente eccezionale. In data 30 gennaio 2020, l'Organizzazione mondiale della sanità ha dichiarato l'epidemia da COVID-19 un'emergenza di sanità pubblica di rilevanza internazionale e il giorno successivo il Consiglio dei ministri ha adottato una delibera con la quale è stato dichiarato lo stato di emergenza sul territorio nazionale relativo al rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili. Successivamente, per tutto il corso del 2020, sono stati emanati una serie di disposizioni normative contenenti misure di restrizione progressivamente più ferree ed estese via via all'intero territorio nazionale. A partire dal 23 febbraio 2020, l'Ateneo di Pavia, così come tutti gli altri Atenei della Lombardia, ha sospeso l'attività didattica in presenza e ha iniziato a progettare modalità di erogazione della formazione a distanza. Da quel momento, lo scenario nonché le modalità di funzionamento dei processi universitari sono state radicalmente rivoluzionate e ancora ad oggi non è stato possibile rientrare ad una piena normalità.

Il principio che ha guidato le azioni dell'Ateneo fin dall'inizio del periodo di emergenza è stato quello di contemperare la sicurezza sanitaria con il pieno svolgimento di tutte le attività didattiche e di ricerca, anche con l'ausilio delle tecnologie digitali. Per questo motivo, l'Ateneo è stato fra le prime istituzioni del territorio ad attivare la modalità di lavoro agile in deroga alla direttiva del 2017,

consentendo ai lavoratori impegnati su attività erogabili a distanza di svolgerle in modalità agile allo scopo di limitare la presenza in sede e gli spostamenti delle persone. L'emergenza ha pertanto permesso di sperimentare il lavoro agile, coinvolgendo tutti i livelli di responsabilità, le tipologie di attività e le problematiche individuali. È stato quindi possibile raggiungere percentuali di lavoratori in modalità agile ben superiori a quelle inizialmente prefissate (come illustrato in dettaglio nel paragrafo dedicato a questo specifico obiettivo). Peraltro, è importante sottolineare come, nonostante il numero rilevante di dipendenti in regime di smartworking e le condizioni di urgenza/emergenza con le quali la nuova modalità è stata introdotta, l'Ateneo, grazie anche alle significative innovazioni in tema di dematerializzazione introdotte negli anni precedenti, è riuscito ad ottenere risultati pienamente soddisfacenti in relazione alla quasi totalità degli obiettivi di performance organizzativa prefissati.

Il sistema Università è un sistema complesso in cui convivono: la componente docente (didattica e ricerca) e la componente tecnico-amministrativa. In quest'ottica, quindi, il processo di valutazione della performance organizzativa degli Atenei non riguarda solo i corsi di studio e le attività di ricerca e terza missione ma coinvolge necessariamente anche il rendimento della struttura tecnico-amministrativa e delle attività di supporto. Coesistono, quindi, due tipologie di attori istituzionali della Performance che devono essere sinergicamente indirizzati verso gli stessi obiettivi. 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". Si tratta, quindi, 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 deve 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 quindi anche un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

Il quadro dei macro-obiettivi 2020-2022 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2019. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione,

entro il mese di gennaio 2020, gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.

Entro il primo bimestre dell'anno 2020, 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-2020>).

Alla fine del primo semestre dell'anno 2020, parallelamente alla revisione infra-annuale del budget 2020 e all'avvio del ciclo di programmazione per il nuovo anno (2021) e triennio (2021-2023), 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 degli obiettivi nell'anno 2020 è stata particolarmente significativa in quanto la pandemia ha radicalmente cambiato la prospettiva e le modalità di operare dell'organizzazione. In sede di revisione degli obiettivi, è stata quindi introdotta la realizzazione del Piano Covid ovvero la Gestione programmata delle attività di Ateneo alla luce dell'emergenza sanitaria che ha visto il coinvolgimento di tutte le Aree dirigenziali. L'attività di revisione si è concretizzata in una modifica degli allegati del Documento di Programmazione Integrata sottoposta, come prevede la normativa, al parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione e poi approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 24 luglio 2020.

Nei primi mesi dell'anno 2021 è avvenuta la rendicontazione dei risultati sugli obiettivi assegnati. L'attività di verifica è centralizzata ed assegnata al Servizio Programmazione e Sviluppo 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. La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è stata fatta con il gestionale di Cineca MySprint (<https://www.sprint.cineca.it/>); una volta conclusa la fase di monitoraggio finale, gli obiettivi e le loro misurazioni sono stati travasati su HR-Suite Valutazione Prestazioni, il nuovo modulo Cineca per la valutazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Per la prima volta, la valutazione individuale è avvenuta tramite la piattaforma di Cineca, U-Web Valutazione prestazioni (<https://unipv.u-web.cineca.it/appvp/>), che consente ad ogni valutato di consultare la propria scheda di performance personale, che riunisce tutte le componenti della valutazione di ciascun dipendente previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

Di seguito viene sinteticamente rappresentata la rendicontazione finale dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi attribuiti per l'anno 2020 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 2021 quali allegati alla Relazione sulla Performance dell'anno 2020.

I risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno 2020 alla Direzione Generale

Seguendo la logica 'a cascata' di cui sopra, all'interno del Documento di programmazione integrata, approvato dal CdA nel mese di gennaio 2020, sono stati individuati gli obiettivi strategici di Ateneo e le priorità gestionali da raggiungere in termini di performance organizzativa di Ateneo. Come previsto dal Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance di Ateneo, per l'esercizio 2020, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. **50%** in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo identificati annualmente dal Consiglio di Amministrazione;
- b. **20%** in relazione ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione;
- c. **30%** in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

I risultati ottenuti nell'anno 2020 rispetto ai tre elementi di cui sopra (a., b. e c) sono evidenziati rispettivamente in Tabella 1, Tabella 2 e Tabella 3.

TAB. 1. I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI TARGET PREDEFINITI SU INDICATORI ISTITUZIONALI

VALORI TARGET SU INDICATORI ISTITUZIONALI	PESO%	TARGET	RISULTATO	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	VALUTAZIONE
Tasso di crescita degli immatricolati	11,1%	Incremento del 2%	Nell'a.a. 2020-2021 il numero di Immatricolati puri, definiti come gli Studenti che nell'anno accademico di riferimento, si sono iscritti per la prima volta nella loro vita ad un corso di studio presso una delle università (corsi di laurea di primo livello e ciclo unico), è risultato pari a 5.164, con un incremento del 5,1% vs anno precedente. Pertanto l'indicatore è stato raggiunto al 100%. In allegato estrazione DATAMART degli immatricolati puri dal 2016 al 2020 trasmessa dall'Ufficio statistico di ateneo presso il Servizio Qualità.	100%	11,1%
Proporzione di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei diritto allo studio	11,1%	mantenimento 100%	I documenti forniti da Edisu (in allegato) testimoniano il raggiungimento dell'obiettivo di mantenimento al 100% della copertura di borse. Nella lettera di richiesta è evidenziato il fabbisogno totale per le borse euro 8.500.194,65 e la copertura richiesta a UNIPV pari ad euro 673.917,81, che corrisponde a circa l'8 per cento, per un totale di 179 borse .	100%	11,1%
Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	11,1%	10%	Nella seduta di ottobre, il CDA, vista la situazione emergenziale e la rimodulazione della Programmazione Ministeriale da triennale a biennale, ha revisionato l'intero programma e ridefinito i target degli indicatori; per questo indicatore il target di fine 2021 pari al 10% è stato sostituito con quello di miglioramento. Il dato puntuale riferito all'anno accademico 19/20 è pari al 8,4%, superiore al livello di partenza (7,7%). L'obiettivo pertanto si ritiene raggiunto per il 100%.	100%	11,1%
N° dei processi 'semplificati'	11,1%	almeno 3	I tre processi sono stati completati e sono disponibili le relazioni di dettaglio. 1) Per la revisione della procedura di attribuzione degli scatti stipendiali ai docenti e ai ricercatori dell'Ateneo sono stati modificati: il Regolamento (aspetti procedurali, art. 2 e art. 3) e la piattaforma informatica; la nuova procedura è stata avviata in data 1/7/2020. 2) Il ciclo delle missioni è stato interamente dematerializzazione, dopo aver attivato il servizio di Helpdesk e acquisito il parere favorevole del Collegio dei Revisori. Durante il 2020 il Dipartimento di Ingegneria Civile ha testato la procedura che è stata estesa a tutte le strutture dell'Ateneo a partire dal 01/03/2021. 3) La revisione degli schemi contrattuali dei docenti a contratto è stata ultimata, osservando anche il passaggio di autorizzazione formale del nuovo Regolamento da parte del Senato accademico (giugno 2020). I nuovi schemi sono in vigore dal 01/7/2020 e successivamente sono state svolte tutte attività necessarie alla loro piena attivazione (divulgazione dei modelli, acquisizione nel sistema applicativo SIADI, presentazione alle strutture. Infine è stata fatta un'analisi di fattibilità per la semplificazione, digitalizzazione del processo ed integrazione con il sistema U_GOV.	100%	11,1%
Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile: a) Proporzioni dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati;	11,1%	>19% (triennio 2016 – 2018)	L'ultimo indicatore certificato dalla banca dati Proper è pari 19.17% equivalente al triennio 2017-2019. La stessa formulazione nella definizione dell'indicatore è prevista nella banca dati PRO3: Indicatore E_a - Proporzioni di Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente , sul totale dei professori reclutati e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	100%	11,1%
b) Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.	11,1%	>10,9%	La graduale attuazione del piano triennale del personale ha sostenuto lo sviluppo del reclutamento in termini di potenziale di ricerca, ovvero ricercatori a tempo determinato. Al 31/12/2020 l'indicatore della banca dati PRO3 (Indicatore E_b - Proporzioni di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettere a) e b) sul totale dei docenti) è pari a 20.4%, migliorativo rispetto al target.	100%	11,1%
Indicatori di bilancio ministeriali: SPESE DI PERSONALE	11,1%	Rispetto valori programmati: 70,02	La procedura proper si è conclusa in data 30 aprile pertanto gli indicatori sono calcolati con i dati inviati al ministero. L'unica eccezione è la quota FFO che è stata prudenzialmente mantenuta costante rispetto all'anno 2019, nonostante la crescita avvenuta nel 2020 per le assegnazioni relative a : scatti stipendiali, piani straordinari e quota no tax area. L'indicatore di spese del personale è pari a 65,29%, migliorativo rispetto al target	100%	11,1%
INDEBITAMENTO	11,1%	0,02%	L'indicatore di indebitamento è pari a 0.01%, migliorativo rispetto al valore target	100%	11,1%
ISEF	11,2%	1,17%	L'indicatore ISEF è pari a 1,26, migliorativo rispetto al valore target	100%	11,2%

Raggiungimento del target degli indicatori: 100,0%

TAB. 2. I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI PROGETTI GESTIONALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

OBIETTIVO	PESO%	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	VALUTAZIONE
Supporto alla definizione del progetto 'Parco dell'Innovazione'	20%	Definizione dello studio di fattibilità	SI/NO	Nell'anno 2020 è stata avviata insieme al Pro Rettore alla ricerca una analisi finalizzata alla definizione delle linee di ricerca e competenze per la realizzazione di un polo già dichiarato di eccellenza regionale nella Regione Lombardia, riconosciuta tra i "motori" d'Europa, con un centro universitario di ricerca e innovazione nei settori della sostenibilità ambientale. Il progetto del Parco dell'Innovazione è stato presentato in Regione Lombardia ed approvato con Delibera n. 412/2020 del Consiglio di Amministrazione del 21/12/2020 "Parco dell'Innovazione: strategia e progetto". Regione Lombardia ha inserito il finanziamento di 12mln di euro a favore della realizzazione dell'intervento nel Bilancio di previsione 2021-2023 (DGR con riferimenti del Bilancio regionale in allegato).	100%	20%
Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS	20%	N° di convenzioni approvate	Almeno una convenzione approvata	A Gennaio 2020 è stata sottoscritta la convenzione quadro a fini assistenziali con la Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo (prot. n. 0012975 del 31/01/20). Nel corso del 2020 si è deciso di separare in due diversi testi convenzionali gli aspetti relativi alla ricerca e quelli relativi alla assistenza. Nel mese di gennaio 2021 sono stati approvati gli accordi quadro di ricerca scientifica con gli IRCCS Maugeri (prot. n. 28252 del 03/03/21) e Mondino (prot. n. 21990 del 18/02/21).	100%	20%
Definizione e implementazione del programma di semplificazione ed efficienza organizzativa	20%	Riduzione dei tempi medi di risposta dei processi semplificati	Attribuzione degli scatti biennali 3 mesi Pagamento missione 2 mesi	Relativamente ai tempi medi di evasione delle missioni con la nuova procedura, si è verificato che 80% delle missioni lavorate sono pagate a meno di 20 giorni dalla data della richiesta di rimborso, il tempo medio calcolato nel 2021 è 11,2 gg, migliore rispetto al 2020 che come anno di passaggio e non significativo per la scarsità di volumi lavorati a causa dell'assenza di missioni in periodo COVID (tempo medio: 37.7 gg). Complessivamente il target è stato raggiunto. Per la nuova procedura degli scatti stipendiali, l'obiettivo era quello di ridurre i tempi che intercorrono dal momento in cui il Docente fa domanda all'attribuzione della classe stipendiale superiore (circa 6 mesi). Dal 01 luglio 2020 l'intero processo è stato dematerializzato e riduce al minimo il coinvolgimento del personale tecnico amministrativo (ovvero per verifiche eventualmente richieste dal docente in caso di anomalie). Le richieste inoltrate dal 1/12/2020 al 31/1/2021 sono state evase in meno di due mesi. E' disponibile la documentazione a supporto. L'obiettivo pertanto è stato raggiunto al 100%.	100%	20%
Analisi e sviluppo dello "smart working" e della gestione flessibile dell'orario di lavoro.	20%	% di personale coinvolto	Sperimentazione e avviata 10% del personale	Nella seduta di contrattazione del 10 Dicembre 2020, sono stati approvati i documenti relativi alle Linee Guida per lo Smartworking e l'accordo individuale. Durante il periodo di emergenza il 76% del personale tecnico amministrativo ha sperimentato la modalità di lavoro da remoto, cosiddetto Smartworking emergenziale. I dati di analisi e di dettaglio sono disponibili nel POLA allegato al Piano Integrato 2021-2023.	100%	20%
Gestione programmata delle attività di ateneo alla luce dell'emergenza sanitaria	20%	Svolgimento delle attività previste dal piano COVID DI ATENEO	si/no	Per far fronte all'emergenza sanitaria, la Direzione Generale nel corso del 2020 ha redatto i seguenti Piani: 1. Piano di offerta didattica blended approvato dal Senato Accademico nella riunione del 18/05/2020 ed erogato a partire dal I semestre dell'A.A. 2020/21 2. Piano di accesso agli spazi e di uso di dispositivi di protezione individuale. E' stato effettuato il censimento di tutte le aule. Sono stati predisposti di protocolli anticontagio, come aggiornamento del DVR, trasmessi con note prot. 40668 del 08/04/2020, 65875 del 25/06/2020 e 108621 del 30/09/2020. 3. Piano di potenziamento delle infrastrutture digitali dell'Ateneo - Delibere del Senato Accademico Repertorio n. 174/2020 Prot n. 77555 del 21/07/2020, Delibera CdA 30/06/2020 n.183 4. Piano di completa dematerializzazione dei procedimenti amministrativi, attraverso il potenziamento dei sistemi digitali in uso (inserito nel POLA) 5. Piano di formazione del PTA (inserito nel POLA) Oltre a quanto sopra riportato, sono state effettuate numerose ulteriori attività documentate dalla relazione allegata.	100%	20%
Raggiungimento del target su Obiettivi di performance organizzativa:						100%

TAB. 3: LA VALUTAZIONE SUI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DIRETTORE GENERALE ESPRESSA DAL RETTORE (ANNO 2020)

VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ANNO 2020					
Direttore Generale					
	Insufficiente				Ottimo
Gestione delle relazioni interne ed esterne	1	2	3		4
Sviluppo e gestione dell'innovazione	1	2	3		4
Gestione delle situazioni critiche	1	2	3		4

Il Rettore

(Prof. Francesco Svelto)

Documento firmato digitalmente

Firma valida

Firmato digitalmente da Francesco Svelto
Data: 03.06.2021 11:00:22 CET
Organizzazione: UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA/00443370929

La principale criticità di risultato verificatasi lo scorso anno ovvero il mancato raggiungimento dell'obiettivo di crescita in termini di immatricolazioni, è stata superata. L'Ateneo di Pavia ritiene infatti fondamentale aumentare il numero degli iscritti nella consapevolezza che solo il mantenimento di un numero complessivo non inferiore alle 23.000/25.000 unità possa consentire un trend di sviluppo adeguato alle potenzialità dell'Ateneo. Per questo motivo, durante l'anno 2020, si sono dedicate moltissime energie all'identificazione di strategie per contrastare la riduzione degli immatricolati e per recuperare pienamente i livelli di attrattività precedenti. L'obiettivo è stato raggiunto, infatti, la crescita degli immatricolati nell'A.A. 20/21 è stata superiore al 5% (si veda Tab.1).

L'Ateneo raggiunge anche i target degli indicatori connessi al sostegno al Diritto allo Studio, alla semplificazione amministrativa, alle politiche di reclutamento e alla sostenibilità economico-finanziaria.

Un progetto particolarmente rilevante è costituito dal **'Parco per l'Innovazione'**. L'intervento, una volta completato, si svilupperà su circa 11.800 mq, di cui 11.000 destinati a infrastruttura tecnologica (circa 7.600 mq) e Centro di Ricerca per l'Università (3.400 mq) e 800 mq di servizi alla città, in grado di dare un significativo impulso occupazione di circa 500 addetti. Dal punto di vista organizzativo l'Ateneo gestirà direttamente il Centro di ricerca, mentre l'Infrastruttura per l'innovazione

tecnologica verrà realizzata mediante concessione di costruzione e gestione. Il Parco sarà localizzato nel comparto nord-ovest della città che, dal punto di vista della accessibilità e della logistica, si presta particolarmente vantaggiosa e strategica. Nell'iniziativa sono stati coinvolti Confindustria, Camera di Commercio, Prefetto, Sindacati, Banca del Monte, IRCCS e il Sindaco per un'unione di intenti in quanto attori a vario titolo interessati allo sviluppo socio-economico del territorio. È stato anche effettuato un sondaggio presso singole imprese per valutarne l'interesse, anche considerato che via alcune di esse dispongono già di spazi limitati e non adeguati sul territorio e vi è stato anche un confronto con alcuni potenziali gestori, riscontrando un certo interesse. Per il progetto è stato altresì chiesto un sostegno economico a Regione Lombardia per la costruzione e le attrezzature e i macchinari con cui dotare il Centro di ricerca e il Consiglio regionale ha approvato il progetto e ha concesso all'Ateneo un finanziamento di 12 milioni di euro. È stata, quindi, vincente l'idea di interfacciare fisicamente la realtà universitaria più rivolta all'innovazione tecnologica e alle imprese. L'Università è un'istituzione che impatta non solo a livello locale ma anche nazionale e Pavia potrà in questo modo riattrarre energie produttive.

Convenzioni con gli I.R.C.C.S.

Nell'anno 2020 è stato raggiunto un risultato estremamente significativo. È stata finalmente sottoscritta la convenzione quadro a fini assistenziali con la Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo (prot. n. 0012975 del 31/01/20) che non veniva aggiornata da decenni. Essendo la Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo, l'ente assistenziale di riferimento dell'Ateneo, aver definito e condiviso i principi e le regole fondamentali relativi all'intensissima interazione tra i due Enti rappresenta un elemento fondamentale per il corretto funzionamento dei rapporti nel delicato e complesso ambito dell'assistenza.

Nel maggio del 2020, è anche stato siglato il Protocollo d'intesa con gli Istituti Clinici Scientifici Maugeri SpA SB di Pavia relativo alla formazione medico-specialistica (delibera SA 19/05/2020) e nel dicembre del 2020, è stata approvata la convenzione con Fondazione "Casimiro Mondino" - IRCCS per attività di citogenetica (delibera CdA 21/12/2020). Maugeri e Mondino sono gli altri due I.R.C.C.S. presenti sul territorio pavese e anch'essi parte della rete formativa dell'Ateneo.

Nel corso del 2020, è stato realizzato un ulteriore significativo risultato, ovvero grazie anche alla partecipazione dell'Ateneo all'apposito tavolo di lavoro istituito in sede CRUI è stato predisposto uno schema tipo, condiviso con il Ministero della Salute, che individua quale strumento dell'attività di ricerca congiunta una Piattaforma, dedicata alla programmazione integrata e allo svolgimento sinergico di progetti o programmi comuni, attraverso la quale Università e IRCCS sviluppano progetti di comune interesse sia nell'ambito di programmi di ricerca corrente e finalizzata supportati dal Ministero della Salute, sia nell'ambito di altri programmi nazionali e internazionali, secondo i criteri indicati nell'accordo quadro. La Piattaforma è composta dall'insieme dei ricercatori IRCCS e universitari, nonché dei laboratori di ricerca condivisi. Essa viene descritta nelle tabelle allegate all'accordo quadro. In particolare, i ricercatori universitari individuati svolgeranno la propria attività di ricerca scientifica presso la Piattaforma, in adempimento al proprio dovere istituzionale di ricerca, fermi restando i loro obblighi relativi alle attività didattiche e alla partecipazione agli organi collegiali

accademici. La partecipazione alla Piattaforma esclude l'affiliazione nelle pubblicazioni ad istituzioni diverse dall'Università e dall'IRCCS firmatari e preclude la partecipazione a progetti di ricerca con altri IRCCS o con altri Enti nell'ambito della programmazione della ricerca sanitaria. L'Università resta comunque libera di consorzarsi con altri enti pubblici e privati per la partecipazione a bandi di ricerca ai quali l'IRCCS non partecipi; allo stesso modo l'IRCCS resta libero di consorzarsi con altri enti pubblici e privati per la partecipazione a bandi di ricerca ai quali l'Università non partecipi. L'accordo istituzionalizza la collaborazione tra Università e IRCCS per la presentazione di progetti di ricerca in maniera chiara e ben definita e crea altresì sinergie in tutti gli ambiti in cui operano le specialità scientifiche dell'IRCCS. In seguito alla definizione dello schema tipo, avvenuta nei ultimi mesi del 2020, nel mese di gennaio 2021 il CdA ha approvato gli accordi quadro di ricerca scientifica con gli IRCCS Maugeri (prot. n. 28252 del 03/03/21) e Mondino (prot. n. 21990 del 18/02/21). Nel mese di marzo, è stato approvato anche l'accordo quadro per la ricerca scientifica con la Fondazione I.R.C.C.S. San Matteo.

Il programma di semplificazione ed efficienza organizzativa

Tra gli obiettivi della Governance di Ateneo per il sessennio rettorale 2019-2025, e nell'ambito delle attività afferenti al Pro-rettore all'organizzazione, risorse umane ed edilizia, Prof. Pietro Previtali, è stato avviato il programma di Facilitazione amministrativa, affidato alla Delegata del Rettore, Prof.ssa Enrica Calleri. Il programma si pone di perseguire la semplificazione e l'efficienza organizzativa, volte allo snellimento del funzionamento della macchina amministrativa.

A supporto del programma, presso il Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo, è stato istituito il Laboratorio di semplificazione e facilitazione gestionale. Nell'anno 2020 sono stati attivati e realizzati i seguenti progetti:

- i. Revisione della procedura per l'attribuzione degli scatti stipendiali ai docenti e ai ricercatori;
- ii. Dematerializzazione del ciclo missione, con l'attuazione di un servizio di helpdesk e di auditing.
- i. Precedentemente la procedura seguita per l'attribuzione degli scatti stipendiali ai docenti prevedeva una complessa attività degli uffici relativi alla raccolta dei dati individuati dal Regolamento, quali elementi necessari per il successivo vaglio da parte dell'apposita Commissione e del Nucleo di Valutazione. La durata della procedura, dal momento della presentazione della domanda da parte del docente al momento dell'attribuzione effettiva dello scatto stipendiale, era superiore ai 6 mesi. A partire dal mese di luglio 2020, il processo è stato completamente informatizzato e dematerializzato, ovvero tutte le informazioni necessarie per valutare il diritto a percepire lo scatto stipendiale vengono estratte automaticamente dalle banche dati gestionali riducendo l'intervento del personale tecnico-amministrativo ai soli casi di eventuali anomalie segnalate dai docenti. Come evidenziato nella documentazione allegata, i tempi di evasione delle richieste sono stati ridotti a meno di due mesi.
- ii. Acquisendo l'applicativo U_WEB Missioni di Cineca, l'Amministrazione si è posta l'obiettivo di velocizzare, portandolo da oltre 5 mesi a 2 mesi, il tempo di percorrenza del processo

relativo al ciclo delle missioni (da autorizzazione a liquidazione dei rimborsi). L'intero processo è stato dematerializzato utilizzando una procedura informatica che ha integrato in un unico flusso diversi passaggi prima frammentati, in quanto attivati a seguito dello spostamento fisico dei documenti tra uffici. Attualmente, l'80% delle missioni elaborate sono pagate a meno di 20 giorni dalla data della richiesta di rimborso, il tempo medio calcolato nel 2021 è 11,2 gg. mentre quello del 2020 è di 37,7 gg. Tutte le strutture organizzative di Ateneo hanno attivato la nuova procedura. Tuttavia, nonostante il processo sia standardizzato e non giustifichi variazioni elevate per fattori esogeni, i tempi di elaborazione delle missioni presentano ancora variazioni significative. Per questo motivo, alcune strutture saranno oggetto di ulteriori interventi organizzativi e di formazione al fine di ridurre i tempi registrati in modo uniforme.

Lo sviluppo dello 'smartworking'

L'Università di Pavia, già nel 2019, aveva costituito un apposito gruppo di lavoro allo scopo di elaborare un progetto per l'implementazione del lavoro agile in Ateneo allo scopo di consentire una miglior conciliazione delle esigenze personali con la vita lavorativa, a beneficio del clima organizzativo. A causa dell'emergenza sanitaria connessa al COVID-19, in applicazione dei decreti emanati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e delle direttive di Regione Lombardia, da fine febbraio 2020 è stato attivato il lavoro agile in deroga alla direttiva del 2017, consentendo ai lavoratori impegnati su attività erogabili a distanza, di svolgerle in modalità agile. A partire da quel momento, stante il rapido evolversi della situazione epidemiologica, si è assistito ad un susseguirsi di provvedimenti nazionali e regionali a cui l'Ateneo si è di volta in volta conformato, con l'emanazione di determinazioni dirigenziali finalizzate alla rimodulazione e all'adattamento dell'organizzazione del lavoro.

Gli interventi più significativi hanno riguardato:

- Superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015).
- Previsione del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni).
- Adeguamento delle misure di cui all'art.87 co 1 del DL 18 del 17 marzo 2020 all'esigenza di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, con applicazione del lavoro agile, in forma semplificata al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità (Art. 263 co 1 del DL 34 del 19 maggio 2020).
- Incentivazione del lavoro in modalità agile, prevista come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa, con la prospettiva di assicurare lo svolgimento del lavoro in detta modalità almeno al 50% del personale impegnato in attività che possono

essere svolte da remoto (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020).

- Ulteriore conferma dell'incentivazione del lavoro in modalità agile, con la previsione di assicurare le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e l'effettività del servizio erogato (Art 5 del DPCM del 3 novembre 2020 e art. 5 del DPCM 3 dicembre 2020).

L'emergenza ha pertanto permesso di sperimentare il lavoro agile, coinvolgendo tutti i livelli di responsabilità, le tipologie di attività e le problematiche individuali. È stato possibile quindi:

- verificare meglio i processi e le attività che si possono svolgere anche in modalità agile;
- sperimentare modalità di attivazione (modulistiche, giustificativi) e di gestione del lavoro a distanza con i propri colleghi e/o collaboratori;
- testare le necessità relative alla strumentazione informatica (pc e rete) utile per poter lavorare a distanza;
- rilevare aspetti positivi e negativi del lavoro agile e ipotizzare degli interventi per potenziare i primi (es. semplificazione amministrativa, dematerializzazione) e limitare o eliminare i secondi (es. formazione specifica).

Al termine della prima ondata emergenziale, il gruppo di lavoro ha ripreso le proprie attività alla luce dei risultati della 'prima sperimentazione forzata' del lavoro agile sul campo. Sulla base di questa esperienza e delle considerazioni relative alle trasformazioni avvenute sui modi e sui tempi del lavoro, il gruppo di lavoro ha rivisto le linee guida previste nei primi mesi del 2020, modificando alcuni aspetti con lo scopo di rendere accessibile, anche successivamente all'emergenza, ad un numero elevato di dipendenti la possibilità di lavoro agile, comunque garantendo il presidio delle attività e del servizio agli utenti.

In seguito all'emanazione delle Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance da parte del Governo, l'Ateneo ha pertanto ritenuto di procedere alla definizione del POLA utilizzando i contenuti già definiti nelle linee guida integrando le parti peculiari per la costituzione di un Piano Organizzativo di Lavoro Agile. Il [Piano Operativo del Lavoro Agile](#) è stato approvato con [Delibera 18/2021](#) del Consiglio di Amministrazione del 28/1/2020, come parte del Documento di programmazione integrata. L'elaborazione del **POLA**, da un lato, consente di estendere la modalità lavorativa in remoto ad una percentuale significativa di dipendenti anche al termine del periodo emergenziale; dall'altro, segna un passaggio fondamentale nell'attuazione dello smartworking che diventa non più e non solo uno strumento teso prevalentemente a meglio conciliare le esigenze personali con la vita lavorativa ma una vera e propria rivoluzione culturale ed organizzativa che deve condurre ad una crescita complessiva della performance dell'Ateneo.

Nel frattempo, sono stati anche elaborati il Regolamento attuativo e lo schema di accordo-tipo, discussi e condivisi con le rappresentanze sindacali e con il CUG nelle sedute di contrattazione del 10 dicembre 2020 e del 20 gennaio 2021. I documenti sono riportati in allegato al POLA e definiscono i diversi aspetti del lavoro in modalità agile che l'Ateneo intende assumere:

- i dipendenti coinvolti, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, garantendo parità, pari opportunità e assenza di ogni forma di discriminazione;
- le modalità di definizione dell'accordo individuale e dei contenuti necessari;
- la formazione sulle varie tematiche che riguardano il lavoro agile e le sue peculiarità;
- l'organizzazione del lavoro, con particolare attenzione al coordinamento tra le attività svolte in sede e in modalità agile;

- la strumentazione e la connettività, essenziali per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile;
- gli orari di lavoro, la reperibilità e il diritto alla disconnessione;
- le modalità di valutazione della performance del lavoratore agile;
- diritti e doveri del lavoratore agile;
- gli aspetti di salute e sicurezza del lavoratore agile.

La numerosità dei lavoratori in modalità agile nel corso dell'anno 2020 è evidenziata nella tabella sotto riportata. Le successive proroghe del regime di emergenza hanno indotto la prosecuzione del lavoro agile in modalità semplificata cosa che, con ogni probabilità, continuerà fino alla fine del 2021.

Periodo 1 gennaio – 15 settembre 2020

Personale in lavoro agile	Gen	Feb	01-16 Mar	17-31 Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	1-15 Sett
Uomini	0	27	145	192	210	203	183	173	130	124
Donne	0	70	370	477	500	494	477	471	364	392

Mesi di novembre-dicembre 2020, seconda ondata dell'emergenza sanitaria

Tipologia di attività	N° persone	% persone
Attività indifferibile I dipendenti hanno svolto attività unicamente in sede	170	20%
Attività in modalità agile I Dipendenti che hanno utilizzato la modalità di lavoro agile	657 (di cui 578 in turnazione; 79 al 100% in sw)	76%
Dipendenti con lunghe assenze	34	4%
	861	100%

L'Amministrazione ha introdotto misure organizzative specifiche, che hanno agevolato l'applicazione del lavoro agile per i propri dipendenti, come l'utilizzo di misure semplificate (es. deroga dagli accordi individuali), l'organizzazione di riunioni di lavoro in via telematica, l'accesso sempre più ampio ai servizi interni in via telematica, la formazione e l'aggiornamento professionale per dirigenti e personale e l'ulteriore sviluppo di banche dati, sistemi informativi o servizi online.

Durante il periodo emergenziale, l'Università ha partecipato ai due monitoraggi sull'attuazione dello smart working nelle pubbliche amministrazioni da parte del Portale del lavoro pubblico. Il monitoraggio ha consentito di fare una preliminare valutazione del livello di digitalizzazione dell'Amministrazione, dimostrando un buon punto di partenza. Erano già a disposizione e in uso i seguenti elementi: la firma digitale per tutti i dirigenti, le banche dati condivise e accessibili, l'accessibilità online all'erogazione di servizi o all'attivazione di procedimenti da parte degli utenti e una sempre maggiore digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.

Un'ulteriore rilevazione di dati qualitativi, questa volta riferiti al vissuto individuale, sono stati raccolti ad opera del Comitato Unico di Garanzia, che nel mese di marzo 2020 ha avviato una serie di interviste al personale in modalità agile. I colloqui telefonici hanno riguardato sia il benessere psico-fisico degli intervistati sia il gradimento della nuova modalità di lavoro, quest'ultima oggetto dell'analisi. Dall'analisi è emerso come la maggioranza degli intervistati si sia adattata al lavoro da

casa durante l'emergenza in modo molto agevole; il 42% segnala una maggior efficienza organizzativa, maggiore produttività e concentrazione; il 36% anche il risparmio di tempo; altri motivi di gradimento sono stati la conciliazione con gli impegni familiari (19%) e un vantaggio generale nella maggiore flessibilità (17%).

Sulla possibilità di continuare a lavorare in modalità agile in futuro, circa il 78% degli intervistati non ha espresso preclusioni.

Supporto gestionale al Piano COVID di Ateneo - Gestione programmata delle attività di ateneo alla luce dell'emergenza sanitaria

L'obiettivo prevedeva, di diretta competenza del Direttore Generale, i seguenti obiettivi:

a) Piano di dematerializzazione dei procedimenti amministrativi, attraverso il potenziamento dei sistemi digitali in uso

a. Completamento dell'analisi dei processi con evidenza degli ambiti da dematerializzare e definizione di un piano di intervento

L'analisi dei processi di tutte le aree dirigenziali e delle strutture dipartimentali è stata completata. L'analisi è stata integrata con l'indicazione della possibilità di effettuare o meno in modalità agile le attività. I risultati del lavoro effettuato sono rappresentati in tabelle riassuntive, che costituiscono un allegato del POLA, [Piano Operativo del Lavoro Agile](#), inserito nel Documento di Programmazione integrata approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2021 ([delibera n. 18/2021](#) Prot n. 11610 del 29/01/2021).

b. Piano di dematerializzazione

L'Ateneo ha da diversi anni intrapreso un percorso di complessiva dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso numerosi progetti che hanno previsto le seguenti fasi:

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

L'adozione di politiche strutturate di smart working ha reso evidenti quali siano le fasi dei processi ancora da dematerializzare o, ancora meglio, da digitalizzare complessivamente. Le azioni di digitalizzazione, infatti, non prevedono unicamente l'eliminazione della carta, bensì una costante attenzione alle modalità con le quali i processi vengono realizzati al fine di una precisa identificazione di quali siano gli strumenti da adottare, le competenze da implementare nonché le metodologie da introdurre al fine di cambiare l'organizzazione del lavoro dell'Ente.

Nell'ottica di costruire un complessivo piano di dematerializzazione, sono stati attivati numerosi progetti e iniziative di seguito riportati:

1. Progetto di semplificazione amministrativa

Il progetto rappresenta un obiettivo gestionale fortemente connesso all'obiettivo strategico di 'Facilitazione amministrativa' affidato alla Prof.ssa Enrica Calleri con omonima delega del Rettore. Esso si sostanzia in un programma di semplificazione ed efficienza organizzativa in grado di snellire il funzionamento della macchina amministrativa, evitando ridondanze e velocizzando i processi. I primi risultati ottenuti sono stati precedentemente descritti nel paragrafo dedicato della presente Relazione.

Al momento, l'obiettivo più significativo che si sta realizzando è la completa digitalizzazione delle procedure di reclutamento del personale, considerando l'intera gamma delle figure professionali che avviano, a vario titolo, un rapporto lavorativo con l'Ateneo. Tale processo risulta già dematerializzato per le figure "strutturate" che vengono reclutate in seguito alla partecipazione a concorsi pubblici. È in fase di attuazione l'estensione delle procedure dematerializzate al reclutamento delle restanti figure (anche para-subordinate) che hanno un rapporto con l'Amministrazione quali: Professori a Contratto, Visiting, 150 ore, Co.Co.Co, ecc.

2. Progetto di digitalizzazione complessiva della mobilità internazionale

In questo ambito, si procederà alla completa digitalizzazione di tutti i bandi di mobilità internazionale degli studenti e alla loro integrazione nel sistema informativo "core" dell'Ateneo.

3. Progetto di efficientamento delle procedure di immatricolazione

A fronte della parziale chiusura al pubblico dei front-office per motivi connessi alla pandemia da COVID-19, si è evidenziata l'esigenza di analizzare in modo approfondito l'esperienza dello studente in Ateneo fin dalle prime fasi del suo contatto con le strutture gestionali. L'analisi ha fatto emergere i passaggi burocratici da digitalizzare o da efficientare al fine di evitare la consegna di moduli "brevi-manu" o il ricevimento fisico del futuro studente o dello studente iscritto in Segreteria.

4. Progetto di integrazione e ottimizzazione della digitalizzazione del ciclo passivo

Il Ciclo passivo in un Ente complesso come un'Amministrazione Universitaria rappresenta indubbiamente uno dei processi caratterizzati da maggior grado di complessità e trasversalità. L'eterogeneità dei beni/servizi da approvvigionare, la molteplicità dei punti ordinanti, la complessità delle disposizioni normative e della regolamentazione, il necessario e non sempre agevole collegamento con gli aspetti contabili rappresentano elementi da gestire con grande attenzione identificando soluzioni informatiche e organizzative che velocizzino il processo senza ridurne la qualità. L'Ateneo ha già provveduto da tempo alla completa digitalizzazione del processo di gare on-line mentre ora è allo studio una procedura (U-BUY PA di CINECA) per gestire tutto il processo, dalla manifestazione del fabbisogno all'ordine di acquisto.

5. Innovazione del sistema di protocollo

Il sistema di protocollo viene ora complessivamente rivisto nell'architettura, portandolo ad una architettura orientata ai servizi, cioè allo stato dell'arte delle moderne tecnologie. Questo consentirà di gestire in modo più flessibile e dinamico il documento informatico, arricchendosi di funzionalità evolute di gestione documentale che vanno al di là delle consuete pratiche di protocollo, pur mantenute e aggiornate rispetto alla normativa.

6. Progetto di digitalizzazione del ciclo attivo

È in via di definizione anche lo studio del ciclo attivo. Ad oggi, esso rappresenta un processo meno presidiato dai sistemi informativi e più in generale meno strutturato nei processi dell'organizzazione.

7. Progetto di digitalizzazione delle missioni del personale

Il processo di missione al personale è già stato digitalizzato per il 100% per tutto personale tecnico-amministrativo. Nei primi mesi del 2021, il processo è stato allargato a tutto il personale dell'Ateneo, eliminando complessivamente anche la conservazione cartacea degli scontrini.

8. Introduzione e messa a disposizione di sistemi di digital learning di ultima generazione

Sarà effettuata un'analisi costi-benefici della migrazione complessiva dei sistemi di digital learning su architetture cloud-based. Questo obiettivo, già reso mandatorio dal censimento ICT 2019 di AGID, consentirà una complessiva e rinnovata esperienza digitale per lo studente.

9. Progetto di adozione di sistemi di collaboration di ultima generazione

L'accelerazione imposta dal lockdown nell'utilizzo di sistemi di collaboration rende ora necessario un momento di consolidamento e strutturazione delle tecnologie di collaboration ad ogni livello dell'organizzazione. Le recenti esperienze formative rivolte al personale e le innovazioni rilevate dalle forti evoluzioni delle piattaforme internazionali (GOOGLE, AWS, Microsoft...) suggeriscono di utilizzare in modo più consapevole (come riportato nella sezione "Formazione") le funzionalità di collaboration per rendere più collaborativo ed esperienziale il lavoro a distanza.

Occorre precisare che questi progetti, nella maggior parte dei casi, non sono partiti da una situazione gestionale che prevede l'utilizzo di documenti cartacei, ma si basano su processi che sono già dematerializzati ma che necessitano ancora di un completo efficientamento in una o più fasi. Sono infatti ancora presenti molti punti che prevedono la scansione di documenti o la firma olografa oppure che ancora non sono "coperti" da sistemi informativi che modellano opportunamente il processo o non sufficientemente integrati.

iii. Piano formativo del personale tecnico-amministrativo, a supporto dei punti precedenti

La situazione emergenziale che ha coinvolto il paese nel 2020 ha avuto forti ripercussioni sulle modalità lavorative in Università e quindi anche sulle attività formative che, per un lungo periodo, si sono interrotte quasi totalmente. Nella seconda metà del 2020 sono ripresi alcuni corsi di formazione prevalentemente erogata da enti esterni e quasi esclusivamente con modalità telematiche verso le quali il personale di Ateneo ha acquistato una certa consapevolezza e familiarità.

Internamente è stato organizzato ed erogato un corso di formazione sulle tematiche dello smartworking: "Lavorare smart in Unipv, metodi e strumenti di base" che proponeva una selezione di argomenti per la gestione della scrivania virtuale e qualche spunto sul tema dell'organizzazione e della gestione del tempo. I contributi del Direttore Generale, del Prorettore Organizzazione, Risorse umane ed Edilizia e della Prof.ssa Setti hanno legato strettamente il percorso formativo alla realtà dell'Ateneo pavese. Il corso è stato articolato per moduli e sezioni, consentendo a ognuno di approfondire gli argomenti di maggiore interesse. Il corso aveva una durata di circa una giornata lavorativa. Il corso, indirizzato a tutto il personale tecnico amministrativo e CEL, ma non obbligatorio, è stato erogato online sulla piattaforma Kiro in due edizioni, nei mesi di novembre e dicembre. Il test finale del corso è stato superato da 492 persone (nella documentazione si allegano la [mail di convocazione](#) e il [programma](#))

Sono stati inoltre organizzati i seguenti corsi:

- "UGOV-CO - I dati fabbisogno nei pagamenti per attività progettuale" (erogato nel dicembre 2020)
- "UGOV-CO – i controlli di fine anno e le chiusure contabili" (erogato nel gennaio 2021)
- "University Planner – Amministratori" e "University Planner – Pianificatori" (erogati tra gennaio e febbraio 2021)

Nel contempo il ruolo delle attività formative a sostegno dei piani emergenziali è stato affermato dal Ministro dell'Università e della Ricerca nella fase successiva al lockdown quando, definiti gli obiettivi degli atenei in termini di didattica a distanza, piano di gestione degli spazi, digitalizzazione e dematerializzazione, si richiedeva espressamente lo sviluppo di un piano di formazione per il personale tecnico amministrativo a supporto.

Uguualmente il Decreto legge denominato Rilancio (D.L 34 del 2020 convertito nella legge 77 del 2020) richiede che alla classe dirigente venga assicurata formazione in materia di lavoro agile.

L'attivazione, infine, del Piano di Lavoro Agile negli Atenei ha ulteriore rafforzato l'esigenza di formazione specifica per i lavoratori che sottoscriveranno l'accordo di smart working.

Tutti questi fattori richiedono un piano formativo adeguato, condiviso e partecipato, di più ampio respiro che identifichi le direttrici di sviluppo pluriennale e venga annualmente aggiornato con gli interventi specifici. Dopo aver valutato i fabbisogni formativi, si identificheranno alcuni percorsi di formazione per tematiche e complessità ai quali verranno ricondotti i singoli interventi per il periodo 2021-3.

Ne segue che il piano formativo triennale 2021-23, presentato in sede di contrattazione decentrata in data 21/01/2021 (Documentazione verbale) persegue i seguenti obiettivi:

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

Il piano formativo 2021-23 identifica percorsi inerenti alla Formazione obbligatoria, la Formazione d'ingresso e quella specialistica e/o trasversale e precisamente:

1. amministrativi, per dare supporto alle attività ordinarie, è questo un percorso da costruire in stretta collaborazione con i dirigenti che possono segnalare carenze e necessità. Si tratta di interventi formativi di durata breve e prevalentemente organizzati all'interno dell'ateneo, ricorrendo all'esperienza e alle competenze del personale di ateneo.
2. Specialistici, per sostenere lo sviluppo di profili professionali complessi, alla luce delle sollecitazioni derivanti anche dal contesto esterno.
3. Giuridico normativo, per tematiche specifiche che necessitano di approfondimento
4. Applicato, per ottimizzare l'utilizzo dell'attuale dotazione di Ateneo in termini di applicativi e sistemi gestionali. Sono già state avviate alcune attività di confronto con CINECA per accedere a un'ampia proposta formativa che può essere standard, oppure personalizzata.
5. Digitale, per lo sviluppo di competenze digitali anche alla luce della Strategia Nazionale delle Competenze digitali e dell'attuale emergenza.
6. Manageriali, ovvero la famiglia delle softskill per le quali è fondamentale avviare una prima ricognizione circa i fabbisogni per ruolo manageriale.
7. Anticorruzione e trasparenza: il piano triennale di ateneo potrebbe avere richieste specifiche non previste nei percorsi precedentemente elencati.

Trasversale a tutti questi percorsi si pone la formazione in tema di smart working, ovvero finalizzata a sostenere l'Ateneo nell'importante transizione verso un utilizzo stabile, consapevole e diffuso del modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore e che sfrutta appieno le opportunità della tecnologia, ridefinendo orari, luoghi e strumenti della propria

professione. Unitamente al fattore organizzativo e a quello digitale, la formazione è un fattore abilitante nel processo di avvio e consolidamento dello smart working.

iv. Piano della strumentazione

Al fine di un'implementazione efficace ed efficiente dello smart working, in relazione alla disponibilità di strumentazione e di competenze digitali adeguate, l'Ateneo ha inoltre delineato le linee di intervento per l'acquisto della strumentazione necessaria a coprire le esigenze del personale acquistando un quantitativo predefinito di telecamere e portatili (100 telecamere + 100 microfoni ed altri 50 portatili). È stata inoltre avviata un'indagine più articolata per meglio rilevare le esigenze di ulteriore strumentazione e formative o di collaborazione più urgenti (collaboration, drive, calendar, posta...). Sono state anche progettate le seguenti azioni da realizzare entro il 2021:

- Assessment competenze digitali più approfondite (analisi già impostata)
- Avvio di una sperimentazione di virtualizzazione delle postazioni di lavoro (già avviata): per valutare costi/benefici e scenari di utilizzo
- Stesura nuovo piano di approvvigionamento (includendo macchine virtuali)
- Esecuzione del piano e assegnazione di macchine virtuali o di PC portatili

La Direzione Generale ha inoltre seguito direttamente le attività connesse ai seguenti obiettivi:

Piano ripresa attività 1 e relativo aggiornamento

Allegati: Delibera del Senato Accademico, [Repertorio n. 174/2020](#), Prot n. 77555 del 21/07/2020 e Aggiornamento Delibera Senato Accademico, [Repertorio n. 30/2021](#), Prot n. 9337 del 26/01/2021

Adeguamento di tutte le aule di Ateneo e realizzazione progetto aule multimediali

Aule: Censimento (localizzazione, afferenza dipartimentale, regolazione accessi, capienza, aerazione)

Per determinare il numero di aule in uso per la didattica di capienza superiore a 20 posti, è stato utilizzato il censimento già esistente all'interno del data-base U-Planner. Il data-base era stato implementato registrando le aule e le lezioni che, all'interno delle stesse, si erano tenute nello scorso anno accademico. All'inizio del mese di luglio 2020, tale data base è stato condiviso con i Direttori di Dipartimento per un'ulteriore valutazione sulle aule in esso individuate. In relazione alle verifiche svolte su tale elenco ed alle richieste puntuali dei Direttori di Dipartimento sono stati effettuati sopralluoghi mirati, prioritari rispetto al censimento generale delle aule anch'esso in corso. Ciò al fine di una verifica puntuale della capienza, delle condizioni di utilizzabilità (aerazione, tipo impianti di trattamento aria ecc.) e della connettività. Le segnalazioni relative alle aule per le quali è stata completata la valutazione ed i relativi esiti sono stati condivisi con i Direttori di Dipartimento. A seguito dell'emanazione delle linee guida ministeriali è stata considerata la capienza ordinaria delle aule al 50%, ridotta al 30% in alcuni casi in relazione alle condizioni specifiche delle aule, con particolare riferimento alla possibilità di ricambio d'aria. In relazione alle condizioni di utilizzabilità e connettività sono state rilevate le criticità presenti ed indicato quanto segue:

- gli interventi per la loro risoluzione entro il 31 agosto, nei casi di criticità meno gravi;
- la data stimata di risoluzione per le criticità più gravi;
- la non risolvibilità in tempo utile per le criticità di carattere strutturale.

Le problematiche individuate sono state risolte prima dell'avvio del I semestre attraverso, in particolare, interventi di sistemazione o integrazione dei punti di rete mentre, per la parte edilizia e impiantistica permangono problemi connessi ad alcune aule (n. 5) collocate in interrato o seminterrato per le quali è stato limitato l'uso a causa della ridotta possibilità di ricambio dell'aria.

All'esterno di ogni aula è stato posizionato un cartello con le modalità di ingresso e permanenza nell'aula (presenza del disinfettante, come sanificare il proprio spazio prima e dopo, regole di distanziamento, come comportarsi in caso di insorgenza di sintomi...). Nelle aule è stata posizionata la seguente cartellonistica:

- segnaletica di ingresso e uscita per direzionare i flussi limitando le interferenze;
- segnale di seduta utilizzabile o seduta non utilizzabile per garantire il corretto distanziamento fra gli studenti;
- kit per l'igiene individuale (gel disinfettante, salviettine ...)

In relazione alla problematica relativa all'aerazione in questi ambienti, sono state definite le regole per migliorare l'aerazione aprendo regolarmente le finestre per aumentare il ricambio e la diluizione degli inquinanti specifici (es. COV, PM10, ecc.), della CO2, degli odori, dell'umidità e del bioaerosol che può trasportare batteri, virus, allergeni, funghi filamentosi (muffe) accumulati nell'aria ricircolata degli impianti.

Dotazioni tecnologiche integrative con definizione delle modalità di gestione

Le dotazioni tecnologiche che hanno consentito la trasmissione delle lezioni live sono state definite con il rilascio delle caratteristiche del KiroKit. La versione adottata è stata rilasciata il giorno 16 giugno (in allegato). In data 17 giugno 2020 è stato definito e rilasciato alla Governance il modello operativo per la fruizione delle lezioni online da parte dello studente (in allegato schema esemplificativo "SQRT"): in sostanza, le regole per l'erogazione e la fruizione della didattica online. In data 25 giugno si è proceduto all'acquisto delle licenze software necessarie. Ai docenti titolari di un insegnamento nel I semestre sono state rilasciate licenze ZOOM nominative. Si è anche provveduto ad acquistare uno storage ZOOM di 9 TB per consentire un comodo transito delle lezioni. Come storage definitivo è stato invece utilizzato il GDrive di Ateneo. Le procedure di approvvigionamento per identificare i fornitori dai quali acquisire i 325 kit multimediali e i 140 pc portatili sono state quanto prima avviate, i fornitori, individuati entro metà luglio, hanno ricevuto immediatamente l'ordine da parte dell'Ateneo per l'intera fornitura. Sono stati installati, in accordo con i Dipartimenti, 100 armadi a muro per la custodia dei computer portatili e dei kit audio – video. Le attrezzature HW (portatili con o senza penna, telecamere e microfoni) sono state consegnate in tempo utile per la preventiva installazione dei software necessari (Office 365 e Adobe Acrobat) sui pc portatili a cura dei tecnici della cooperativa Biblos. Il Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale ha pianificato gli interventi in accordo con gli uffici di riferimento. Nel frattempo, si è proceduto con gli opportuni adeguamenti/verifiche dei PC già disponibili in Ateneo. La messa a disposizione delle attrezzature è avvenuta dando ovviamente priorità ai dipartimenti i cui corsi di studio iniziavano le lezioni per primi. Durante i mesi di luglio/settembre sono stati, inoltre, predisposti tutoriali di utilizzo delle attrezzature e del software per i docenti e un'opportuna rete di assistenza all'uso assegnando tecnici (di IDCD, dei Dipartimenti, della Cooperativa) a cluster di docenti. Sono stati pianificati ed erogati anche specifici interventi formativi a supporto dei docenti che lo hanno richiesto. È stato inoltre attivato un apposito servizio di reperimento telefonico dei tecnici a supporto che è stato mantenuto anche per il II semestre dell'A.A. 20/21. Era estremamente importante che le attività

sopra descritte fossero effettuate in tempo utile per consentire all'Ateneo di arrivare all'appuntamento della ripresa delle attività didattiche adeguatamente preparato. Per questo motivo, nella scelta degli strumenti, si è optato per l'utilizzo di quanto risultava già ampiamente conosciuto dalla comunità accademica (SW di videoconferenza ZOOM, GDrive, piattaforme didattiche Kiro), in modo da minimizzare lo sforzo di apprendimento da parte di tutti gli attori in gioco. Nel mese di dicembre 2020 è stata completata la gara per la dotazione di schermi multimediali di grandi dimensioni. La fornitura è stata affidata e sono stati installati 95 sistema Monitor touch 75" multimediale con OPS PC integrato, oltre a 34 Display interattivi da tavolo, con tempi in corso di programmazione in funzione della disponibilità delle attrezzature.

Il Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale, di concerto con l'Area Tecnica Informatica e Sicurezza, ha predisposto ed attuato un piano di adeguamento delle aule didattiche finanziato con i fondi emergenziali stanziati (DM 294/2020). In particolare:

- Fornitura di lavagne interattive e accessori destinati alle aule Pro3 e ai laboratori didattici informatizzati
- Acquisizione e fornitura di circa 280 videocamere ambientali per didattica on-line in altrettante aule didattiche.

In questo ambito, l'Area Sistemi Informativi è stata pesantemente coinvolta in un insieme di attività propedeutiche alla prosecuzione delle attività didattiche a distanza e alla predisposizione delle aule per l'erogazione delle lezioni in modalità mista. Parte degli interventi messi in atto esulano dallo specifico obiettivo ma hanno contribuito al raggiungimento del risultato.

Le principali azioni attuate per portare a termine in modalità remota il secondo semestre dell'A.A. 2019/20 e attivare in modalità mista il primo semestre dell'A.A. 2020/21 sono di seguito sintetizzate:

- potenziamento dei server dedicati all'e-learning e supporto all'attivazione della piattaforma Kiro-Live per l'erogazione delle lezioni a distanza;
- configurazione e rilascio delle caselle di posta elettronica (1400) nel dominio @universitadipavia assegnate ai docenti per lo svolgimento delle lezioni a distanza;
- verifica della disponibilità di connettività wired/wireless presso 325 aule dislocate nei vari poli, rilievo delle necessità di ampliamento/adeguamento degli impianti, progettazione e successiva realizzazione delle estensioni pari a circa 190 prese di rete. Aggiornamento parallelo, ove necessario, delle componenti attive di rete mediante configurazione e installazione di apparati switch di concentrazione. L'attività, svolta nel periodo maggio-settembre, è gravata sul contratto annuale, già in essere, per interventi di tale tipologia;
- definizione delle attrezzature necessarie ed adeguate all'allestimento delle aule da utilizzare per la didattica in modalità mista nel primo semestre dell'a.a. 202/21
- successiva acquisizione di 320 Telecamere ZOOM Q2N 4K e di 140 Pc portatili o convertibili. L'attività ha comportato due gare attraverso RdO sul Mercato elettronico della Pubblica Amministrazione (Determine a contrarre Rep. N° 64469 (2980-2020) e 68518 (3157-2020));
- assegnazione e supporto alla configurazione di circa 750 indirizzi IP per consentire la connessione alla rete di Ateneo di PC portatili personali dei docenti o di portatili acquisiti e consegnati ai Dipartimenti per lo svolgimento delle lezioni;
- collaborazione, presidio e indirizzo nella definizione di un progetto di rinnovamento delle aule multimediali mediante valutazione dei prodotti di mercato e individuazione di attrezzature adeguate ai diversi scenari.

Riguardo a questo progetto, si sottolinea che l'aggiudicazione della gara per l'approvvigionamento delle attrezzature è avvenuto a fine dicembre e che i primi ordinativi sono stati avviati i primi giorni del 2021, come da programma.

Attività servizio di prevenzione e protezione

Nel corso dell'anno 2020, la struttura di raccordo del servizio di prevenzione e protezione in staff alla Direzione Generale, ha eseguito, oltre alle normali attività proprie del SPP, le seguenti attività:

- a) Riorganizzazione del Servizio di prevenzione e protezione con costituzione della "struttura di raccordo del servizio di prevenzione e protezione". Il SPP è composto da 1 RSPP e 3 ASPP di cui uno già appartenente al precedente servizio di prevenzione e protezione e i rimanenti di nuova formazione;
- b) predisposizione della convenzione con IRCCS Fondazione Policlinico San Matteo per attività di sorveglianza sanitaria e di sicurezza sul lavoro per gli studenti iscritti ai corsi di laurea in medicina e chirurgia e di odontoiatria e protesi dentaria;
- c) gestione dell'emergenza COVID-19 e predisposizione di protocolli anticontagio, come aggiornamento del DVR.

I protocolli, condivisi con tutto il personale anche mediante la creazione di una pagina dedicata sul sito di Ateneo, sono stati trasmessi con note [prot. 40668 del 08/04/2020](#), [65875 del 25/06/2020](#) e [108621 del 30/09/2020](#). Sono stati inoltre redatti e inviati ai relativi responsabili protocolli di sicurezza specifici per strutture a elevato rischio di contagio, quali il Poliambulatorio di odontoiatria afferente al Dipartimento di Scienze clinico-chirurgiche, diagnostiche e pediatriche, il CRIAMS, le palestre utilizzate del corso di Scienze Motorie e la Fondazione Golgi-Cenci (protocollo condiviso per l'effettuazione di autopsie su salme Covid). È stato inoltre fornito supporto per la stesura dei decreti rettorali trasmessi con note prot. n. 57350 del 04/06/2020; 0121903 del 21/10/2020; 0131325 del 06/11/2020, 0147266 del 04/12/2020 e pubblicati nella [pagina del portale di Ateneo](#) dedicata al Coronavirus;

- d) predisposizione in collaborazione, con IDCD (Kiolab), di brevi video informativi divulgativi in merito ai protocolli anticontagio;
- e) in relazione alla gestione dell'emergenza COVID-19 nelle attività di didattica, si segnala l'istituzione del referente CoViD (RSPP con il supporto dell'Avv. Colosimo con nota prot. 106803 (2613-2020) del 28/09/2020) e un indirizzo e-mail di riferimento, referente_covid@unipv.it. L'attività del Referente Covid ha riguardato la gestione dei casi covid positivi tra gli studenti (in aula e fuori) ovvero dei docenti/PTA in collaborazione con l'ATS territorialmente competente. Le modalità di gestione, compresa la quarantena degli studenti coinvolti, sono state concordate con ATS Pavia ed è, inoltre, stata condivisa una procedura per consentire agli studenti fuori sede l'accesso alle prestazioni sanitarie in caso di sintomi Covid.
- f) per ottemperare alle richieste normative relative al tracciamento e per massimizzare l'efficienza, in collaborazione con vari servizi dell'Ateneo, sono stati predisposti degli strumenti ad hoc che permettano al referente Covid, in piena autonomia, l'estrapolazione dei dati degli studenti presenti ad una data lezione in un dato giorno. In particolare, i software sono: "frequenze in presenza" – software nativo predisposto da ASI - e Rilevazione

- Frequenze – personalizzazione di una app di Cineca. Attraverso la consultazione di tali strumenti si è provveduto al contact tracing e alla segnalazione ad ATS;
- g) sopralluoghi su richiesta di varie strutture per la valutazione della conformità dei locali ai requisiti di sicurezza richiesti dal protocollo anticontagio dell'Ateneo e ai requisiti generali di sicurezza dei lavoratori. In allegato elenco non esaustivo dei sopralluoghi effettuati durante il 2020;
 - h) predisposizione dell'informativa sulla sicurezza dei lavoratori da allegare al POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) ai sensi dell'art. 22, comma 1, della legge 22 maggio 2017 n. 81. Il POLA e la relativa informativa sono state presentate nella seduta del CDA di gennaio 2021;
 - i) dopo un approfondito censimento della situazione relativa alla gestione dei tirocini formativi, curriculari ed extracurriculari e degli internati di tesi presso enti o aziende esterne all'Ateneo oltre alla verifica puntuale della documentazione convenzionale, ove esistente, si è provveduto alla revisione della relativa modulistica ad integrazione dei progetti formativi per consentire la ripresa degli stessi in ottemperanza alle normative relative alla gestione dell'epidemia (nella documentazione allegata sono disponibili i resoconti dei principali sopralluoghi effettuati)

Test sierologici

Data l'emergenza sanitaria, nell'ottica di garantire ai propri dipendenti le migliori opportunità di prevenzione rispetto alle possibilità di contagio da COVID-19, nei mesi di settembre e ottobre l'Ateneo ha promosso una campagna di screening per test sierologici, stringendo un accordo con la Fondazione I.R.C.C.S. 'Casimiro Mondino'. Al personale (Docenti, Ricercatori, PTA, CEL, dottorandi, assegnisti e professori a contratto) è stata data la possibilità di aderire gratuitamente all'iniziativa sottoponendosi al test sierologico. In caso di positività, è stata prevista la quarantena volontaria fino all'esito del successivo tampone (effettuati entro le 48 ore), da eseguire sempre presso la medesima Fondazione, che si occupava anche di produrre la necessaria prescrizione valida ai fini del SSN.

I test eseguiti sono stati 873 e hanno rilevato un tasso di positività molto contenuto pari all'1.9%. L'accordo integrativo per l'erogazione dei test a dottorandi, assegnisti e professori a contratto è stato approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 300/2020 del 27/10/2020.

Allegati: [mail avvio sondaggio](#) del 22/09/2020, [mail avvio sondaggio](#) vaccino del 19/10/2020, [mail avvio sondaggio non strutturati](#) del 30/10/2020, [mail risultati da Mondino](#), [delibera CdA n. 300/2020](#) del 27/10/2020.

Conclusioni

Come evidenziato, le attività connesse all'implementazione dei piani straordinari per la gestione dell'emergenza nell'anno 2020 hanno rappresentato un significativo carico di lavoro aggiuntivo per tutta la struttura gestionale dell'Ateneo. Ciononostante, tutte le restanti attività, connesse all'ordinaria gestione, sono state comunque realizzate e non si sono verificati né ritardi nel rispetto

delle scadenze degli obblighi adempimentali né accumulo di arretrati. Neanche il diffuso ricorso alla modalità di lavoro agile ha rallentato l'operatività complessiva delle strutture organizzative che hanno oltretutto raggiunto risultati di performance organizzativa molto elevati. In particolare, tra i risultati di particolare rilevanza, occorre segnalare quelli ottenuti dalla partecipazione al bando MIUR. Tale partecipazione, che ha rappresentato uno specifico obiettivo attribuito all'Area Tecnica e Sicurezza, ha indubbiamente determinato un rilevante carico di lavoro al fine di giungere, nel tempo dato dal finanziamento ministeriale, all'avvio dei cantieri; l'efficacia dell'azione è rilevabile dall'ottenimento completo del finanziamento richiesto sia per i progetti della linea A (6,7mln di euro) che per quelli della linea B (9,8 mln di euro).

Anche il massiccio ricorso al lavoro agile, ha evidenziato l'importanza che assume la capacità di gestire le risorse umane in modalità orientata ai risultati. Da questo punto di vista, l'Amministrazione dell'Ateneo, negli anni scorsi, ha introdotto e via via perfezionato un sistema complesso di obiettivi per la valutazione dei risultati ottenuti dalle diverse strutture organizzative (Ateneo, Aree dirigenziali, Servizi, Unità Organizzative Complesse e Dipartimenti). Nell'ottica di realizzare una sempre maggiore integrazione tra gli strumenti di Programmazione, Misurazione e Valutazione, è stato anche implementato un nuovo applicativo del CINECA, SPRINT, che supporta la gestione della performance nei tre momenti, favorendo sia la coerenza programmatica verticale, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo, sia la coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione. L'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano degli obiettivi ha migliorato il rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli stessi fornendo un supporto dematerializzato al processo che, se fatto manualmente, necessiterebbe di risorse dedicate. La gestione della performance organizzativa è fortemente interconnessa con quella individuale. Per questo motivo, è stato attivato il modulo 'Valutazione della Prestazione' che consente al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare i risultati conseguiti per ogni dimensione sottoposta a valutazione nonché il valore complessivo. L'Ateneo sta approfondendo la possibilità di utilizzare il modulo SPRINT anche per la valutazione di tutti i lavoratori in modalità agile.

Raggiungere i risultati, peraltro, dipende in larga misura dalla partecipazione e dal coinvolgimento 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 basta. Occorre mantenere alta la motivazione delle persone, cosa non semplice in assenza di efficaci strumenti di incentivazione e di reali prospettive di progressione di carriera. Gli atenei investono già molto in innovazione organizzativa e formazione manageriale, ma l'effetto è ancora limitato perché i vincoli sulle risorse e sul reclutamento - uniti alla crescente complessità delle normative tecniche, contabili, fiscali, sull'assicurazione della qualità, sugli acquisti e sulla gestione del personale e alla pervasività del sistema dei controlli - assorbono energie eccessive. L'utilizzo del programma Next Generation EU potrà consentire al sistema universitario di dare il massimo contributo alla formazione dei giovani, ma è necessario che questo sforzo sia accompagnato anche dal potenziamento dei numeri e delle competenze delle persone che si occupano della gestione degli atenei e dalla semplificazione delle norme e dei controlli, per avere capacità operativa, disporre di maggiore flessibilità e usare maggiore coraggio nella gestione delle risorse. In questa direzione, appare di indubbia rilevanza quanto emerge nel Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale sottoscritto e approvato lo scorso 10 marzo tra Governo e Parti sociali. Il Patto si concentra su contratti, assunzioni e carriere e chiede un'alleanza per cambiare la PA anche attraverso l'accelerazione del rinnovo contrattuale. Il comparto universitario da tempo compete in un contesto internazionale e sente particolarmente



Il Direttore Generale

urgenti le sfide poste dal momento presente. Sarebbe quindi veramente importante che i rinnovi contrattuali relativi al triennio 2019-2021 costituissero l'occasione per garantire un giusto adeguamento delle retribuzioni, al fine di stimolare un clima collaborativo e produttivo. Questo faciliterebbe la possibilità di raggiungere tempestivamente i risultati prefissati e di valorizzare il personale che contribuisce fattivamente al loro raggiungimento. È particolarmente urgente il superamento dei vigenti limiti al salario accessorio. Occorre poter dedicare risorse aggiuntive alla contrattazione decentrata da utilizzare per riconoscere la crescita di professionalità, competenza, impegno e responsabilità e occorre poter disporre di maggior autonomia nel reclutamento delle figure professionali dirigenziali e di livello EP. Occorre inoltre ridisegnare le modalità con cui vengono rese disponibili le risorse per incarichi organizzativi e di responsabilità, che devono poter essere finanziate con fondi diversi rispetto a quelli resi disponibili per la contrattazione decentrata integrativa.

L'anno 2020 è stato davvero un anno particolarmente complicato e drammatico per le condizioni di contesto. Poter rendicontare comunque risultati significativamente positivi è molto importante. Per quanto raggiunto, devo sinceramente ringraziare 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 anche in un contesto così complicato e incerto.