



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

**RELAZIONE INTEGRATA SULLE  
ATTIVITA' DI ATENEIO  
ANNO 2020**



RELAZIONE SULLA  
PERFORMANCE  
(D. LGS 150/2009)

RELAZIONE SULLE  
ATTIVITA' DI  
FORMAZIONE, DI  
RICERCA E DI  
TRASFERIMENTO  
TECNOLOGICO  
(L.1/2009)





**UNIVERSITÀ  
DI PAVIA**

**A cura di:**

**Direzione Generale**

**Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo**

**Servizio Carriere e Concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN**

**Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione**

**Servizio Ricerca e Terza Missione**

## Sommario

<b>PRESENTAZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>SEZIONE 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI .....</b>	<b>9</b>
1.1 Il contesto esterno di riferimento .....	9
1.2 L'Ateneo.....	11
1.3 Posizionamento dell'ateneo nei finanziamenti statali e nell'attribuzione dei punti organico .....	15
1.4 Facoltà assunzionali .....	20
1.5 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali .....	21
<b>SEZIONE 2 .....</b>	<b>26</b>
<b>2 I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 Attività formativa dell'Ateneo .....	26
2.2 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea .....	27
2.2.1 Le Lauree Magistrali plus .....	28
2.2.2 I laureati .....	29
2.2.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea .....	30
2.2.4 Nuove metodologie didattiche.....	32
2.2.5 Internazionalizzazione .....	34
2.3 Attività di ricerca e finanziamenti .....	44
2.3.1 La ricerca scientifica.....	44
2.3.2 Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca .....	45
2.3.3 Dottorati di Ricerca.....	49
2.3.4 Strumentazione per la ricerca .....	50
2.4 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione.....	53
2.4.1 Valorizzazione della conoscenza .....	53

## Sommario

2.4.2	Fundraising istituzionale ed eventi di public engagement .....	55
<b>SEZIONE 3</b>	.....	<b>56</b>
<b>3</b>	<b>OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI</b> .....	<b>56</b>
3.1	Albero della performance .....	56
3.2	Programmazione 2019-2020 .....	57
3.3	Obiettivi strategici.....	64
3.4	La performance organizzativa di Ateneo .....	69
3.5	Obiettivi gestionali e piani operativi .....	77
3.6	Obiettivi Individuali.....	83
3.6.1	Risultati Direzione Generale.....	83
3.6.2	La valutazione del personale Dirigente.....	86
3.6.3	La valutazione del personale non dirigente .....	88
3.7	Valutazione individuale.....	89
3.7.1	Indagine Customer satisfaction anno 2020.....	92
<b>4</b>	<b>RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'</b> .....	<b>96</b>
4.1	La misurazione della performance economico-finanziaria.....	96
4.2	Costi ed efficienza .....	101
<b>5</b>	<b>BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE</b> .....	<b>120</b>
5.1	Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo .....	120
5.2	Benessere organizzativo.....	123
5.2.1	Indagine sul benessere organizzativo tramite il Progetto Good Practice - GP .....	123
5.2.2	Iniziative del CUG per il benessere del personale .....	125
5.2.3	La costituzione della Consulta del personale tecnico amministrativo e CEL e le prime azioni .....	126
5.2.4	I migliori posti dove lavorare: l'indagine del Corriere della Sera – L'Economia e il secondo posto dell'Università di Pavia .....	127
5.3	L'indagine relativa alla percezione della corruzione e delle politiche anticorruzione dell'Ateneo .....	128

<b>6</b>	<b>IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....</b>	<b>130</b>
6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	130
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	131
	INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE .....	138
	ALLEGATI .....	140

## PRESENTAZIONE

Ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali del personale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati raggiunti, il D. Lgs. n. 150 del 2009 ha introdotto per tutti gli enti pubblici, il cosiddetto *ciclo della performance*. Esso prevede una fase di pianificazione, che definisca e assegni gli obiettivi e le risorse per il raggiungimento, il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi, la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa e individuale, l'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito e, infine, la rendicontazione dei risultati. La gestione del ciclo delle performance all'interno di organizzazioni sostanzialmente burocratiche, quali sono gli Atenei statali, ha comportato l'avvio di un percorso teso ad un approccio sostanziale e di qualità. 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". La costruzione del Ciclo della Performance in un Ateneo deve tendere al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, integrando senza confondersi con i processi di accreditamento e di valutazione della qualità della didattica e della ricerca. In questo percorso, un passaggio rilevante è rappresentato dal riconoscimento della necessità di integrare la gestione delle performance all'interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo in logica unitaria e ciclica. In particolare, è stato impostato un percorso finalizzato ad inquadrare le azioni di governo e di gestione nell'ambito del quadro delineato di obiettivi strategici e dei risultati da raggiungere, al fine di garantire piena coerenza tra obiettivi strategici e obiettivi organizzativi. Partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo sono state fatte convergere in un flusso integrato, mediante il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, per arrivare a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Il *ciclo della performance* si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno

## PRESENTAZIONE

in modo coerente e cumulativo: i risultati della valutazione dell'anno precedente nonché i risultati dell'attività di monitoraggio sull'anno in corso sono considerati e si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo.

Le fasi del ciclo della performance prevedono:

- un atto di programmazione di valenza triennale che il Consiglio di Amministrazione deve approvare entro il 31 gennaio del primo anno del triennio di riferimento (Documento di programmazione integrata);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione per tener conto degli elementi imprevisti sopravvenuti. L'attività di monitoraggio, necessaria per controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno, viene effettuata al termine del primo semestre dell'anno in corso. In base ai risultati del monitoraggio, se necessario, si procede alla variazione degli schede obiettivi allegata al Documento di Programmazione Integrata che vengono sottoposte al parere del Nucleo di Valutazione (NdV), nella sua funzione di OIV e poi approvate dal Consiglio di Amministrazione.
- una valutazione dei risultati ottenuti che viene effettuata sulla base di un documento di rendicontazione (la Relazione sulla performance) che deve essere approvato dal CdA e validato dall'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo. Dall'approvazione della Relazione sulla Performance discende, tra l'altro, l'attribuzione dei premi individuali conseguenti alla fase di valutazione.

Il presente documento, pertanto, è stato elaborato per rispondere a quest'ultima fase del ciclo.

È stato predisposto con una duplice finalità:

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

La Relazione 2020 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del NdV, la recente evoluzione normativa e gli indirizzi dell'Agenzia ANVUR mirati a rafforzare il ruolo ed il coinvolgimento dei Nuclei di Valutazione degli Atenei nei processi di monitoraggio e valutazione della performance.

Nel mese di gennaio 2020 è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata 2020-2022, all'interno del quale sono stati definiti il progetto strategico e gli obiettivi di Ateneo per il prossimo triennio. Esso si pone quale strumento capace di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze

## PRESENTAZIONE

tra progettualità di natura strategica e organizzativa. Di conseguenza, anche la Relazione sulla Performance 2020 segue tale impostazione allo scopo di rendere maggiormente evidenti i collegamenti tra i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi strategici, agli obiettivi sui processi primari (didattica, ricerca e terza missione) e agli obiettivi gestionali a supporto. È stata, pertanto, predisposto un documento di rendicontazione che integra le due seguenti Relazioni:

- Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, nonché sui finanziamenti ottenuti (art. 3-quater della Legge 1/2009);
- Relazione sulla performance (art. 10 del D.lgs. 150/2009). Più specificatamente, la Relazione si compone di tre parti:

La Sezione 1: Il contesto universitario e l'Ateneo di Pavia: viene illustrata sinteticamente la struttura e l'organizzazione dell'Ateneo contestualizzandole nel sistema universitario italiano ed estero e richiamando brevemente il suo posizionamento in relazione al modello di attribuzione delle risorse ministeriali nonché all'interno dei ranking internazionali;

La Sezione 2: Risultati sulle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico (L. 1/2009). Espone i risultati relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione analizzandoli in relazione alle finalità e agli obiettivi di Ateneo. In questa parte vengono inoltre descritti i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati.

La Sezione 3: Relazione sulla performance. Vengono presentati i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi strategici e gestionali contenuti nel Documento di Programmazione Integrata 2020-2022 sintetizzando le fasi e le modalità di raccolta dei dati necessari per effettuare la valutazione dei risultati.



## SEZIONE 1

---

### 1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

#### 1.1 Il contesto esterno di riferimento

Nell'ultimo decennio l'Università italiana ha aderito con convinzione a regole e procedure incisive e trasparenti di autovalutazione e valutazione. I risultati positivi delle innovazioni introdotte, che fanno del settore un *unicum* nelle Amministrazioni Pubbliche, stanno lentamente emergendo e si registrano segnali di miglioramento e di progressiva attenuazione delle problematiche incontrate degli anni precedenti.

Gli studenti rappresentano gli utenti del sistema universitario, ma anche la principale risorsa con cui un paese costruisce il proprio futuro. Alla preoccupante fase di flessione delle immatricolazioni, legata alla crisi economica, è seguito un progressivo recupero. In particolare, nell'anno della pandemia si temeva la fuga dalle università. L'andamento delle immatricolazioni all'a.a. 2020/21 ha peraltro smentito le previsioni più fosche e, a livello di sistema, si è registrata una crescita del 7%. Anche in una fase così difficile e complessa, il sistema universitario e dell'alta formazione ha saputo meritarsi la fiducia degli studenti dimostrando di potersi convertire, praticamente in tempo reale, in forme avanzate di didattica a distanza e blended. Inoltre, non appena le misure di contenimento della pandemia lo hanno permesso, si sono subito riattivate, anche in presenza, le attività laboratoriali, di ricerca e di didattica a piccoli gruppi. La piena continuità dell'attività didattica risulta confermata dalla circostanza per la quale nel secondo semestre dello scorso anno accademico il numero di esami e dei laureati è risultato addirittura superiore rispetto all'anno precedente. Indubbiamente, misure utili ad evitare la dispersione degli studenti e anzi a recuperarne di nuovi rispetto alla fuoriuscita complessiva di 37 mila universitari negli ultimi 15 anni, è stato l'ampliamento della platea dei beneficiari della no tax area e l'investimento sulle borse di studio per gli studenti meritevoli, ancorché privi di mezzi. L'insieme di queste condizioni ha determinato una vera e propria inversione di tendenza sul dato delle immatricolazioni nelle università.

Il potenziale intellettuale del mondo universitario rappresenta un elemento di grande importanza per superare la drammatica situazione che il pianeta sta vivendo e per dare un significativo contributo ai temi di ricerca che tale situazione solleva al centro dell'attenzione. Temi che vanno dalle scienze della vita, all'uso delle tecnologie digitali, allo studio di una nuova sostenibilità

sociale, economica e ambientale. Occorre provare a trasformare l'esperienza che stiamo vivendo in valore attraverso una presa di coscienza collettiva dell'importanza nella società dell'istruzione, della ricerca e dell'assistenza sanitaria. Il mondo che affronteremo nei prossimi anni vedrà sfide, minacce e opportunità storiche per affrontare le quali sarà fondamentale in ruolo dell'Università.

La situazione emergenziale ha indotto lo stanziamento di finanziamenti nazionali a sostegno del sistema universitario che hanno comunque rappresentato un'importante opportunità di sviluppo e di consolidamento delle iniziative strategiche già avviate. In particolare:

- il DM 81 del 13 maggio 2020 che ha definito i criteri di riparto tra le Università statali dello stanziamento di 60 milioni di euro disponibile per il 2020 da destinare al cofinanziamento di programmi d'intervento attuati nel corso dell'anno finalizzati al **potenziamento delle infrastrutture tecnologiche** per la digitalizzazione della didattica e dei servizi agli studenti.

- il bando del Ministero dell'Università e della Ricerca in attuazione dell'art. 2, comma 2, del DM 5 dicembre 2019, n. 1121 che ha definito il "Fondo investimenti **edilizia universitaria** 2019-2033 modalità e indicazioni operative per la presentazione e valutazione delle richieste di finanziamento";

- il Decreto Ministeriale n. 294 del 14 luglio 2020 relativo ai "Criteri di riparto del Fondo per le **esigenze emergenziali** delle Università" che ha assegnato all'Ateneo di Pavia complessivamente € 1.228.672 di cui: € 486.390 per le misure emergenziali, € 333.714 per il sostegno agli studenti e € 408.568 per misure per la pianificazione dell'anno accademico;

Anche **Regione Lombardia** ha stanziato finanziamenti a fondo perduto a seguito della L.R. 18/20, che prevede l'istituzione di un fondo apposito per fronteggiare le conseguenze negative dell'economia derivanti dall'emergenza da Covid19 e realizzare un piano di innovazione della strumentazione digitale anche per lo sviluppo della didattica a distanza/e-learning.

Sul tema della transizione digitale ed ecologica, le risorse già stanziate dal Governo in relazione all'emergenza epidemiologica, insieme alle ulteriori risorse in arrivo dall'Unione Europea, costituiscono un'occasione unica per l'attuazione di tali interventi da parte degli Atenei.

Infine, ricordiamo il Decreto Rilancio n. 34 del 2020 ha previsto una serie di interventi finalizzati a supportare le esigenze di studenti, dottorandi e ricercatori affinché sia garantito il diritto allo studio e siano rimossi gli ostacoli legati alle nuove forme di didattica e distanza (*digital divide*).

Significativi sono stati anche gli stanziamenti sia europei che nazionali ai quali accedere per realizzare progetti di ricerca.

A livello locale, nonostante le evidenti restrizioni dovute alle condizioni sanitarie, è continuato, il dialogo con i maggiori enti presenti sul territorio per promuovere una città universitaria tra cultura ed innovazione.

## 1.2 L'Ateneo

Negli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un processo di riorganizzazione delle proprie strutture gestionali. Tale percorso ha portato a una prima razionalizzazione delle strutture di ricerca, di didattica e delle aree dirigenziali<sup>1</sup>.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni. È organizzato in sette aree dirigenziali, 18 dipartimenti oltre a centri di ricerca e di servizi. La principale risorsa dell'Ateneo è il capitale umano.

L'organico al 31/12/2020 è costituito da 893 docenti (di cui 590 professori di I e II fascia e 303 ricercatori), 836 tecnici amministrativi a tempo indeterminato, 7 dirigenti e 22 collaboratori ed esperti linguistici.

Di seguito viene rappresentata sinteticamente, attraverso tabelle e grafici, la dotazione organica delle risorse umane dell'Ateneo, suddivisa per tipologia.

La Figura 1 evidenzia l'andamento numerico del personale docente: dopo alcuni anni durante i quali si è registrata una continua flessione del numero di docenti, nel 2019 si è avuta una crescita, con un leggero assestamento nel 2020 (-3 docenti vs anno precedente); si segnala in particolare il trend positivo dei professori ordinari (+18 vs 2019) che sono tornati ai livelli del 2016; in calo invece i professori associati ed i ricercatori (rispettivamente -15 e -6 verso anno precedente).

---

<sup>1</sup> Al seguente <http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione/documento39001.html> è riportata la struttura organizzativa di Ateneo in vigore al 01/04/2021.

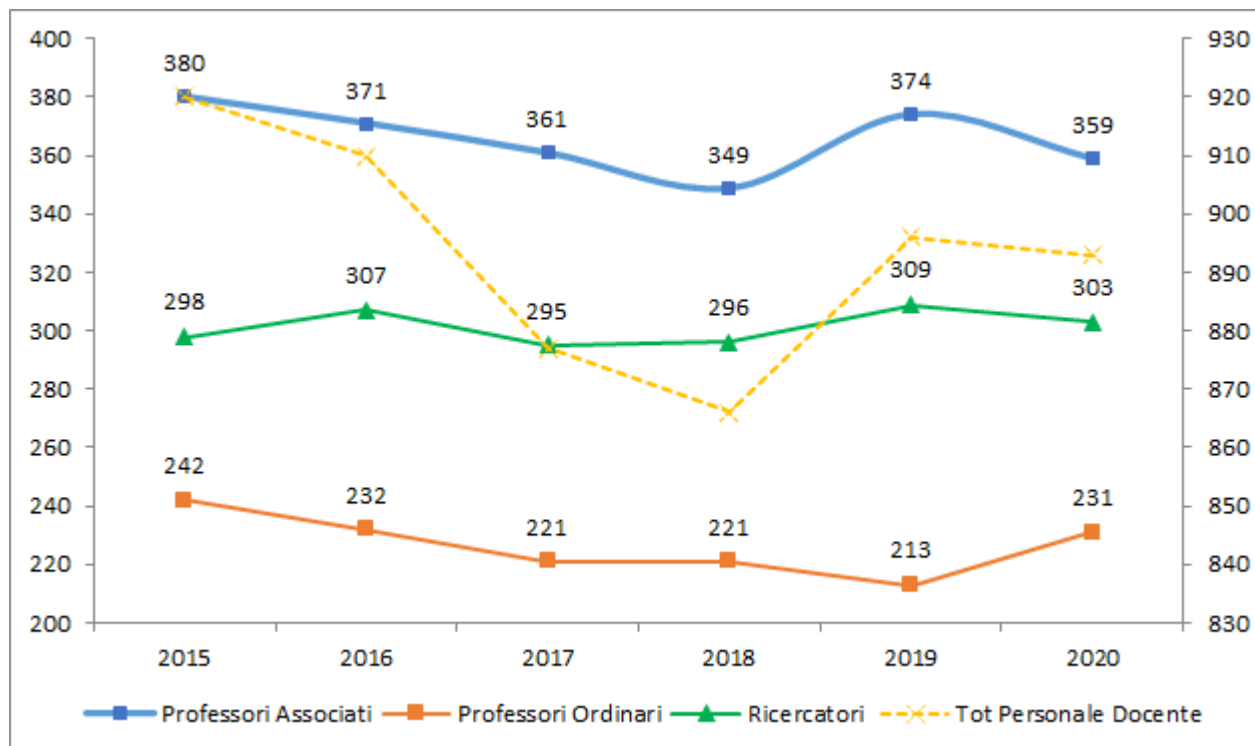


Figura 1: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO

Le successive figure rappresentano la distribuzione dei docenti per struttura e la numerosità per sesso e per età.

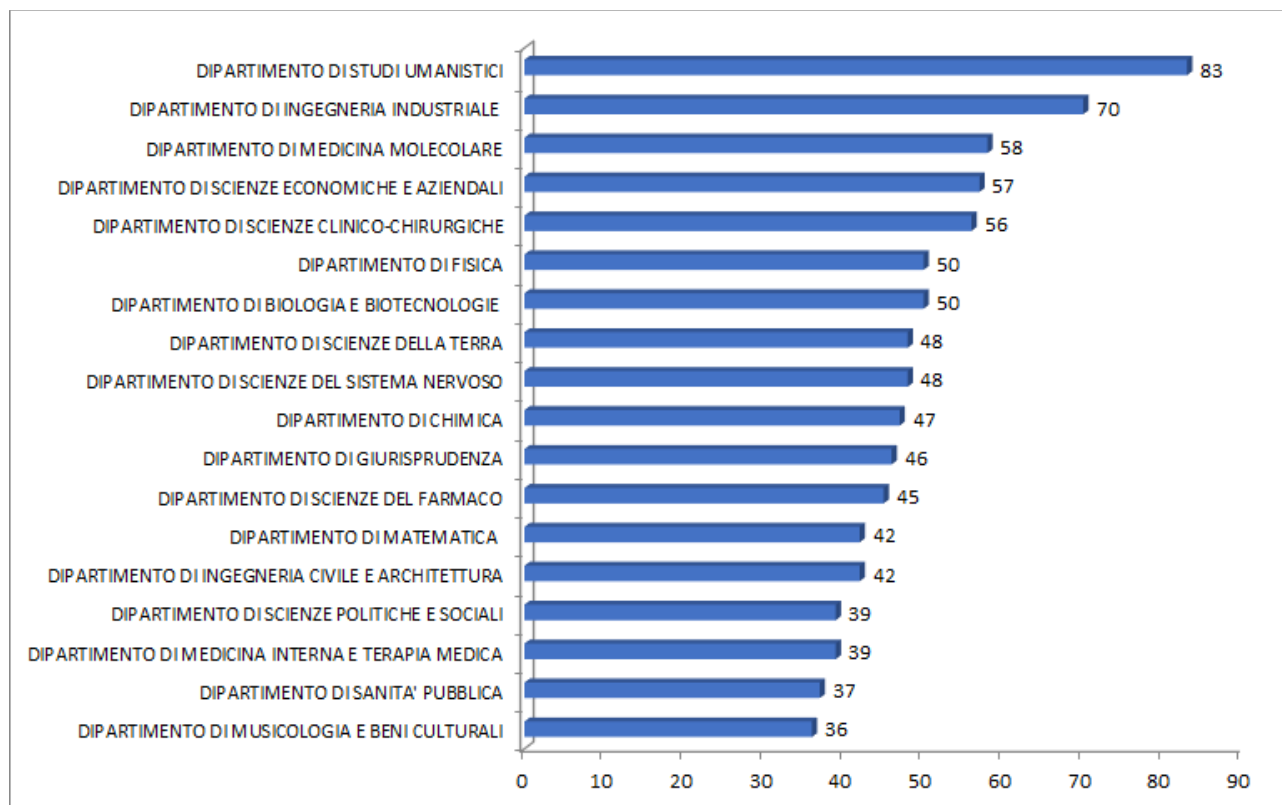


Figura 2: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA

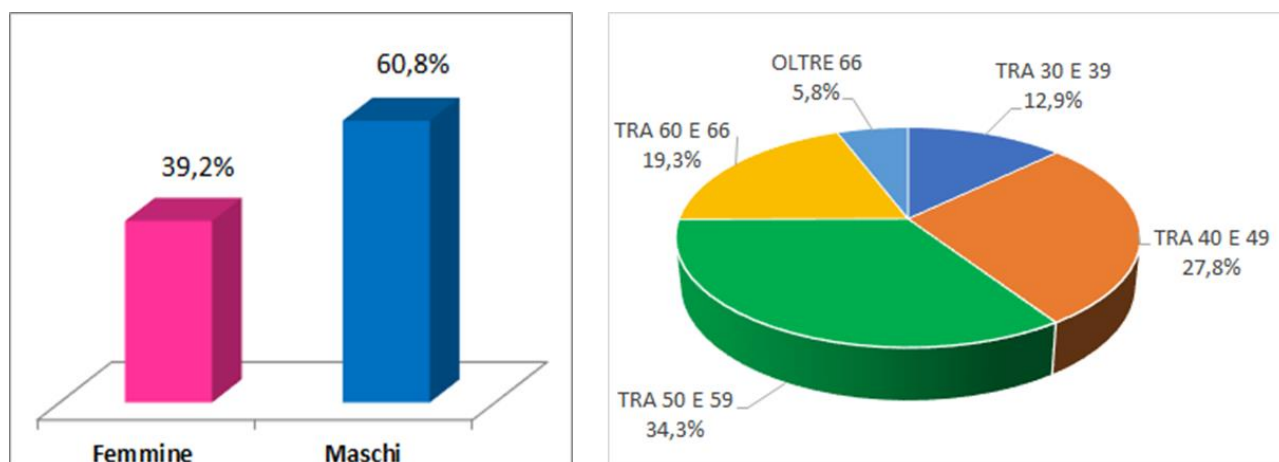


Figura 3: PERSONALE DOCENTE PER GENERE E PER ETA'

Il personale tecnico amministrativo nel 2020 si compone di 887 unità di cui 845 a tempo indeterminato (Dirigenti e Personale TA a tempo indet.), 22 collaboratori esperti linguistici e 19 unità a tempo determinato.

Anche per questa tipologia di personale, come evidenzia il grafico, fino al 2018, si è verificata una contrazione in termini numerici e di costo del personale a seguito dei numerosi pensionamenti non compensati da nuovi inserimenti e dei blocchi retributivi che hanno interessato tutte le categorie di personale di ruolo. A partire dal 2018 si osserva, però, un'inversione di tendenza in relazione al costo complessivo sostenuto. Nonostante la diminuzione numerica del personale, il costo è aumentato oltre i livelli del 2015, fenomeno prevalentemente connesso agli aumenti contrattuali finalmente riconosciuti dal nuovo CCNL 2016-2018 e al decreto Madia che ha aperto nuovi spazi alle progressioni verticali.

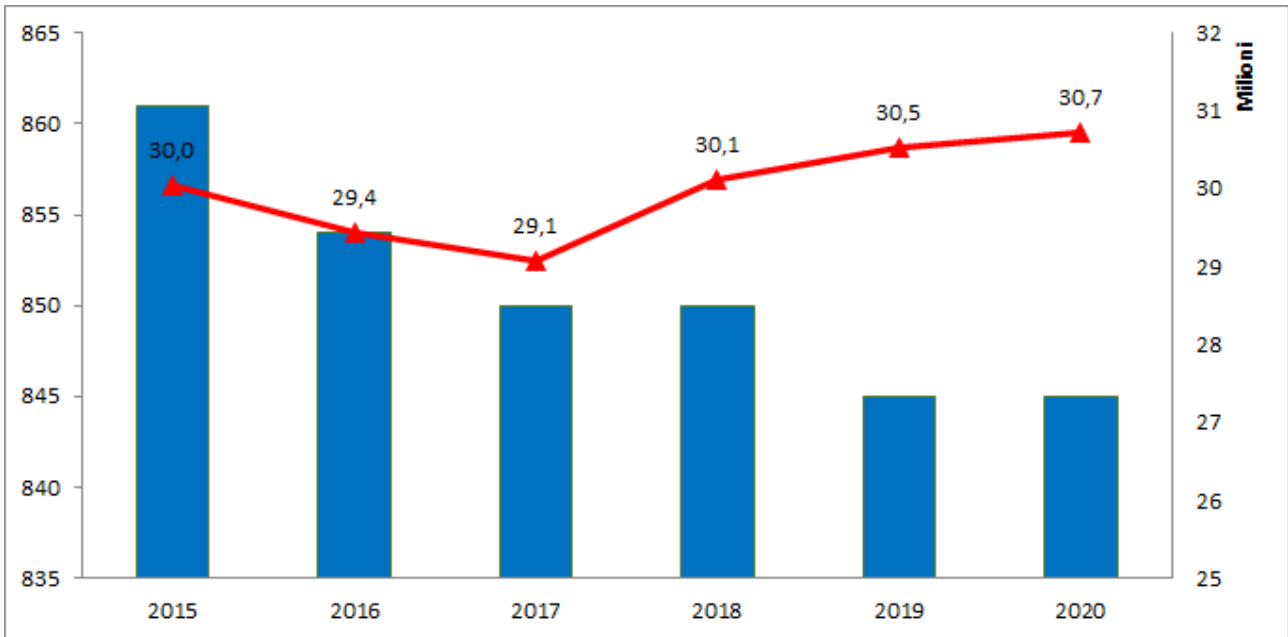


Figura 4: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO

Di seguito si evidenzia la struttura del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato suddiviso per genere ed età. Predominante è il personale di genere femminile (68,6%), mentre la fascia d'età prevalente nel 2020 rimane quella tra i 50-59 anni (46,4%), invece il personale con meno di 30 anni rappresenta solo il 3,3%, confermando la tendenza degli ultimi anni.

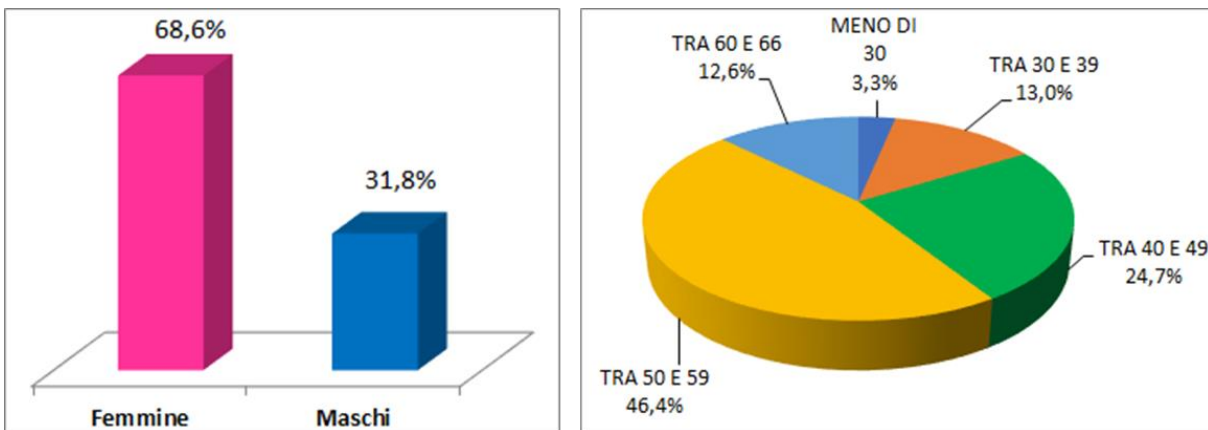


Figura 5: PTA IND. PER ETA' E GENERE

La Figura 6 infine, mostra la distribuzione del personale a tempo indeterminato per area di riferimento e categoria.

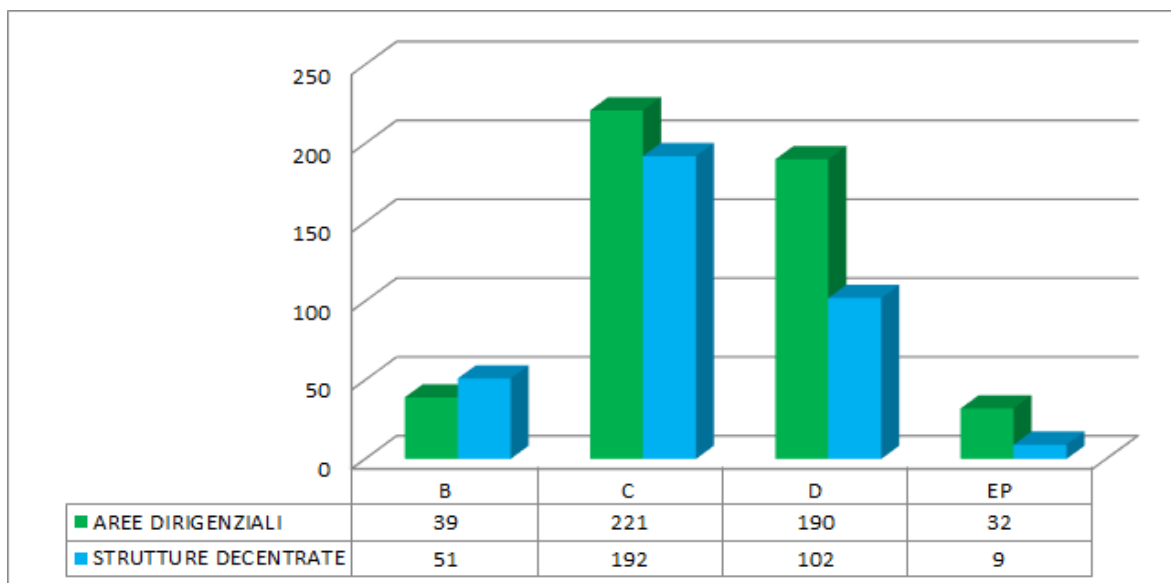


Figura 6: PTA IND. PER AERA E CATEGORIA

### 1.3 Posizionamento dell'ateneo nei finanziamenti statali e nell'attribuzione dei punti organico

Il Decreto Ministeriale, 10 agosto 2020 n. 442, "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2020" prevede uno stanziamento complessivo pari a € 7.800.371.950, in aumento di € 349.601.000 di euro rispetto all'analoga ripartizione 209.

Le quota base e premiale risultano rispettivamente pari a € 4.212.853.106 e a €1.944.000.000 mentre l'intervento perequativo è pari a € 175.000.000, volto a mantenere le assegnazioni nel limite del passato (0 e +4%). In termini percentuali sullo stanziamento complessivo si evidenziano: un lieve incremento delle risorse distribuite con finalità premiali (24.7% rispetto al precedente 24%) e una decisa contrazione della quota base (dal 57.8% nel 2019 rispetto all'attuale 53.5%); continuo è, invece, l'aumento degli interventi specifici che passano dal 15.2% al 19.2%, denotando la propensione del legislatore a finalizzare le quote di finanziamento, attuando metodologie comparative e premiali (si vedano i Dipartimenti di Eccellenza) ed sostenendo gli atenei in questo periodo di straordinaria necessità (€ 75 mln per il Fondo per le esigenze emergenziali del sistema Università). In sintesi, il grafico sottostante mostra questa tendenza:

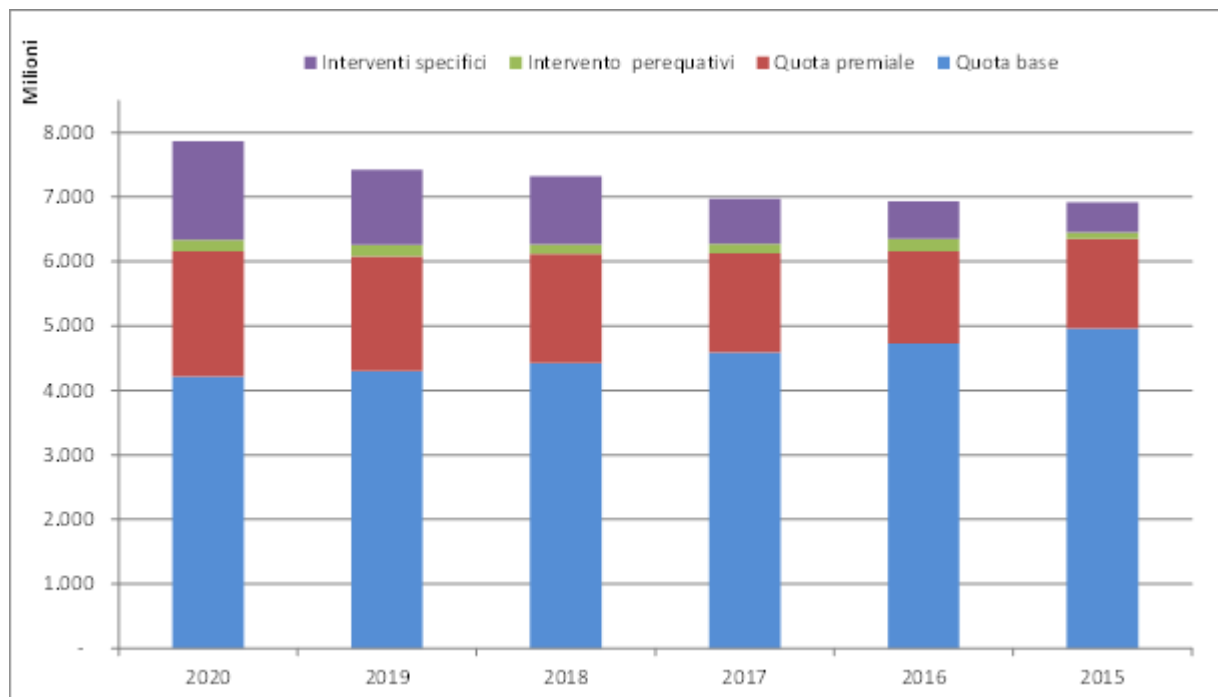


Figura 7: LA COMPOSIZIONE DEL FINANZIAMENTO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Dal quadro delle assegnazioni alle sedi si evince che ad oggi la quota all'Ateneo di Pavia risulta complessivamente pari a € 138.646.729 così articolata:

- € 111.919.292 come sommatoria della quota base (€ 73.525.365 in crescita del 0.42% rispetto a quella del 2019), premiale (€ 35.387.955 in crescita del 11.3% rispetto all'anno precedente), intervento perequativo (€ 1.801.153 in ampia contrazione del 64.52 rispetto all'anno precedente). Da quest'anno si aggiunge stabilmente la quota a sostegno del passaggio al regime di scatti biennale da parte della docenza (€ 1.283.440), negli anni scorsi era minore e a titolo di parziale compensazione del blocco degli scatti (€ 721.000 nel 2019).
- € 7.978.819 dei piani straordinari stabili per le assunzioni di professori ordinari, associati e ricercatori di tipo b introdotti dalla legge di stabilità dal 2016 ad oggi.
- € 1.609.483 ammontare pressoché invariato riconosciuto a compensazione del minor gettito da contribuzione studentesca in proporzione al numero degli studenti dell'anno accademico 2019/20 esonerati dal pagamento di ogni contribuzione moltiplicato per il costo standard di ateneo.
- € 2.481.124 attribuzione che deriva dall'incremento della quota compensativa stanziata a compensazione dell'innalzamento della no tax area fino a 20.000€ per tutti gli Atenei pubblici. Questa assegnazione è stata introdotta dal decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (DECRETO RILANCIO); in particolare, l'art. 236, prevede che "al fine di riconoscere al maggior numero di studenti l'esonero, totale o parziale, dal contributo onnicomprensivo annuale, il Fondo per il



finanziamento ordinario delle università, è incrementato, per l'anno 2020, di 165 milioni di euro.

- € 7.464.025 quota relativa ai Dipartimenti di eccellenza introdotta nel 2018;
- € 1.117.857 per il Fondo sostegno giovani assegnato ad oggi prevalentemente per la componente di mobilità internazionale (€715.746), tutorato e attività di didattica integrativa (€ 171.490). A questi si aggiunge il contributo per il piano lauree scientifiche e i piani di orientamento (€ 127.506).
- € 1.138.800 assegnato dal DM 435 del 6 agosto 2020 che ripartisce le risorse della programmazione 2019-21 per i soli anni 2019 e 2020, chiedendo agli atenei di rimodulare i programmi per i soli due anni. L'ateneo aveva richiesto un ammontare per il triennio pari a € 3.883.770 e la quota assegnata, salvo valutazione a fine 21, è proporzionale al peso del FFO 2019 e 2020 sull'intero sistema.

Alle risorse sopra descritte si aggiungeranno quelle previste per gli altri finanziamenti ministeriali specifici (intervento a favore di studenti diversamente abili, borse post lauream, etc).

Al fine di un confronto con l'analoga assegnazione 2019, si osserva un netto miglioramento della quota strutturale sia in termini quantitativi, per il consolidamento dell'intervento a compensazione degli scatti biennali, che qualitativi con la positiva riduzione della quota perequativa.

In crescita anche le altre assegnazioni: Fondo sostegno giovani e piani di reclutamento.

Come noto, invece, le attribuzioni per i dipartimenti di eccellenza sono nominali e vengono eventualmente rettifiche sulla base del monitoraggio periodico.

In Tabella 1 sono evidenziati gli importi finora riconosciuti all'Ateneo a titolo di finanziamento ordinario 2020.

Sulle assegnazioni 2020 incidono anche quelle legate alla situazione emergenziale, tra queste o il Fondo emergenziale pari a € **1.228.672** di cui € 486.390 per le misure di emergenza e sicurezza, €333.714 per gli interventi agli studenti e € 408.568 per le misure a sostegno dell'avvio dell'anno accademico.

Si prevede inoltre che per coloro che sono in conclusione del ciclo di studio dottorale possano, volontariamente, far richiesta di proroga, non superiore a due mesi, del termine finale del corso, con conseguente erogazione della borsa di studio per il periodo corrispondente. Per questa misura sono stati stanziati 15 milioni di euro e l'assegnazione all'ateneo è pari a € 236.531.

In termini generali, la significativa crescita dell'importo FFO assegnato per il 2020 (€ 6.085.807) è stata prevalentemente generata dalle assegnazioni straordinarie decise dai provvedimenti normativi connessi all'emergenza sopra richiamati (€1.465.203€ + €2.481.124€), ai Piani straordinari di assunzioni di ricercatori (€1.128.853) e al finanziamento degli scatti biennali (€1.283.440). Peraltro, il finanziamento ministeriale connesso alla cosiddetta quota strutturale, pur

mostrando un lieve incremento e, soprattutto, un miglioramento qualitativo in termini di composizione (aumento di quota base e premiale e diminuzione della quota perequativa) non mostra ancora un aumento sufficientemente significativo. Per raggiungere questo risultato, l'Ateneo intende incrementare il proprio peso sul sistema universitario in relazione alla quota di costo standard. Per questo motivo, si è posto l'obiettivo strategico di aumentare gli studenti iscritti attraverso una revisione della propria offerta formativa che consenta un incremento significativo degli studenti immatricolati nel medio periodo.

SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

PAVIA	Anno 2019	Anno 2020	Delta 2020 vs 19
<b>- Assegnazioni per obbligazioni assunte nei progressi esercizi</b>			
<b>- Interventi quota base</b>	<b>73.219.519</b>	<b>73.525.365</b>	<b>305.846</b>
- quota storica	48.863.092	44.104.140	
- costo standard	24.356.427	29.421.225	
- programmazione triennale consolidata			
<b>- Riattribuzioni su quota base</b>	<b>80.716</b>	<b>-59.335</b>	<b>- 140.051</b>
Importo una tantum 2020 da recuperare su quota base Cassino e riattribuire su quota base e altri Atenei		19.286	
- Riattribuzione programmazione 2016/18	109.852		
- Riattribuzione interventi (assegnazione 2019)	47.038		
- Recupero Miur su quota base	-76.174	-78.621	
<b>- Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)</b>	<b>31.787.198</b>	<b>35.387.955</b>	<b>3.600.757</b>
- A- valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)	20.690.780	22.539.067	
- B- valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011-2014)	5.225.496	6.278.202	
- C- autonomia responsabile	5.930.331	6.570.686	
- D -Correttivi una tantum	-59.409		
<b>- Intervento perequativo (art. 11, L. 240/2010)</b>	<b>5.076.337</b>	<b>1.781.867</b>	<b>- 3.294.470</b>
- Intervento perequativo	4.982.357	1.738.310	
- Correttivi una tantum	93.980	43.557	
<b>- Interventi previsti per gli scatti biennali 2020</b>		<b>1.283.440</b>	<b>1.283.440</b>
<b>TOTALE FFO STRUTTURALE</b>	<b>110.163.770</b>	<b>111.919.292</b>	<b>1.755.522</b>
<b>- Interventi previsti da disposizioni legislative - Piani straordinari</b>	<b>6.849.966</b>	<b>7.978.819</b>	<b>1.128.853</b>
- Piano straordinario ordinari 2016 (L. 208/2015)	161.958	161.958	
- Piano straordinario ricercatori 2016 (L. 208/2015)	938.443	938.443	
- Piano associati 2012	3.846.308	3.846.308	
- Piano straordinario ricercatori 2018 (DM 168/2018)	1.406.897	1.406.897	
- Piano straordinario ricercatori 2019 (DM 204/2019)	496.360	1.466.413	
- Piano straordinario Ru-Pa 2019 (DM 364/2019)		158.800	
- Piano straordinario ricercatori 2020 (DM 83/2020)			
- Piano straordinario Ru-Pa 2020 (DM 84/2020)			
<b>- Programma Giovani Ricercatori Rita Levi Montalcini</b>			<b>-</b>
<b>- Consorzi interuniversitari e gestione rete GARR</b>	<b>104.216</b>	<b>104.837</b>	<b>621</b>
<b>- Interventi a favore degli studenti</b>	<b>5.981.382</b>	<b>8.517.399</b>	<b>2.536.017</b>
- borse post lauream	3.218.627	3.193.954	
- fondo sostegno giovani:	1.075.731	1.117.857	
- mobilità	690.395	715.746	
- assegni tutorato	157.423	171.490	
- corsi strategici	100.407	103.115	
- piano lauree scientifiche	127.506	127.506	
- POT			
- Interventi a sostegno studenti con disabilità	131.034	114.981	
- No tax area:	1.616.273	1.648.084	
- No tax area da Decreto rilancio		2.481.124	
- Recupero Miur riparto no TAX area	-91.627	-38.601	
- Riassegnazione tirocini curriculari	31.344		
<b>- Interventi previsti da disposizioni legislative (altri interventi)</b>	<b>9.461.588</b>	<b>8.661.179</b>	<b>- 800.409</b>
- Programmazione triennale	1.143.148	1.138.800	
- Dipartimenti di Eccellenza	7.464.025	7.464.025	
- Parziale compensazione blocco scatti stipendiali docenti	797.000		
- Superamento contenzioso ex lettori lingua straniera	19.527		
- Integrazione INPS su astensioni maternità assegniste ricerca	37.888	36.539	
- Oneri connessi astensione maternità		21.815	
<b>- Ulteriori interventi</b>		<b>1.465.203</b>	<b>1.465.203</b>
- Proroga Borse di Dottorato da Decreto Rilancio		236.531	
- Decreto 294/2020 art. 3 misure di emergenza e sicurezza		1.228.672	
<b>TOTALE FFO</b>	<b>132.560.922</b>	<b>138.646.729</b>	<b>6.085.807</b>

Tabella 1: LE ASSEGNAZIONI 2020 E 2019 A CONFRONTO PER L'ATENEO DI PAVIA

## 1.4 Facoltà assunzionali

Per l'anno 2020, gli atenei non in tensione finanziaria[1] hanno ricevuto un contingente assunzionale di base non superiore al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nel 2019 del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato, assunti sulle risorse del bilancio. A questo è stato aggiunto un ulteriore paniere, fino a concorrenza del 100% a livello di sistema della spesa relativa alle cessazioni del 2019, distribuite in maniera proporzionale al 20% del margine ricompreso tra 82% delle entrate per tasse, contributi e Finanziamenti MIUR (come definiti all'art 5, comma1, del decreto legislativo 29 marzo 2018 n°49, al netto di fitti passivi) e la somma delle spese del personale e di eventuali oneri di ammortamento di mutui a carico dell'ateneo.

L'Ateneo li potrà utilizzare per il reclutamento di personale a tempo indeterminato e, trovandosi in una situazione finanziaria favorevole, rientra tra quelli per i quali le assunzioni di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera a), della legge n. 240 del 2010 non sono sottoposte a limitazioni da turnover e pertanto non incidono sui Punti Organico assegnati.

Il decreto Ministeriale n.441 del 10 agosto 2020 assegna a Pavia **41,27** PO, pari al 100,2% del turnover 2019 (41,17), mostrando una situazione di solidità finanziaria molto positiva: 66,98% di incidenza del costo del personale su FFO e tasse, contributi e un ISEF pari a 1,22, ampiamente superiore ai limiti di legge. Dal 2018, come noto, si ammette a livello di sistema un turnover pari al 100% delle cessazioni.

In forza di questa solidità del quadro finanziario l'Ateneo ha richiesto la definitiva attribuzione di ulteriori **4.5** punti organico riservati dal Ministero alle Università virtuose. Il Decreto Ministeriale N.925 del 22 dicembre 2020 ha infatti definito i criteri per la ripartizione delle maggiori facoltà assunzionali per l'anno 2020, tra le università statali che nell'anno 2019 presentano un indicatore delle spese di personale, come previsto dall'articolo 5 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, inferiore al 75 per cento e un indicatore di sostenibilità economico-finanziaria che tiene conto delle spese di personale, degli oneri di ammortamento e delle spese per fitti passivi, come definito agli effetti dell'applicazione dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 49 del 2012, maggiore di 1,10.

E' stata data inoltre la possibilità agli atenei virtuosi di richiedere ulteriori attribuzioni; con Nota Prot.n. 863 del 09-04-2021, il Ministero ha confermato l'ulteriore assegnazione di **2.37** punti organico.

---

[1] Si veda il DECRETO LEGISLATIVO 29 marzo 2012, n. 49 Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, in particolare art 5.

## 1.5 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali

Le classifiche internazionali si configurano come uno strumento utile di promozione, comparazione e attrattività per gli Atenei, rivolgendosi non solo ai potenziali studenti ma anche a figure professionali, come i ricercatori. Le classifiche vengono pubblicate annualmente da enti di ricerca e/o società private e attribuiscono a ciascun Ateneo un punteggio basato su differenti parametri, ciascuno con un peso diverso sul punteggio complessivo, a seconda delle specificità delle classifiche stesse e degli aspetti che queste intendono premiare (aspetti dimensionali, la vocazione alla ricerca oppure all'internazionalizzazione, la capacità di attrarre investitori). Se da una parte le classifiche si presentano come un'occasione rapida ed immediata per comparare le università mondiali, dall'altra risultano essere uno strumento semplicistico per rappresentare in modo adeguato realtà complesse come quelle accademiche e il contesto in cui queste operano. Ne consegue che spesso le istituzioni italiane non riescono a ricoprire le posizioni più alte delle classifiche ma, al contrario, nella maggior parte dei casi continuano a collocarsi tra la 250° e la 500° posizione.

La difficoltà nel rappresentare la complessità del mondo accademico risulta ancora più vera se si pensa all'anno 2020 e alle difficoltà che le istituzioni in genere e quelle legate all'istruzione in particolare hanno dovuto affrontare per contrastare gli effetti della pandemia di Covid-19. Allo stesso tempo, però, si auspica che la possibilità di svolgere attività didattica e di ricerca anche da remoto, possa far nascere nuove opportunità di interazione tra Paesi distanti tra loro, valicando i confini geografici (presenti anche nei periodi di non-emergenza) e i limiti fisici (adesso imposti dal lockdown e dalle norme sul distanziamento sociale), generando nuove occasioni con un impatto positivo non solo per la singola università ma per l'intero sistema accademico italiano. Attualmente, le principali classifiche internazionali a più elevato impatto mediatico alle quali l'Università di Pavia partecipa, ovvero le britanniche *Times Higher Education (THE)* e *Quacquarelli Symonds (QS)* e l'*Academic Ranking of World Universities (ARWU)* elaborata dalla *Jiao Tong University* di Shanghai, non hanno modificato la loro metodologia ma è possibile, data l'asincronia tra la raccolta dei dati e gli anni accademici o solari ai quali gli stessi dati si riferiscono, che alcune modifiche verranno proposte per le edizioni future.

Considerato dunque il contesto in cui le classifiche si inseriscono, risulta ottimale la scelta dell'Università di Pavia di istituire, nel mese di ottobre 2020, un gruppo di lavoro sui *ranking* composto da personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo e di avvalersi di un consulente esterno per analizzare quanto fatto fino ad ora in termini di interpretazione, raccolta e trasmissione dei dati e per identificare gli ambiti di miglioramento dovuti ai margini interpretativi che le linee guida di ciascuna classifica lasciano appositamente per potersi adattare maggiormente alle specificità dei sistemi educativi. Tali margini interpretativi hanno portato anche il gruppo di lavoro della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) ad elaborare delle linee guida non

vincolanti per rendere più omogenee e coerenti le informazioni trasmesse dagli Atenei. Al momento, il gruppo di lavoro si è concentrato su due classifiche in particolare, ovvero *QS World University Rankings* e *THE World University Ranking*. Questa decisione è stata dettata sia dall'impatto mediatico dei due *ranking*, cui si accennava prima, sia dalla scansione temporale che queste prevedono e, non da ultimo, dal margine di miglioramento che entrambe hanno mostrato in termini di risultati raggiungibili negli anni futuri. Atenei inclusivi come quelli del nostro Paese, infatti, sono spesso penalizzati in tutti quei parametri che misurano l'aspetto dimensionale e il rapporto numerico tra studenti e staff: in questo caso risulta fondamentale interpretare correttamente quanto richiesto dai *ranking* e adottare le corrette definizioni così da profilare le caratteristiche per rientrare nel computo oppure no. Non sempre, dunque, presentare un numero elevato di studenti è sinonimo di risultato ottimale all'interno di una classifica ma, al contrario, potrebbe rivelarsi una scelta migliore considerare solo determinate categorie di iscritti (ad esempio solo quelli entro la durata legale del corso di studio e/o solo di determinati livelli di corsi), così come anche suggerito dalla CRUI. Riflessioni analoghe sono state effettuate nell'analisi dello staff, al fine di individuare i ruoli ricoperti dal personale dell'Ateneo e quali tra questi siano da considerare effettivamente coinvolti (sempre nell'ottica della partecipazione al *ranking*) in attività prettamente didattica, in attività prettamente di ricerca o entrambe. Se da una parte, infatti, il numero dello staff viene rapportato al numero di studenti, dall'altra viene anche utilizzato nella misurazione degli indicatori legati all'attività scientifica, e dunque agli aspetti citazionali e/o correlati alle pubblicazioni. In particolare, **Times Higher Education** per la classifica *World University Rankings 2021* ha coinvolto più di 1500 Atenei in tutto il mondo analizzando 13 indicatori raggruppati in 5 aree (*Teaching, Research, Citations, International outlook, Industry income*) con diversi gradi di incidenza sul punteggio complessivo (vedi Tabella 1).

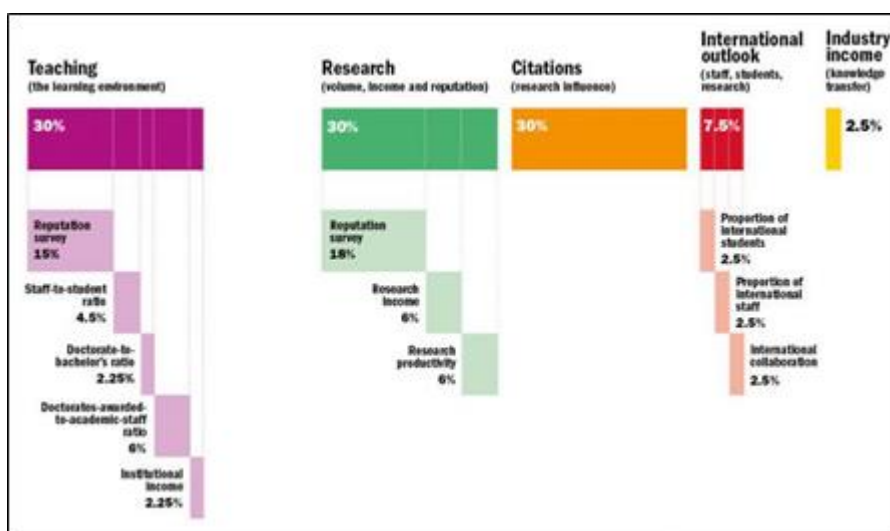


Tabella 2: METODOLOGIA THE- WORLD UNIVERSITY RANKING 2021

Analizzando l'andamento dal 2015 al 2021, riportato nella Tabella 2, si nota come l'Università di Pavia confermi la posizione nella fascia 401-500 nonostante un incremento del punteggio complessivo per il terzo anno consecutivo (37.1-41.6 nel 2019, 38.8-42.3 nel 2020 e 39.8-43.5 nel 2021). Per quanto riguarda il punteggio nelle singole aree, si registra un miglioramento in 4 aree su 5, con le prestazioni migliori in termini di incremento in *Industry income* (59.9, ovvero +4.4 punti) e *Teaching* (27.3, ovvero +2.7 punti). Migliorano leggermente anche *Research* (+1.2 punti) e *International outlook* (+1 punto), mentre resta invariato *Citations* (dove l'Ateneo conferma il punteggio di 65.5). Per quanto concerne infine le classifiche *By subject*, il 2021 vede l'ingresso dell'Università di Pavia nella fascia 251-300 di *Arts and humanities* e nella fascia 301-400 di *Engineering&Technology*. Migliora anche l'area *Social sciences*, dove l'Ateneo pavese passa dalla fascia 501-600 alla fascia 401-500.

Anno	Posizione	Punteggio complessivo	Teaching	Research	Citations	Industry income	International outlook
2021	401-500	39.8-43.5	27.3	26.9	65.5	59.9	48.0
2020	401-500	38.8-42.3	24.6	25.7	65.5	55.5	47.0
2019	401-500	37.1-41.6	21.9	23.6	73.0	53.8	46.1
2018	351-400	40.0-42.3	24.3	21.9	74.7	54.7	44.8
2017	301-350	40.7-43.3	25.3	22.1	73.6	59.3	43.3
2016	301-350	-	25	22.5	65.1	69.4	40.5
2015	251-275	-	26.3	19.2	75.6	64.4	43.5

Tabella 3: ANDAMENTO UNIVERSITÀ DI PAVIA 2015-2021 THE-WORLD UNIVERISTY RANKINGS

La classifica **Quacquarelli Symonds** utilizza 6 metriche, ognuna delle quali con un proprio grado di influenza sul punteggio complessivo: *Academic reputation* (40%), *Employer reputation* (10%), *Faculty/student ratio* (20%), *Citations per faculty* (20%), *International faculty ratio* (5%) e *International student ratio* (5%). Il parametro più influente è dunque la reputazione dell'istituto, che pesa per il 50% e viene misurata attraverso un sondaggio volto a raccogliere le opinioni degli esperti del settore accademico e dei datori di lavoro: i primi devono esprimere la propria opinione circa qualità della didattica e della ricerca; i secondi invece permettono di identificare gli istituti dai quali provengono i laureati più competenti e innovativi. Il gruppo di lavoro sui *ranking* ha quindi implementato un questionario in *Google form* da sottoporre ai docenti dell'Ateneo al fine di creare un database di contatti aziendali e accademici esterni ai quali chiedere il consenso ad essere contattati da QS per la partecipazione alla *survey*; a questo, si è aggiunta una mappatura dei contatti aziendali attraverso il Centro Orientamento dell'Ateneo e dei docenti in mobilità attraverso il Servizio Relazioni Internazionali. Ai contatti raccolti è quindi stato inviato centralmente un questionario per conoscere la disponibilità ad essere contattati da QS: al fine di aumentare il grado di coinvolgimento dell'interessato, la mail di invito è stata inviata in copia conoscenza all'eventuale docente pavese che per primo ha segnalato il nominativo.

Così facendo, quasi 400 accademici e 200 referenti aziendali hanno espresso il consenso ad essere contattati da QS.

I risultati dell'ultima edizione mostrano una risalita dell'Università di Pavia dalla fascia 601-650 alla fascia 561-570, come riportato nell'immagine.

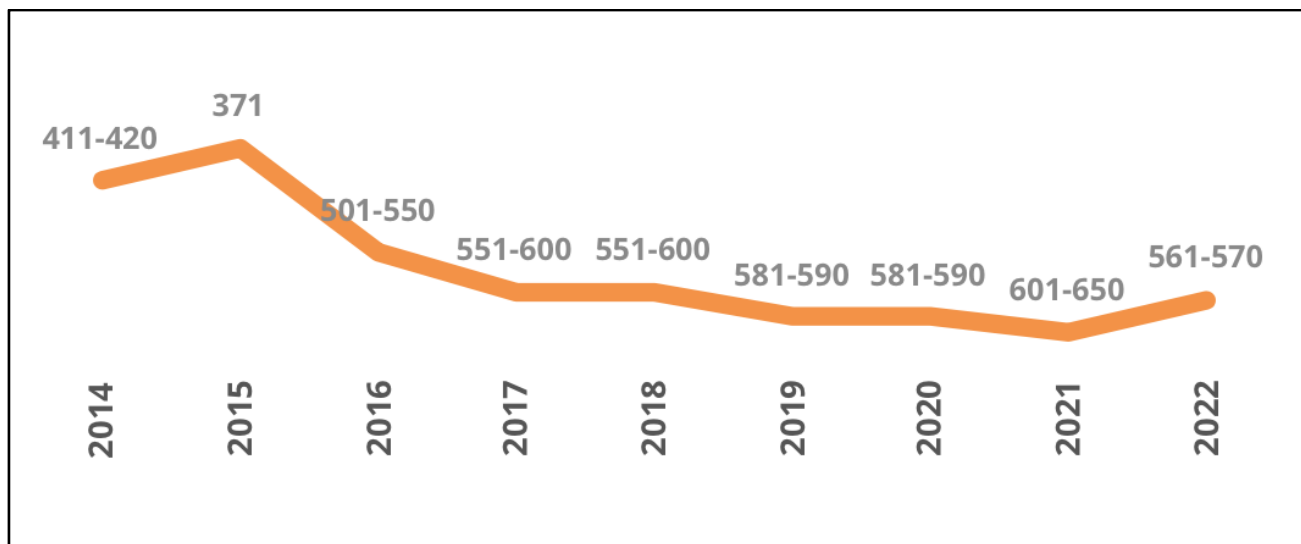


Figura 8: ANDAMENTO UNIVERSITÀ DI PAVIA 2014-2022 QS WORLD UNIVERISTY RANKINGS

L'Università di Pavia prende parte anche all'**Academic Ranking of World Universities** (ARWU) che, nella sua ultima edizione, vede classificate più di 2000 università.

Anche in questo caso i criteri utilizzati concorrono in modo diversificato al punteggio globale finale;



in particolare, il *ranking* valuta le università in base ai seguenti parametri: Qualità della didattica, Qualità della facoltà, Risultati della ricerca e Performance accademica dell'istituto (si rimanda alla Tabella 3 per la descrizione degli indicatori).

Critério	Indicatore	Codice	Peso
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
	Highly Cited Researchers	HiCi	20%
Research Output	Papers published in <i>Nature</i> and <i>Science</i> ; for institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is relocated to other indicators.	N&S	20%
	Papers indexed in Science Citation Index-Expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
Per Capita Performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%

**Tabella 4: ARWU INDICATORI E PESO**

L'Università di Pavia si colloca al 14° posto tra le università Italiane e nel gruppo 401-500 a livello globale, scendendo di una fascia rispetto alle ultime edizioni. Per quanto riguarda *ARWU Global Ranking of Academic Subjects 2020*, tra le eccellenze pavesi si riconfermano Matematica, che si colloca nel gruppo 51-75, l'ambito dell'Ingegneria civile e delle Scienze farmaceutiche, rispettivamente nella fascia 76-100 e 101-150.

## SEZIONE 2

---

### 2 I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

#### 2.1 Attività formativa dell'Ateneo

L'offerta formativa dell'Ateneo comprende le seguenti tipologie di corsi:

- laurea (L),
- lauree magistrali biennali (LM) e a ciclo unico (LM c.u.)
- dottorati, specializzazioni, master di primo e secondo livello, corsi di perfezionamento e aggiornamento.

Come si osserva nella Fig.9, l'Università di Pavia ebbe un picco negativo di immatricolazioni nell'AA 2013-2014 (con 3.771 unità). Nell'anno successivo, 2014-2015, le immatricolazioni ripresero a crescere, seppure in misura molto modesta e in coerenza con un trend nazionale al rialzo.

La prima significativa ripresa delle immatricolazioni si ebbe invece nell'AA 2015-2016, con un incremento del 5,7%. A questo fecero seguito, nei due anni accademici successivi gli incrementi del 9% e quindi del 10% che hanno riportato l'Ateneo ad un livello di immatricolazioni decisamente superiore a quello registrato all'inizio del periodo considerato. Nell'AA 2018/19 si sono registrate 4.881 immatricolazioni ai corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico, il dato più elevato nel decennio considerato. Nell'AA 2019/20 si è osservato un calo importante (-10%), in parte recuperato l'anno successivo, con un incremento del 6%. L'AA 2020/21, secondo i dati provvisori dell'Anagrafe pubblicati alla pagina <http://dati.ustat.miur.it/dataset/immatricolati>, è stato un anno di crescita anche per il sistema italiano (+4%).

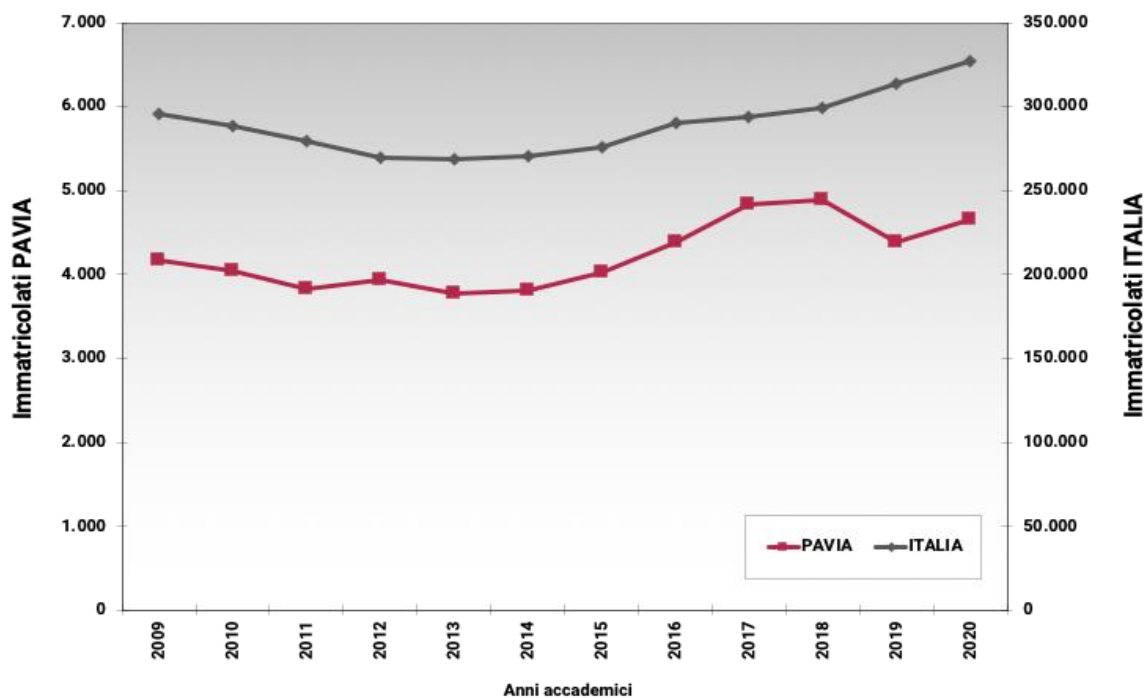


Figura 9: ANDAMENTO DEGLI IMMATICOLATI A PAVIA E IN ITALIA DAL 2009 AL 2020

## 2.2 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea

Per quanto riguarda invece gli iscritti, come si vede dalla Tab.2, le lauree magistrali biennali sono l'unica tipologia di corso in progressiva crescita, mentre si osserva un decremento delle iscrizioni alle lauree triennali e ai master. Le altre tipologie di corsi di studio sono rimaste pressoché stabili. Il dato delle scuole di specializzazione di area medica si riferisce sempre all'AA precedente, per le tempistiche diverse di avvio delle immatricolazioni di questo tipo di corsi.

Tipo di corso	2018/2019	2019/2020	2020/2021
L	14.120	13.590	13.864
LM	4.279	4.461	5.213
LM c.u.	5.472	5.434	5.336
PhD	498	497	525
Master I e II liv	788	754	883
Perfez.	79	80	111
Spec.	915	969	1.180
<b>Totale</b>	<b>26.151</b>	<b>25.785</b>	<b>27.112</b>

Tabella 5: ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI AI CORSI DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO

Quanto al numero dei corsi offerti, nell'ultimo triennio si è mantenuta sostanzialmente stabile la

proposta di lauree magistrali, nonché di quelle a ciclo unico. Nell'ambito delle lauree triennali c'è stato invece qualche cambiamento, con l'aumento dell'offerta di corsi in lingua inglese, tra cui si segnalano Psychology, Neuroscience and Human Sciences e The Ancient Mediterranean World. History, Archaeology and Art.

### **2.2.1 Le Lauree Magistrali plus**

Un'innovazione di grande portata è stata l'attivazione, nell' a.a. 2016-2017, dello schema formativo LM+. Sono così denominati i corsi di laurea magistrale che prevedono 12 mesi (o due periodi di 6 mesi in diverse funzioni o diverse sedi aziendali in Italia e all'estero) per svolgere un tirocinio curriculare presso aziende e istituzioni. Gli studenti ammessi al corso svolgono cinque semestri (anziché quattro), potendo anche sfruttare, eventualmente, il regime di iscrizione a tempo parziale. L'azienda ospite garantisce agli studenti un rimborso tra 500 e 800 euro al mese per 12 mesi. L'innovazione ha inizialmente riguardato i seguenti corsi pilota: Biotecnologie Avanzate, Chimica, International Business and Entrepreneurship, Filosofia, Electronic Engineering. A questi si sono aggiunti nel 2018/19 Matematica e Scienze Fisiche; nel 2019/20 altri tre corsi sono saliti a bordo del progetto: Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Scienze della Natura, Scienze Geologiche Applicate. Infine, dall'anno accademico 2020/21 partecipano a LM plus anche i corsi di laurea magistrale in Ingegneria Civile, Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e il corso di laurea a ciclo unico in Farmacia. Farmacia partecipa al progetto con la peculiarità di aggiungere 6 mesi di tirocinio in azienda ai 6 mesi di tirocinio in farmacia, valorizzando una professionalità importante nell'ambito della medicina del territorio.

Si arriva così ad avere 13 corsi coinvolti nello schema formativo LM+ e 100 aziende partner. Un traguardo significativo raggiunto nel corso della vita del progetto che ha visto molte partnership confermate, in una logica di fidelizzazione, ma anche sempre innesti di nuove realtà aziendali per ampliare lo spettro delle opportunità e dare nuovi stimoli e interlocutori per un progetto in continua crescita.

Le aziende partner sono distribuite nei più diversi ambiti in considerazione dell'ampia diversificazione delle aree disciplinari dei corsi coinvolti; si segnala anche l'ampia distribuzione sui diversi profili di studio dei progetti proposti da un partner importante a bordo del progetto dal 2020 - Eni Corporate University - per tramite delle aziende del gruppo.

Sono più di 150 gli studenti che complessivamente hanno fatto l'esperienza LM+ (di cui 50 selezionati nel 2020 con avvio del tirocinio nei primi mesi del 2021).

## 2.2.2 I laureati

Le indagini di AlmaLaurea relative al profilo dei laureati e alla loro condizione occupazionale permettono un confronto tra l'ateneo pavese e le altre università italiane. In particolare, l'Indagine 2021 sul Profilo dei laureati conferma che il voto medio di laurea a Pavia è in linea con il dato medio nazionale e vede ancora l'ateneo pavese spiccare per la percentuale di studenti che si laureano in corso, come riportato nella tabella sotto:

<b>Indagine AlmaLaurea 2021 Profilo dei laureati 2020</b>	<b>Voto di laurea</b>	<b>Durata degli studi</b>	<b>Laurea in corso</b>
<b>Università di Pavia</b>	<b>103,1/110</b>	<b>3,9 anni</b>	<b>67,60%</b>
<b>Media nazionale (73 atenei)</b>	<b>103,2/110</b>	<b>4,2 anni</b>	<b>58,40%</b>

**Tabella 6: PROFILO DEI LAUREATI 2020-INDAGINE ALMALAUREA 2021**

Per quanto riguarda l'ultima Indagine sulla Situazione occupazionale, emerge che i laureati magistrali di Pavia, già ad un anno dal titolo, trovano lavoro in percentuale maggiore e con una retribuzione superiore rispetto alla media italiana. Si ricorda che il tasso di occupazione proposto da AlmaLaurea è quello ISTAT, definito come rapporto tra occupati e totale degli intervistati, compresi quindi coloro che non sono alla ricerca di un lavoro o stanno proseguendo gli studi. L'indicatore potrebbe quindi essere fuorviante per i CdS che hanno una quota consistente di laureati che proseguono gli studi dopo la laurea, come le lauree triennali o i cicli unici di ambito medico. Informazioni più interessanti si desumono dal tasso di disoccupazione, che, secondo la definizione ISTAT, è calcolato come rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le effettive forze di lavoro (cioè la somma delle persone in cerca di occupazione e degli occupati). In questo caso, solo il 13,5% dei laureati magistrali non lavora ancora a un anno dal titolo, contro il 18,2% a livello nazionale. La quota si riduce a 4,2% a tre anni per poi aumentare leggermente a cinque anni (5,5%). Il dato relativo alla disoccupazione, negli intervalli considerati, è comunque sempre inferiore al tasso nazionale.

Indagine Almalaurea 2021 Condizione occupazionale dei laureati Laurea Magistrale biennale		a 1 anno	a 3 anni	a 5 anni
Università di Pavia	Tasso di occupazione (def. ISTAT)	77,40%	91,50%	91,00%
	Tasso di disoccupazione (def. ISTAT)	13,50%	4,20%	5,50%
	Retribuzione	1.336 euro	1.467 euro	1.691 euro
Media nazionale (73 atenei)	Tasso di occupazione (def. ISTAT)	70,70%	90,40%	87,40%
	Tasso di disoccupazione (def. ISTAT)	18,20%	7,90%	6,30%
	Retribuzione	1.285 euro	1.414 euro	1.532 euro

Tabella 7: CONDIZIONE OCCUPAZIONALE DEI LAUREATI-INDAGINE ALMALAUREA 2021

Infine, confrontando la performance di Pavia con il cluster degli Atenei aventi caratteristiche simili in termini territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti (che comprende le Università di Trieste, Modena e Reggio Emilia, Piemonte Orientale, Venezia Ca' Foscari, Milano IULM, Pisa, Bologna, Ferrara, Torino e Parma) emerge che i laureati magistrali pavesi a un anno dal titolo hanno un valore medio di tasso di disoccupazione leggermente inferiore a quello del cluster, rispettivamente pari a 13,5% e 15,2%.

### 2.2.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea

Nell'ambito dei corsi postlaurea, significativa è l'analisi della formazione offerta con i **master**. A questo proposito, il grafico sotto riportato (Fig. 12) registra l'andamento delle entrate totali e della contribuzione pro-capite degli iscritti ai master, che può essere considerato un indice del livello di attrattività dell'offerta.

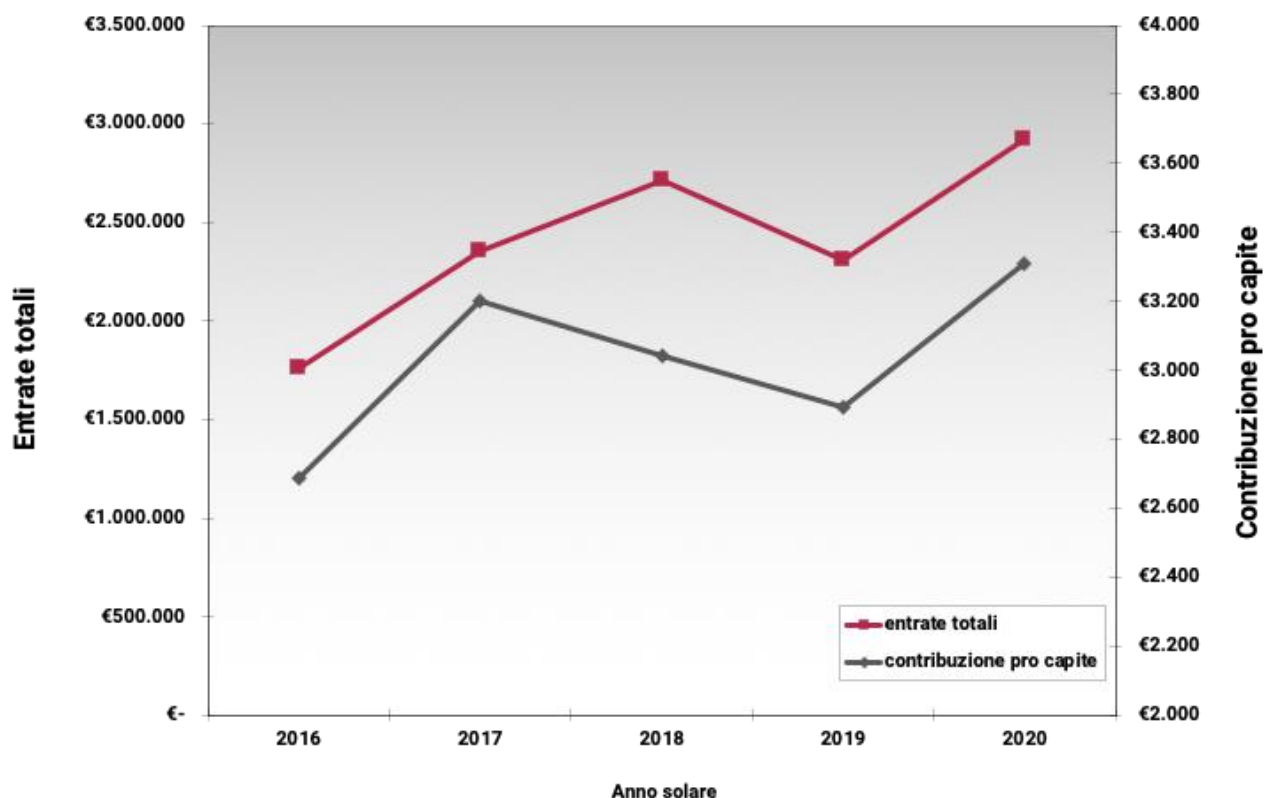


Figura 10: ANDAMENTO DELLE ENTRATE DA ISCRIZIONI AI MASTER NEGLI ULTIMI 5 ANNI (Totale entrate e importo medio pro-capite)

Nel 2020 si è raggiunto il valore più alto nell'ultimo quinquennio di entrambi i valori, con 2,9 milioni di entrate totali e una contribuzione pro capite di 3307 euro.

A partire dall'anno accademico 2016/2017 sono stati inseriti dei requisiti di qualità che i corsi di master di I e II livello devono rispettare al fine di attuare un miglioramento qualitativo della offerta formativa, funzionale alla creazione nel tempo, di un brand che possa contraddistinguere l'ateneo pavese nel panorama nazionale e internazionale, stimolando in questo modo l'attrattività verso i potenziali studenti.

Negli ultimi anni sono in aumento i master che prevedono didattica interamente in lingua inglese come, ad esempio, i due Master di I livello in DESIGN AND DEVELOPMENT OF VEHICLE DYNAMICS e in RACE ENGINEERING del Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione che si avvalgono anche della collaborazione didattica, logistica e organizzativa di ASC S.r.l. (Centro di Guida Sicura Quattroruote e Pista di Vairano) e di SkyDrive.

Inoltre, l'ateneo ha ricevuto due finanziamenti europei in ambito ERASMUS+ per due progetti di master a titolo congiunto con altri atenei europei da attivarsi per tre edizioni a partire dall'A.A 2017/2019 e precisamente il Master di I livello biennale in GLOBAL DEVELOPMENT POLICY del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e il Master di I livello biennale in NANOMEDICINE FOR DRUG DELIVERY del Dipartimento di Scienze del Farmaco. Questi due master hanno contribuito

a far apprezzare la qualità dei percorsi formativi erogati dall'ateneo pavese in ambito internazionale. Da ultimo si segnala che in data 6 maggio 2019 l'ateneo pavese ha stipulato una convenzione quadro con Eni SpA per la collaborazione ad attività di ricerca, sviluppo e supporto tecnico-scientifico. All'interno di questa collaborazione è stato riprogettato il Master MEDEA, gestito direttamente dalla Scuola Enrico Mattei e con all'attivo più di 60 anni di storia che a partire dall'anno accademico 2020/21 è stato attivato come titolo congiunto Eni-Unipv prevedendo due percorsi uno di I livello e uno di II livello.

Il Master, che ha lo scopo di approfondire le problematiche gestionali di imprese operanti nel settore energia e ambiente, è caratterizzato da un placement molto efficace, prevalentemente in Eni e nelle sue Società, sia in Italia che all'estero.

La prima edizione del master nell'ambito di questo Ateneo ha riscosso un enorme successo evidenziato dal numero di candidati che hanno presentato domanda di ammissione: rispettivamente n.168 e n.614 per i percorsi di primo e secondo livello.

La flessione negativa nel mercato del petrolio che ha caratterizzato il 2020, ha purtroppo determinato la limitazione delle borse di studio messe a disposizione da ENI e di conseguenza il numero totalizzato di immatricolati è stato pari a 31, di cui 11 iscritti al primo livello e 20 al secondo livello.

### **2.2.4 Nuove metodologie didattiche**

Il 2020 si è caratterizzato come anno di reazione emergenziale dell'Ateneo alla Pandemia provocata dal Virus COVID19. L'impatto della pandemia sull'erogazione delle lezioni è stato fortissimo, dal momento che tutte sono sempre state erogate in presenza. Infatti, per la maggior parte dell'anno (sia per il II semestre a.a. 2019/2020 sia per il I semestre 2020/2021) è stato impossibile per gli studenti raggiungere le aule dell'università o per un periodo di tempo limitato è stato possibile raggiungerle solo in base a una turnazione per gruppi.

Pertanto, l'Ateneo ha messo in atto in tempi immediati idonee strategie, qui a seguito illustrate, per affrontare la situazione.

Tutte le aule dell'Ateneo utili alla didattica (ne sono state calcolate 326) sono state ispezionate e si è provveduto a cura dell'Area Sistemi Informativi ad allestire (ove non fosse presente) una presa di rete cablata. In base a questo, il Servizio IDCD ha provveduto a individuare una dotazione standard per ogni aula (cosiddetto KiroKit) che permettesse la trasmissione in streaming della lezione erogata. Si è optato per dispositivi mobili perché non ci sarebbe stato né tempo né il modo di allestire impianti audiovideo strutturati con opere edilizie in ogni aula. Il KiroKit si compone di pc portatile, telecamera HD a grandangolo 160° con microfono ambientale incorporato, cavalletto su



cui montare la telecamera e microfono con schermo audio antiriflesso, accessori e cavi di vario tipo. In tutto sono stati acquisiti, configurati e distribuiti 140 portatili (di cui 100 standard e 40 con schermo touch e pennino) e 326 telecamere su supporto oltre a tutti gli accessori necessari. Molti professori hanno deciso di utilizzare il proprio portatile per fare lezione (e non quello del Kit). A tutti costoro è stata fornita adeguata assistenza tecnica personalizzata per la eventuale necessità di configurazione. Ai 1808 docenti dell'Ateneo (<http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei-statali/pavia>) coinvolti nel processo didattico è stato garantito supporto circa il corretto uso del KiroKit per via telefonica, helpdesk e-mail e attraverso la produzione di guide scritte (<https://idcd.unipv.it/processo-didattica-2020-21/>) e tutoriali video (<https://www.youtube.com/channel/UCE5FCRFTcJitjfrKchNkQQA/playlists>) prodotti in base alle esigenze e richieste emergenti dal corpo Accademico.

L'Ateneo si è inoltre dotato di una licenza Campus per software di videoconferenza ZOOM. Tale software era del tutto sconosciuto almeno al 90% dei docenti. Si è pertanto provveduto a produrre idonea documentazione esplicativa, oltre a tutoriali e un servizio a supporto su tale tema. Ad ogni docente è stata assegnata la sua propria licenza valida fino a Marzo 2022, unitamente ad un nuovo (ed appositamente creato) account di posta su Gmail dedicato alla didattica. Su tale account, infatti, andavano depositate le videoregistrazioni delle lezioni, in modo che fossero visibili - tramite GDRIVE - solo agli studenti UNIPV. È stato inoltre illustrato ai docenti come collegare il repository delle lezioni registrate alle piattaforme didattiche Kiro. Questo impianto digitale si è rivelato efficace, efficiente, performante per tutti gli attori coinvolti e soprattutto a costo zero per l'Ateneo (la suite Google con contratto Educational è gratuita; le piattaforme Kiro si basano su SW OpenSource, quindi libero e gratuito, e il costo della licenza Campus di ZOOM è stata addebitato ai fondi assegnati dal Governo a scopo emergenziale). L'avvento a livello Campus di Zoom è stato preceduto dall'uso della piattaforma KiroLive per lo streaming delle lezioni. Diversi Master universitari sono stati erogati in forma full online, usando in modo combinato un ecosistema fatto sia di didattica sincrona (sw vari di videoconferenza quali AdobeConnect, GMeet o Zoom) sia asincrona (uso di istanze aperte sulle piattaforme didattiche contenenti esercizi, materiali di approfondimento, lezioni registrate, forum di discussione ecc.). Allo stesso modo i corsi PF24 rivolti ai docenti delle scuole per l'acquisizione dei necessari CFU. Un forte contributo innovativo è stato anche introdotto per quanto riguarda gli esami di profitto, per i quali è stata allestita una idonea piattaforma online denominata KiroTesting. Tutti i docenti che hanno voluto produrre esami scritti online hanno fatto accesso, sono stati supportati e hanno sviluppato in questo ambiente i loro test in modalità SEB (Safe Exam Browser). La stessa metodologia è stata utilizzata per i test ERASMUS. Anche questa piattaforma è stata realizzata a costo zero (nessuna licenza o canone o pagamento servizio, trattandosi di sw OpenSource interamente sviluppato da personale interno all'Ateneo).

Anche gli esami orali di profitto sono stati condotti in modo innovativo, con l'utilizzo della licenza Zoom assegnata a ciascun docente.

Tutte le sedute di laurea si sono svolte da remoto e in sicurezza (sfruttando le potenzialità combinate dei due sistemi cloud Zoom e YouTube) e tutte assistite da un tecnico informatico a garanzia del funzionamento e dei ruoli di tutti gli attori partecipanti al processo. Sono stati supportati anche i processi cosiddetti misti, dove cioè la Commissione di Laurea, o gran parte di essa, si radunava in aule dell'Ateneo (a tal scopo sono state preferite le aule attrezzate multimediali) e i candidati presentavano la propria dissertazione da remoto. Infine, nell'anno solare 2020 si sono anche compiuti passi importanti per l'adeguamento tecnologico di tutte le strutture didattiche dell'Ateneo, grazie all'individuazione di dispositivi per la didattica da installare all'interno delle aule. È stata realizzata una gara di appalto per l'acquisto di un centinaio di SmartBoard dotate di computer interno, telecamera, array di microfoni e casse. Le SmartBoard raggruppano in un solo dispositivo tre funzioni: Personal computer, lavagna e proiettore. L'allacciamento della SmartBoard alla rete di Ateneo consente in ogni aula la possibilità di attivare videoconferenze con qualunque interlocutore, permettendo al docente e agli studenti presenti di interagire con i partecipanti connessi. Una grande opportunità di innovazione didattica a disposizione di tutta la comunità accademica che verrà messa a regime nel 2021.

### **2.2.5 Internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione è una delle dimensioni strategiche dell'Università di Pavia che l'Ateneo declina in una serie di azioni, le principali delle quali sono elencate qui di seguito:

1. l'erogazione di corsi di studio in condivisione con atenei stranieri e l'attribuzione di titoli con questi condivisi (doppi diplomi);
2. l'offerta di corsi di studio condotti in lingua straniera, prevalentemente l'inglese, attivati sfruttando la didattica in presenza e quella a distanza;
3. l'attrazione di studenti stranieri iscritti ai corsi in lingua inglese e italiana;
4. le attività di mobilità internazionale in entrata ed in uscita rivolte agli studenti, per esempio attraverso il programma Erasmus+;
5. le attività di mobilità internazionali in entrata ed in uscita dedicate al personale docente e amministrativo;
6. la partecipazione a progetti internazionali di educazione e cooperazione e sviluppo;
7. la disposizione delle risorse umane, organizzative, comunicative necessarie a svolgere efficacemente le attività sopra elencate.

Il percorso di internazionalizzazione intrapreso dall'Università di Pavia negli ultimi anni è stato reso possibile grazie anche al perseguimento e al raggiungimento di ulteriori intenti strategici, ovvero la

volontà di mettere a sistema, e dunque a favore dell'intero Ateneo, la ricchezza delle relazioni e delle collaborazioni prima in capo a singoli o a gruppi limitati e la necessità di individuare alcune aree geopolitiche in cui rafforzare la presenza dell'Ateneo.

L'Università ha designato una ProRettrice alle Relazioni Internazionali e gli interventi sono declinati su tre aree principali, ovvero Europa, Americhe e Far East; per ciascuna di esse la ProRettrice è coadiuvata da un Delegato del Rettore, cui si aggiunge una quarta figura, un Delegato per la Cooperazione allo Sviluppo.

A questa organizzazione politica, si è aggiunta la revisione dell'organizzazione interna dell'Area Relazioni Internazionali nel 2020. Sono state create due Unità operative complesse (UOC), la UOC Mobilità e la UOC Marketing e Recruitment all'interno dell'esistente Servizio Relazioni Internazionali. La prima focalizzata a rivisitare e potenziare le mobilità di studenti, docenti e personale tecnico alla luce sia delle nuove forme di mobilità previste nel programma Erasmus+ 21-27 sia sulla base del forte impulso che la governance vuole dare all'implementazione di doppi titoli, titoli congiunti e programmi intensivi quali Summer e Winter School. La UOC Marketing e Recruitment ha l'obiettivo di implementare presso specifici "Paesi target" la conoscenza dell'Ateneo Pavese sia in termini di offerta formativa che di servizi di accoglienza.

Inoltre, sempre all'interno dell'Area Relazioni Internazionali è stato creato un Centro di Servizio, Center for Global Strategic Engagement (GLOBEC) con lo scopo di promuovere e supportare la realizzazione della strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo, rafforzandone il profilo internazionale e diffondendo una dimensione globale delle attività e dei servizi offerti. Il GLOBEC opera per assicurare lo sviluppo delle relazioni e degli accordi con le università estere, la gestione dei partenariati e delle reti strategiche, lo sviluppo di progetti internazionali di cooperazione interuniversitaria e la creazione di programmi innovativi di mobilità internazionale. Inoltre, attraverso la Commissione interna "CICOPS" promuove la cooperazione con i Paesi in via di Sviluppo, stimola i rapporti con le università locali e sviluppa collaborazioni culturali, scientifiche e tecnico-professionali.

Per quanto riguarda l'erogazione di corsi di studio in condivisione con atenei stranieri, risultano istituiti doppi diplomi presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, il Dipartimento di Giurisprudenza, il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, il Dipartimento di Studi Umanistici e la Facoltà di Ingegneria, con doppi diplomi suddivisi come nella tabella sottostante (Tabella 8): ventuno in Europa, tre in Asia e due nell'America del Sud, per un totale di ventisei doppi diplomi (due in più rispetto all'anno precedente).

I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Università	Paese	Data	Corso di Laurea - Dipartimento
Universidad de Belgrano, Buenos Aires	Argentina	25/10/11	Giurisprudenza, Dip.di Giurisprudenza
Tongji University	Cina	28/07/10	Ingegneria Edile-Architettura, Dip. di Ingegneria Edile e Architettura
Universidad de Belgrano, Buenos Aires	Argentina	19/04/16	World Politics and International Relations Classe di Laurea LM-62 Dipartimento di Scienze Politiche
HEC – ULg – University of Liege	Belgio	16/06/16	MIBE (Master in International Business and Entrepreneurship); MEFI (Master in Economics Finance and International Integration) - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
University of Electronic Science and Technology of China	Cina	03/08/11	Computer Engineering, Dip. Di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Tongji University	Cina	28/11/11	Computer Engineering, Dip. Di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
SWUFE - Southwestern University of Finance and Economics	Cina	17/01/18	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
University of Vaasa	Finlandia	02/12/12	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
LUT - Lappeenranta-Lahti University of Technology	Finlandia	13/01/20	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
University Clermont	Francia	13/01/20	MEFI - Dip. Scienze Economiche e

I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Auvergne - UCA			Aziendali
EM Strasbourg Business school	Francia	20/02/18	MIBE - MEFI -MEGI (Economia e Gestione delle Imprese) - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
ESC Clermont-Ferrand	Francia	08/05/13	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Université Jean Moulin - IAE Lyon	Francia	20/03/18	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Université de Franche - Comté	Francia	10/03/20	Letterature europee e americane - Dip. di Studi Umanistici
TUD - Technische Universität Dresden	Germania	02/03/17	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Hohenheim Universität	Germania	02/12/13	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Eberhard Karls Universität Tübingen	Germania	18/01/17	MIBE - MEFI -MEGI - MELI (Economia e Legislazione d'Impresa) - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Otto-Friedrich Universität Bamberg	Germania	19/12/16	MIBE - MEFI -MELI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
AUEB - Athens University of Economics and business	Grecia	13/01/20	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Palacky University	Rep. Ceca	03/07/17	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
EUBA - University of Economics in Bratislava	Slovacchia	03/02/20	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali

I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Universitat Jaume 1	Spagna	19/09/16	Ingegneria Edile-Architettura, Dip. di Ingegneria Edile e Architettura
Universidad de Alcalá de Henares	Spagna	30/04/14	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Universidad de Sevilla	Spagna	24/03/14	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali

Tabella 8: DOPPI TITOLI ATTIVI NELL'A.A. 2020/2021

A questi vanno aggiunti i doppi diplomi in corso di negoziato riportati nella Tabella 9:

Università	Paese	Corso di Laurea - Dipartimento
Universidad de Cádiz	Spagna	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Linnaeus University	Svezia	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Stevens Institute of Tech.	USA	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Universidad Abierta	Argentina	Giurisprudenza – Dip. di Giurisprudenza

Tabella 9: DOPPI TITOLI IN CORSO DI NEGOZIATO NELL'A.A. 2020/2021

Per quanto riguarda l'offerta di corsi di studio condotti in lingua inglese, l'Università di Pavia ha visto un significativo incremento dall'A.A. 2012/2013 ad oggi. Ai primi cinque corsi anglofoni, ovvero *Computer Engineering*, *International Business and Economics* (poi denominato *International Business and Entrepreneurship*), *Medicine and Surgery* (con l'Università di Pavia come primo Ateneo in Italia ad aver avviato il corso in lingua inglese nel 2009) si sono infatti aggiunti, negli anni, *Economics Finance and International Integration*, *Electronic Engineering*, *Civil Engineering for Mitigation of Risk from Natural Hazards*, *Industrial Automation Engineering*, *Psychology*, *Neuroscience and Human Sciences* fino all'A.A. 2019/2020, anno di attivazione del corso di laurea magistrale in lingua inglese *The Ancient Mediterranean World: History, Archaeology and Art*.

Un altro fattore chiave dell'internazionalizzazione è rappresentato dal numero di "studenti stranieri" iscritti. Per poter misurare in modo efficace il grado di attrattività di un ateneo andrebbe utilizzata l'informazione relativa il Paese che ha rilasciato il titolo di studio di accesso dello studente; in assenza di un dato consolidato così costruito, viene utilizzato come parametro la cittadinanza dello

studente.

La Tabella 10 mostra, dunque, l'andamento degli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2013/2014 all'A.A. 2020/2021.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
iscritti totali (corsi di laurea)	21836	21559	21530	21973	23112	23871	23485	24413
di cui con cittadinanza non italiana	1360	1442	1518	1621	1804	2019	2153	2406
% stranieri	6,23	6,69	7,05	7,38	7,81	8,46	9,17	9,86

**Tabella 10: GLI ISCRITTI ALL'ATENEO CON CITTADINANZA STRANIERA DALL'A.A. 2013/2014 ALL'A.A. 2020/2021**

L'andamento degli iscritti stranieri risulta in costante crescita e l'ampliamento dell'offerta didattica in inglese ha certamente favorito l'incremento degli studenti con cittadinanza non italiana.

Per quanto concerne le attività di scambio, anche in questo ambito si è registrato nel corso del tempo un incremento dell'adesione ai programmi di mobilità internazionale degli studenti in entrata ed in uscita, soprattutto nell'ambito del progetto Erasmus che, nell'A.A. 2019/2020 ha contato 334 studenti in uscita per studio e 221 per *placement* e 321 studenti in entrata per studio e 40 per *placement* presso l'Università di Pavia. A questi si sono aggiunti 82 studenti in usciti grazie all'Erasmus Virtual Mobility.

Per quanto riguarda il personale docente, l'Ateneo ha avviato nell'A.A. 2015/2016 il *Programma Visiting Professor "a permanenza lunga"*, al fine di offrire a docenti ed esperti stranieri una possibilità strutturata, programmata e continuativa di insegnamento presso l'Ateneo pavese.

Se nella sua prima edizione i fondi erano stati ripartiti solo tra i corsi di laurea magistrale in lingua inglese, come previsto dagli stessi finanziamenti ministeriali, dal terzo anno l'Università di Pavia ha previsto all'interno del budget di Ateneo una quota destinata a tale attività che si è dunque realizzata ogni anno. Inoltre, i *visiting professor* ai quali nel primo anno è stato assegnato lo svolgimento di attività integrativa, grazie al consolidamento del progetto, svolgono ad oggi attività didattica curricolare.

Nella Tabella 11 si riporta il numero di *visiting professor* per anno accademico dal 2015/2016 al 2020/2021.

A.A.	N. Partecipanti
2015/2016	17
2016/2017	24
2017/2018	25
2018/2019	26
2019/2020	33
2020/2021	33

Tabella 11: I VISITING PROFESSOR DALL'A.A. 2015/2016 ALL'A.A. 2020/2021

Nel 2020, inoltre, è proseguito il Programma Pavia-Boston: un'iniziativa nata per permettere a docenti e ricercatori (anche *junior*) pavese di recarsi per attività di insegnamento e di ricerca presso un'Università dell'area di Boston, mentre dall'altra parte docenti e ricercatori bostoniani sono invitati presso l'Ateneo pavese per attività didattica (seminari o lezioni all'interno di insegnamenti ufficiali universitari) o di ricerca. Sono stati selezionati 4 docenti incoming che hanno tenuto lezione a distanza (2 dalla Boston University, 1 dalla Northesatern University e 1 dal Boston College Law School), coinvolgendo i Dipartimenti di Ingegneria Industriale e dell'Informazione, di Giurisprudenza e di Sanità pubblica medicina sperimentale e forense. Dall'altra parte, sono stati selezionati 15 docenti pavese che, a causa della Pandemia, hanno rimandato la partenza per gli Stati Uniti fino al momento in cui sarà possibile spostarsi in sicurezza.

Nel 2020 è proseguito anche l'incentivo alla realizzazione di attività strategiche per l'internazionalizzazione dell'Università: le Summer e Winter School. Il Bando, come di consueto, è stato pubblicato nel mese di marzo e sono stati assegnati fondi per finanziare 10 Scuole. Il Bando 2020 ha introdotto un'importante novità: al fine di assicurare la sostenibilità delle Scuole finanziate, è stato introdotto il vincolo di riorganizzarle, con mezzi propri, nell'Anno Accademico successivo a quello di svolgimento, pena la restituzione di una quota parte di budget. Del resto, anche in questo caso, lo scoppio della Pandemia non ne ha agevolato la realizzazione: 3 Scuole si sono svolte, 5 sono in programma per il 2021, mentre 2 sono state rimandate al 2022.



I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Bando S/W SCHOOL 2020			
1	Complex Networks and Telecommunications - CNT	4.600	da effettuare
2	Nuove operazioni di restauro per strumenti musicali antichi - NORMA	3.700	da effettuare
3	Summer School SAA	5.900	EFFETTUATA
4	International winter school in digital governance	9.140	da effettuare
5	La cura della memoria. Senso del luogo e costruzione dell'identità 4 edizione	6.600	EFFETTUATA
6	Building your legal attitude towards tech	5.460	da effettuare
7	Innovative materials for energy 2020	8.500	RIMANDATA AL 2022
8	START: Sustainable e temporary architectures to restart together	6.600	RIMANDATA AL 2022
9	Radiomics Tollbo: workflow and quality management	6.500	da effettuare
10	Ecologia funzionale dei semi	3.000	EFFETTUATA

Tabella 12: LE SUMMER SCHOOL FINANZIATE PER L'A.A. 2020/2021

Infine, meritano menzione altre due iniziative partite nel 2020: INT@HOME e il Progetto EC2U.

Nel 2020 la Pandemia da COVID-19 ha messo in crisi la mobilità internazionale di studenti e docenti, in particolare la mobilità fisica. D'altro canto, il prolungato periodo di restrizioni fisiche ha portato a un ripensamento della dimensione internazionale, favorendo la digitalizzazione della stessa e la creazione di numerose opportunità virtuali. Al fine di garantire la mobilità internazionale, l'Ateneo si è attivato da un lato per riconoscere le mobilità miste e/o virtuali per studenti, docenti e PTA, dall'altro ha offerto agli studenti la possibilità di partecipare al progetto Europeo "Erasmus+ Virtual Exchange Project" (EVEP).

È anche stato attivato un progetto di *internationalization at home* INT@HOME per implementare comunque a livello locale un ambiente internazionale: docenti di prestigiosi Atenei stranieri sono stati invitati a tenere lezioni online all'interno degli insegnamenti di vari corsi di Studio.

Università	Nazione	Dipartimento UNIPV	Insegnamento
UCL Londra	UK	Scienze Economiche	Quantitative Finance
		Med. Molecolare	Biochimica    Sistematica    Umana    e Patologica
			Biochimica
École polytechnique	Svizzera	Chimica	Nuovi materiali e processi per il fotovoltaico

I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

<b>fédérale de Lausanne</b>		Fisica	Laboratorio di Strumentazioni Fisiche
		Matematica	Analisi Numerica
<b>University of Porto</b>	Portogallo	Ing. Industriale e dell'Informazione	Mechatronics
<b>LMU, Munich</b>	Germania	Studi Umanistici	Chiese e teologie in età moderna e contemporanea
<b>Stuttgart</b>	Germania	Studi Umanistici	Storia medievale
<b>Eberhard Karls Universität Tübingen</b>	Germania	Studi Umanistici	Storia dei rapporti interreligiosi
		Scienze Economiche	International Entrepreneurship and Entrepreneurial Marketing
<b>Queen's University Belfast</b>	UK	Scienze del Farmaco	Analisi Farmaceutica 3
<b>Technische Universität Dresden</b>	Germania	Scienze Economiche	Applied Economics and Econometrics
<b>ITMO St Petersburg</b>	Russia	Sc. Sistema Nervoso e Comportamento	Ethics of research and research communication
<b>Birmingham Univesity</b>	Regno Unito	Scienze Economiche	International Entrepreneurship and Entrepreneurial Marketing
<b>Un. Pennsylvania - School of Medicine</b>	USA	Ing. Industriale e dell'Informazione	Informatica Medica
<b>New York University</b>	USA	Studi Umanistici	Archaeology of Ancient Near East
<b>Universidad de Buenos Aires</b>	Argentina	Sanità Pub., Med. Sperimentale e Forense	nutrizione / educazione alimentare
<b>Illinois University at Urbana Champaign</b>	USA	Chimica	Advanced Stereoselective Synthesis

I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

<b>Nagoya University</b>	Giappone	Fisica	Particles accelerators and nuclear reactors
			Ottica Quantistica
<b>Okayama University</b>	Giappone	Fisica	Ionizing radiation physics
<b>Nanjing University</b>	Cina	Ingegneria Industriale e dell'Informazione	Geospatial Data Processing
<b>TUFTS University - Boston</b>	USA	Musicologia	Teorie Musicali 2
			Etnomusicologia 2
		Medicina Molecolare	Clinical Biochemistry
<b>Helsinki University</b>	Finlandia	Scienze del Farmaco	Innovative Technologies in pharma manufacturing
<b>Tongji University</b>	Cina	Ingegneria Civile e Architettura	Architettura e Composizione Architettonica
		Scienze della Terra e dell'Ambiente	Paleoclimatology and global change
<b>Universitat de Barcelona</b>	Spagna	Giurisprudenza	Diritto Commerciale Internazionale
<b>Oxford</b>	UK	Studi Umanistici	Public Diplomacy in the Digital Era

Tabella 13: UNIVERSITÀ STRANIERE, DIPARTIMENTI E INSEGNAMENTI COINVOLTI NEL PROGRAMMA INT@HOME A.A. 2020/2021

Nel corso del 2020, si è lavorato incessantemente in vista di un ritorno alla normalità per garantire all'Ateneo di essere pronto ad affacciarsi da protagonista alla propria rete di collaborazioni internazionali e di permettere a tutti, studenti, docenti e staff di avere opportunità internazionali educative e di formazione sia nelle forme tradizionali che in modalità innovative.

Infine, a novembre 2020 è partito il progetto Europeo Erasmus+ European Alliances "European

Campus of City-Universities” che vede l’Ateneo partner con altri sei Atenei Europei per la creazione di una Università Europea focalizzata sullo sviluppo di tre nuove lauree magistrali congiunte e tre istituti virtuali su tre obiettivi di sviluppo sostenibile (Good Health and Well Being, Quality of Education and Sustainable Cities and Communities).

Le iniziative promosse e offerte dall’Università di Pavia dimostrano dunque la volontà di creare opportunità di carriere internazionali non solo per i propri studenti, tramite l’erogazione di borse di studio e la creazione di ambienti favorevoli allo sviluppo di attività di didattica e ricerca, attraendo studiosi provenienti da tutto il mondo, ma anche per il proprio personale docente e tecnico-amministrativo.

L’Ateneo pavese può contare su un network di collaborazioni internazionali che vede oggi la presenza di *partnerships* con più di 500 Università ed Enti di Ricerca nel mondo, con conseguente partecipazione a numerosi progetti nazionali ed internazionali e prestigioso riconoscimento nel panorama accademico globale.

### **2.3 Attività di ricerca e finanziamenti**

#### **2.3.1 La ricerca scientifica**

Le attività di ricerca di ateneo sono sempre più orientate verso le principali sfide globali sociali (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) con una particolare attenzione a tematiche quali i cambiamenti climatici, l’invecchiamento della popolazione, i nuovi paradigmi in campo medico, la digitalizzazione, il ruolo delle tecnologie nella gestione di cambiamenti geopolitici quali le migrazioni e la sicurezza. Tali sfide comportano il contributo multidisciplinare di diversi rami della scienza e della tecnica e l’Ateneo ha saputo valorizzare il suo carattere multidisciplinare rispondendo con successo alle varie opportunità di finanziamento promosse a livello nazionale ed europeo ed in genere dagli enti finanziatori. L’Ateneo ha supportato attività di ricerca multidisciplinari, in particolare curando le sinergie tra le discipline diverse ma complementari. Inoltre, anche grazie alla particolare struttura dei progetti collaborativi, è emersa la necessità di una maggiore integrazione tra le diverse fasi della ricerca, di base e applicata, e le successive attività finalizzate all’innovazione. Ciò al fine di assicurare un flusso efficace dei risultati della ricerca verso l’industria e la società. In tale ambito è stata favorita una progressiva diffusione dei principi dell’Open Science e della Ricerca e Innovazione Responsabile.

### **2.3.2 Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca**

L'Ateneo conferma una buona performance per quanto riguarda la ricerca fondamentale o curiosity driven. Tale attività è prevalentemente operata dai gruppi di ricerca più strutturati, che riescono a raggiungere un'adeguata massa critica e a sfruttare sinergie con altri dipartimenti di ateneo e soggetti partners di progetti collaborativi.

In questa ottica è stata particolarmente apprezzata l'iniziativa di ateneo con contributi a sostegno alla ricerca di base con l'obiettivo di assicurare l'autonomia della ricerca dei singoli ricercatori, permettere mobilità e possibilità di aggiornamento, promuovere l'aggregazione tra ricercatori su progetti di ricerca cooperativi, fornire risorse per sviluppare progetti curiosity driven, consentire un aggiornamento culturale e l'acquisizione di nuove competenze su tematiche emergenti, necessarie per la trasversalità dei propri compiti istituzionali.

Nel corso del 2020, l'iniziativa INROAd, finanziata dal 2017, ha visto un'importante evoluzione. In particolare, è stato avviato il progetto Istituzionale "Rafforzamento e attrattività del sistema Ricerca", approvato in Consiglio di Amministrazione in data 24 luglio 2020, con l'obiettivo di sostenere l'azione d'Ateneo per l'incremento dell'attrattività e la promozione delle progettualità d'eccellenza all'Università degli Studi di Pavia.

La nuova iniziativa si compone di linee distinte di intervento:

1 Attrattività: misura con l'obiettivo di attrarre nel nostro Ateneo i migliori ricercatori, offrendo loro un pacchetto di start-up per avviare nuovi laboratori presso le nostre infrastrutture;

Il bando è stato pubblicato il 28/09/2021 (prot. n. 0106690 del 28/09/2021) conseguentemente è stata nominata una commissione di valutazione (prot. n.0147318 del 04/12/2020) e sono stati supportate due iniziative progettuali che vedono come referente il Prof. Francesco Pasqualini, del Dipartimento di Ingegneria Civile ed Architettura, e la Dott.ssa Giulia Mancini del Dipartimento di Fisica.

Per i due progetti lo stanziamento previsto ed assegnato è stato pari a € 250.000.

2 Rafforzamento: misura con cui si intendono rafforzare i migliori talenti presenti della nostra comunità accademica, premiando chi ha ottenuto valutazioni positive in precedenti proposte progettuali senza ottenere il finanziamento, al fine di migliorare le proposte e aumentarne la possibilità di successo.

Il bando, pubblicato in data 28/09/2020 (prot. n. 0106690 del 28/09/2020) ha previsto una duplice scadenza, la prima il 30/11/2020 e la seconda il 22/02/2021.

La commissione valutatrice, nominata in data 04/12/20 (prot. n. 0147318), ha proceduto nella valutazione delle proposte presentate, complessivamente 7 proposte, e ne sono state approvate 5.

3 INROAd+: l'iniziativa punta a rafforzare l'esperienza di INROAd prevedendo un sostegno finanziario raddoppiato (10.000 €) per ciascuna proposta finanziata. Le linee di intervento

## I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

nell'ambito dell'iniziativa sono due: ERC Candidate (per candidati al programma ERC) e Horizon Europe Coordinator Candidate (per candidati a coordinare progetti presentati nell'ambito del nuovo Programma Quadro Horizon Europe).

Il budget previsto per l'iniziativa è pari a € 200.000 ed il supporto finanziario previsto per ciascuna iniziativa progettuale è passato da € 5.000 a € 10.000.

Il nuovo bando è stato pubblicato il 28/09/2020 con scadenza 30/10/2020 (prot. n. 0106911 del 28/09/2020). La commissione valutatrice, nominata in data 04/12/2020, è composta da tutti i vincitori ERC dell'Ateneo in aggiunta ai coordinatori dei più importanti progetti di ricerca collaborativi in Horizon 2020 (prot. n. 0147318 del 04/12/20).

Le candidature ricevute sono state 12, suddivise tra le aree PE, LS, SH.

Nel dettaglio l'anno 2020 consolida i buoni risultati conseguiti per quanto riguarda le attività di ricerca fondamentale con particolare riferimento alla partecipazione a progetti ERC che, a livello europeo rappresenta il principale canale di finanziamento. I dati sono ricavati ed elaborati da una banca dati implementata ed aggiornata periodicamente dal Servizio Ricerca e Terza Missione che ha ulteriormente arricchito il database dei progetti presentati e ammessi al finanziamento per mappare tutte le tipologie di bandi promosse dai seguenti enti: EU, MIUR, MAECI, MISE, Regione Lombardia, altre Regioni, Fondazione Cariplo, Fondazioni Comunitaria della provincia di Pavia, AIRC, Fondazione Banca del Monte di Lombardia e altri enti/fondazioni nazionali ed internazionali

La tab. 9 e la figura sottostanti rilevano l'andamento delle approvazioni di progetti nel periodo 2015-20.

	Contributo approvato per UNIPV (€)						Totale (€)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
EU (FP7-H2020- altro)	4.455.033	6.896.705	3.011.622	5.899.199	5.814.586	7.216.398	<b>33.293.542</b>
MUR (PRIN - Dip. Eccellenza - altro)	1.716.600	1.837.584	1.135.270	7.464.025 <sup>1</sup>	13.535.914 <sup>1</sup>	8.181.553 <sup>1</sup>	<b>33.870.946</b>
Cariplo + Cariplo- Regione Lombardia	2.345.270	1.397.757	3.762.340	1.448.552	880.957	1.414.091	<b>11.248.967</b>
Blue Sky Research, bando interno	-	-	1.500.000	-	-	-	<b>1.500.000</b>
Regione Lombardia	339.626	347.745	2.101.297	17.000	3.422.235	953.784	<b>7.181.687</b>
Altro	1.111.549	1.663.440	3.697.807	466.811	1.274.087	2.704.177	<b>10.917.871</b>
<b>Totale (€)</b>	<b>9.968.078</b>	<b>12.143.231</b>	<b>15.208.337</b>	<b>15.295.587</b>	<b>24.927.780</b>	<b>20.470.002</b>	<b>98.013.014</b>

Tabella 14: CONTRIBUTO APPROVATO A UNIPV PER I PROGETTI DEL PERIODO 2015-2020

[1] Il contributo è comprensivo delle quote ricevute dal MIUR, rispettivamente gli anni 2018, 2019 e 2020, per il finanziamento dei progetti inseriti nel programma cd dei "Dipartimenti di Eccellenza".

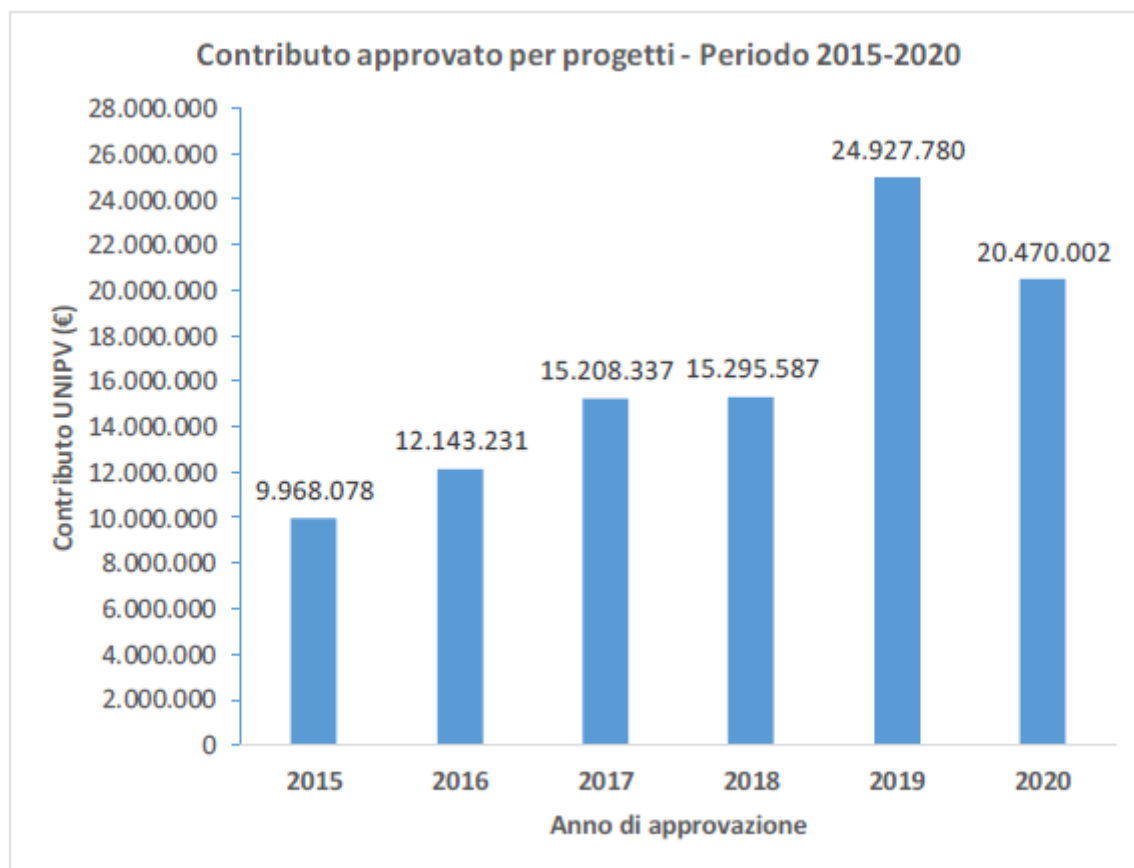


Figura 11: CONTRIBUTO PER I PROGETTI DEL PERIODO 2015-2020

Dall'analisi ed estrazione dei dati e, con particolare riferimento all'anno 2020 si riscontra, per gli anni conclusi, un trend di crescita. Si evidenzia che per l'anno 2018 non erano ancora disponibili i risultati riferiti al Bando PRIN 2017, ai principali bandi del settore Ricerca di Fondazione Cariplo e alle ultime call di Horizon 2020 Innovation HUB e altro. I risultati del PRIN 2017 sono stati pubblicati nell'anno 2019 e hanno dimostrato un incremento del successo dei ricercatori pavesi rispetto alla precedente edizione del PRIN 2015. Infatti, per il PRIN 2017 sono stati approvati 42 progetti per un contributo ministeriale pari a € 5.190.535,00; mentre nel PRIN 2015 sono stati approvati 29 progetti per un contributo ministeriale pari a € 1.691.861.

L'andamento dei progetti Cariplo dimostra una discontinuità dovuta al numero variabile delle iniziative e delle tematiche di ricerca annualmente proposte dalla Fondazione. In ogni caso, la partecipazione e il successo dei ricercatori dell'Ateneo ai bandi Cariplo è costante.

A livello nazionale il Piano nazionale della ricerca (PNR) ha sostenuto interventi sia per contribuire alla crescita professionale dei migliori ricercatori, sia per stimolare la domanda di professionalità elevate da parte del settore privato. In particolare, attraverso il programma FARE Ricerca in Italia (Framework per l'Attrazione e il Rafforzamento delle Eccellenze per la Ricerca). Il Piano ha

contribuito a valorizzare il capitale umano dei ricercatori al fine di contenere il fenomeno del brain drain con l'obiettivo di consolidare il sistema della ricerca nazionale. A questo proposito nel corso del 2019 è stato pubblicato il secondo bando per FARE Ricerca in Italia e, per l'Università degli Studi di Pavia, hanno potuto applicare la Prof.ssa Giulia Grancini ed il Prof. David Sarlah (entrambi Dipartimento di Chimica). I due progetti sono stati finanziati.

Globalmente nel corso del 2020 i finanziamenti ottenuti mostrano una flessione rispetto al 2019, dovuta principalmente al ritardo nella valutazione dei progetti PRIN. Infatti, quelli presentati nel 2020 (291 progetti) sono ancora in corso di valutazione e da questo deriva la flessione dei finanziamenti MIUR dal 2019 al 2020. Nel 2021 è atteso un aumento sostanziale di questa linea di finanziamento in relazione alla conclusione delle approvazioni PRIN 2020.

Si segnalano tuttavia importanti successi in ambito internazionale, che registrano un aumento dei finanziamenti rispetto al 2019 (+ 1,5 mln di €). In particolare si evidenziano, tra le altre, le seguenti iniziative progettuali approvate:

- Progetto Horizon 2020 "PERISCOPE", importantissima iniziativa finanziata nell'ambito della risposta della C.E. all'emergenza pandemica in corso, vede l'Ateneo coordinatore di un consorzio di 32 Partner Europei, con un budget totale di 10 mln e la partecipazione di tre Dipartimenti: Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali, Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'informazione, Dipartimento di Ingegneria Civile ed Architettura, oltre ad un'importante collaborazione con l'I.R.C.S.S. Policlinico San Matteo.
- Progetto ERC Starting Grant ULTRAIMAGE, presso il Dipartimento di Fisica, che vede un finanziamento di oltre 1,8 mln di €, coordinato dalla Prof.ssa Giulia Mancini
- Progetto FET-OPEN "NECTAR", che vede il coordinamento della Prof.ssa Nicoletta Protti, Dipartimento di Fisica, con un finanziamento di 255.565 €.
- Progetto finanziato dal National Institute of Health "ProNET", che rappresenta una delle iniziative più importanti finanziate dal NIH al nostro Ateneo nell'ultimo decennio con un budget di oltre 1 mln di €. Il progetto è coordinato dalla Yale School of Medicine (US) e vede come responsabile scientifico il Prof. Fusar Poli del Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento,

Altra iniziativa che ha garantito un importante supporto alla ricerca dell'Università degli Studi di Pavia è rappresentata dai "Dipartimenti di Eccellenza" promossi dal MIUR. Quest'ultima ha avuto lo scopo di incentivare, con un finanziamento quinquennale, l'attività dei dipartimenti universitari particolarmente meritevoli sotto il profilo della ricerca. La selezione è avvenuta, a livello nazionale, tra 350 dipartimenti. Sono stati cinque quelli dell'Università degli Studi di Pavia riconosciuti meritevoli dei finanziamenti.

Il contributo assegnato dal MIUR è il seguente:



## I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Dipartimento	Contributo MIUR approvato (5 anni) (€)	Quota MIUR anno 2018 (€)	Quota MIUR anno 2019 (€)	Quota MIUR anno 2020 (€)
Dipartimento di Studi Umanistici	8.082.700	1.616.540	1.616.540	1.616.540
Dipartimento di Biologia e Biotecnologie	7.309.355	1.461.871	1.461.871	1.461.871
Dipartimento di Medicina Molecolare	7.982.915	1.596.583	1.596.583	1.596.583
Dipartimento di Matematica	6.635.800	1.327.160	1.327.160	1.327.160
Dipartimento di Fisica	7.309.355	1.461.871	1.461.871	1.461.871
<b>Totale</b>	<b>37.320.125</b>	<b>7.464.025</b>	<b>7.464.025</b>	<b>7.464.025</b>

**Tabella 15: CONTRIBUTO DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA**

Nel corso dell'anno 2020 sono proseguite le attività programmate all'interno dei "Dipartimenti di Eccellenza" di Biologia e Biotecnologie, di Fisica, di Matematica, di Medicina Molecolare e di Studi Umanistici nella gestione dei progetti di sviluppo dipartimentali relativi all'iniziativa ministeriale "Dipartimenti di Eccellenza" (2018-2022) e, in particolare, nella fase di monitoraggio delle attività realizzate e delle risorse utilizzate per l'attuazione dei progetti nell'anno 2019 (secondo anno di attività). Il monitoraggio ha riguardato, nello specifico, le azioni di reclutamento del personale, premialità, investimento in infrastrutture per la ricerca e attività didattiche di elevata qualificazione. A seguito dell'invio al MIUR del secondo monitoraggio, che si è concluso in data 20 aprile 2020, tutti i Dipartimenti di Eccellenza hanno ricevuto l'intera quota di finanziamento prevista per l'anno 2020. L'intera quota di finanziamento a loro assegnata per l'anno 2020 è pari a 7.464.025 €, così ripartiti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie 1.461.871 €
- Dipartimento di Fisica 1.461.871 €
- Dipartimento di Matematica 1.327.160 €
- Dipartimento di Medicina Molecolare 1.596.583 €
- Dipartimento di Studi Umanistici 1.616.540 €

### 2.3.3 Dottorati di Ricerca

L'Ateneo ha dedicato particolare attenzione ai Dottorati di ricerca "Innovativi" da un lato dando forte impulso all'internazionalizzazione dei percorsi anche grazie alla sottoscrizione di accordi di partenariato internazionali ed alla presentazione di proposte progettuali in risposta ai bandi Marie Skłodowska Curie e promuovendo altresì percorsi di "dottorato industriale", finalizzato in modo specifico all'inserimento dei dottorandi presso imprese.

Gli interventi sui dottorati innovativi per il XXXVI ciclo sono sintetizzati di seguito:

1) Dottorati internazionali N.8: i dottorati di Applied, Economics and Management; Computational Mathematics and Decisions Sciences; Design, modeling and simulation in engineering; Genetica; Ingegneria Informatica, elettronica ed elettrica; Scienze Biomediche; Storia; Translational.

I criteri che hanno fatto in modo che questi dottorati acquisissero il titolo di internazionali sono stati

la presenza nel collegio docenti di almeno il 25% di membri di enti o università stranieri oppure l'averne nel ciclo precedente almeno 1/3 di iscritti con titolo d'accesso acquisito all'estero.

2) Dottorati intersettoriali n. 10: i dottorati di Computational Mathematics and Decisions Sciences; Design, modeling and simulation in engineering; Fisica; Genetica; Ingegneria Informatica, elettronica ed elettrica; Microelettronica; Psychology; Scienze chimiche e farmaceutiche; Scienze del testo letterario; Scienze della terra e dell'ambiente.

I criteri che hanno fatto in modo che questi dottorati acquisissero il titolo di intersettoriale sono stati la presenza di tematiche inerenti all'iniziativa Industria 4.0 e la presenza di convenzioni con altri soggetti istituzionali su specifici temi di ricerca o trasferimento tecnologico e che prevedono una doppia supervisione.

3) Dottorati interdisciplinari N. 10: i dottorati di Bioingegneria, Computational Mathematics and Decisions Sciences; Diritto privato; Genetica; Ingegneria elettronica, informatica ed elettrica; Psychology; Scienze biomediche; Scienze della terra e dell'ambiente; Storia; Translational medicine. Il processo di internazionalizzazione ha favorito la presentazione, nel 2020, di 40 progetti Marie Skłodowska Curie Actions, di cui 15 Individual Fellowship (IF), 22 Innovative Training Networks (ITN) e 3 RISE.

Infine, il numero di Posti executive per il XXXVI ciclo (2020/2021) è pari a 6:

- ING-DiBa AG, Francoforte (Germania) - con dottorato in Ingegneria Elettronica, Informatica ed Elettrica;
- FDUEG, Vercelli - con dottorato in Ingegneria Elettronica, Informatica ed Elettrica;
- Silicon Austria Labs GmbH, Austria - con dottorato in Microelettronica;
- Ospedale Niguarda, Milano - con dottorato in Psychology, Neuroscience and Data Science;
- TICE Cooperativa Sociale, Piacenza - con dottorato in Psychology, Neuroscience and Data Science;
- Fondazione Montagna Sicura, Courmayeur - con dottorato in Scienze della Terra e dell'Ambiente

### **2.3.4 Strumentazione per la ricerca**

Nel 2020 sono stati completati i lavori di ri-funzionalizzazione degli spazi dedicati e le fasi di installazione e collaudo di tutti gli strumenti acquisiti, negli anni 2019-2020, con il progetto *PASS Piano di Acquisizioni per le Strumentazioni Scientifiche* finanziato dall'Ateneo e dai fondi assegnati dal MIUR ai Dipartimenti di eccellenza.

Sono ora operative presso il centro interdipartimentale di servizi Centro Grandi Strumenti:

- la piattaforma PASS-Bio Med (Piattaforma Avanzata per la Strumentazione Scientifica) dotata di citofluorimetri, cell sorter, microscopi TIRF, STED e DLS, e di un Microscopio elettronico a Trasmissione CRYO (CRYO EM) che consente la determinazione della struttura di macromolecole biologiche

- le piattaforme NMR e MS dotata di uno spettrometro NMR700MHz, con CRYO probe, strumento di elezione per l'analisi strutturale delle proteine e di uno Spettrometro di Massa ad alta risoluzione QTOF che rende possibili indagini nel campo delle omiche (metabolomica, proteomica, lipidomica)
  - la piattaforma Imaging dotata di Tomografo a Risonanza Magnetica e Micro tomografo a Raggi X per piccoli animali, caratterizzata da unicità nazionale in ambito accademico, costituisce a tutti gli effetti una piattaforma multimodale per condurre studi avanzati di imaging.

La disponibilità di tutte queste strumentazioni accrescerà l'attrattività dell'Ateneo, potenzierà le collaborazioni alla ricerca con enti pubblici e privati e renderà sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti di ricerca. Inoltre, le attività di ricerca associate alla strumentazione proposta verranno realizzate da Dottorandi, Post-doc e da studenti degli ultimi anni dei Corsi di Laurea Medico-Scientifici, garantendo una forte ricaduta in termini di formazione e crescita del capitale umano con competenze tecnologiche all'avanguardia.

Sempre in termini di strumentazione scientifica, si è scelto di mantenere in vita, per impieghi scientifici, il reattore di cui l'Università dispone. Una recente verifica ne ha confermate la buona salute e funzionalità. Questo reattore è oggi l'unico disponibile in Italia in un contesto universitario. Viene impiegato anche per didattica non solo dall'Ateneo ma anche da altre sedi come i Politecnici di Milano e Torino e l'Università di Bologna. Il ciclotrone, pure disponibile, è attualmente inserito in un accordo di collaborazione scientifica con l'Istituto dei Tumori di Milano che prevede, tra l'altro, la fornitura giornaliera, dell'Isotopo F-18 (dietro compenso) e lo sviluppo della produzione dell'Isotopo I-124 per studi di dosimetria.

Le risorse economiche messe a disposizione per l'acquisto di materiale bibliografico sono aumentate in modo sensibile negli ultimi anni: la dotazione distribuita alle biblioteche, deliberata dalla Commissione Bibliotecaria d'Ateneo (CBA), è passata da 500.000 euro nel 2015 a 700.000 euro nel 2020 mentre per le risorse elettroniche nel 2020 sono stati stanziati 2.130.000 euro. Ogni anno l'incremento è dovuto a nuove esigenze e all'aumento dei prezzi. Da segnalare che il Dipartimento di Studi Umanistici e il Dipartimento di Matematica, nel periodo 2018-2022, hanno messo a disposizione una quota di oltre un milione di euro per materiale bibliografico a valere sui fondi ricevuti dal Miur in quanto dipartimenti di eccellenza.

Nel mese di gennaio 2021 è stata inaugurata la Digita Library Pavia che rappresenta una delle prime concrete esperienze nazionali di stretta collaborazione tra diverse tipologie di istituzioni culturali (Musei, Archivi, Biblioteche) e che, attraverso un trattamento catalografico omogeneo, consente agli utenti di ricercare e visualizzare oggetti di diversa natura (manoscritti, opere d'arte, fotografie, libri, documenti d'archivio, reperti museali) offrendo nuovi scenari e opportunità per la ricerca e la relazione tra documenti di diversa origine, natura, forma e supporto. Nel corso del 2020,

una volta completata le fasi di acquisizione, installazione e configurazione della procedura DSpace GLAM, si è avviato il recupero e il caricamento del materiale individuato in una prima fase per l'implementazione del servizio. Digital Library Pavia ha proposto una consistenza di oltre 500.000 immagini (la maggior parte accessibili liberamente) che riproducono oltre 2.700 oggetti che rappresentano diverse tipologie di materiali. Le strutture coinvolte sono state: Centro Manoscritti, Museo Camillo Golgi, Museo per la Storia dell'Università, Museo di Archeologia, Centro per la Storia dell'Università di Pavia, Biblioteca di Studi Umanistici, Biblioteca del Dipartimento di Musicologia, Archivio Storico.

Da segnalare anche l'avvio del progetto definitivo per la realizzazione di una sede unificata per le biblioteche dell'area politico giuridico sociale presso l'edificio dell'ex Clinica Mondino di via Palestro. Il progetto è stato presentato al MIUR nell'ambito dell'adesione al bando promosso con Decreto Ministeriale n. 1121 del 5 dicembre 2019 per lo sviluppo dell'edilizia universitaria.

AL fine di rendere continuativa l'erogazione dei servizi bibliotecari di base, nel corso del 2020 lungo tutte le fasi dell'emergenza da Covid-19, si è avviato un piano straordinario per i servizi a distanza denominato Distanti, ma vicini. Con questo piano si è voluto mantenere fruibile tutto il materiale posseduto dalle biblioteche, anche senza contatto diretto tra personale e utenti, prevedendo, tra l'altro, un servizio di prestito librario locale su prenotazione da remoto tramite il gestionale Fluxus e il ritiro del materiale da parte degli utenti presso alcuni punti delle biblioteche appositamente segnalati, senza la mediazione del personale normalmente addetto al front office, nel pieno rispetto delle disposizioni sanitarie emanate dalle Autorità competenti. In tutto il periodo di emergenza, inoltre, sono stati sempre assicurati i servizi di prestito interbibliotecario e di document delivery, di reference da remoto e di information literacy, erogati nella formula del webinar o l'utilizzo delle piattaforme Skype, Meet, Zoom o simili. L'accesso alle sale di lettura /consultazione delle biblioteche è stato poi consentito, alla sola utenza istituzionale dell'Ateneo previa prenotazione tramite l'app Affluences disponibile in interfaccia web e attraverso i più comuni devices (tablet, smartphone, ecc.). In accordo e con l'adozione delle misure previste dal protocollo anticontagio sono stati ridotti i posti disponibili nelle sale delle biblioteche per rispettare il distanziamento e il massimo affollamento.

L'Università di Pavia per valorizzare le proprie importanti collezioni, di interesse storico-scientifico, uniche nel loro genere ha costituito nel gennaio 2005 il Sistema Museale con lo scopo di riunire tutti i Musei e le Collezioni per promuoverne la conservazione e la valorizzazione.

L'esempio di valorizzazione è stata la ristrutturazione del museo di storia naturale (oggi denominato Museo Kosmos) inaugurato nel settembre 2019 che propone un inedito viaggio nella scienza e nella natura attraverso un allestimento moderno e interattivo.

Nonostante i musei siano rimasti chiusi a causa della pandemia per buona parte del 2020, da settembre 2019 a dicembre 2020 sono stati frequentati da oltre da oltre 12.000 visitatori grazie

anche alle numerose iniziative organizzate e promosse a livello nazionale e locale.

## **2.4 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione**

La Terza Missione viene definita come “la propensione delle strutture all’apertura verso il contesto socio-economico, esercitata mediante la valorizzazione ed il trasferimento delle conoscenze” ed è suddivisa nei seguenti due gruppi di attività:

- a) Terza missione di valorizzazione economica della conoscenza, finalizzata alla trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi (contratti conto terzi, brevetti e spin off)
- b) Terza missione culturale e sociale, finalizzata alla produzione di beni “pubblici” che aumentano il benessere della società. (valorizzazione del patrimonio artistico, di poli museali, scavi archeologici e divulgazione scientifica)

### **2.4.1 Valorizzazione della conoscenza**

Per quanto riguarda la valorizzazione economica dei risultati della ricerca nell’anno 2020 sono proseguite le attività promosse dalla Fondazione trasferimento tecnologico con Bicocca e Bergamo (U4I).

Le attività sui Dipartimenti strettamente connesse a Fondazione hanno riguardato i progetti finanziati in risposta alle call del 2018 e del 2019 dei proff. Giuseppina Sandri, Daniele Dondi e Claudia Scotti. Oltre alla gestione della rendicontazione delle attività con la Fondazione, per quanto riguarda la prima, sono stati organizzati contatti con 3 aziende, per il secondo contatti con 3 aziende e 4 per la terza. Sono state valutate eventuali proposte di contratto. Tutti hanno a fine anno incontrato Tommaso Abbatista, che in Fondazione ha assunto il ruolo di esperto di innovazione e di rapporti con le imprese.

Gli ultimi mesi del 2020 sono stati dedicati alla definizione del testo del bando, in accordo con gli altri uffici di Trasferimento Tecnologico, arrivando ad una modifica significativa del testo, con particolare riguardo alla salvaguardia della IP di futura titolarità dell’Ateneo e della background IP.

Nel 2020 sono state depositate 5 Domande di brevetto italiano, 3 estensioni PCT e una CIP, un’ulteriore domanda di brevetto italiano è stata approvata ma non ancora depositata. Sono stati stipulati 3 accordi di gestione congiunta per altrettante domande di brevetto in co-titolarità. Sono state accreditate 3 spin off (Genius Loci, Etesias e P4P). Complessivamente le Spin off attive alla fine del 2020 sono 27.

## I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

E' stato stipulato un contratto PoC con la società 4U S.r.l, società veicolo per l'investimento da Vertis SGR S.p.A, fondo società di gestione del risparmio e gestore del fondo chiuso Vertis Venture 3 Technology Transfer, attivo nell'ambito del trasferimento tecnologico con particolare riguardo alla proprietà intellettuale di università ed enti di ricerca pubblici o privati. L'investimento di Vertis Venture è supportato a sua volta da Innovfin Equity, strumento del Fondo d'Investimento Europeo, per investimenti nella fase pre-seed, and start-up nell'ambito dei settori dell'innovazione coperti da Horizon 2020. 4U ha affidato all'Ateneo un contratto per la realizzazione della proof of concept di una domanda di brevetto di titolarità dell'Ateneo. In caso di raggiungimento dei risultati attesi dal proof of concept, i ricercatori e 4U S.r.l valuteranno la fondazione di una nuova società NewCo, che prenderà in licenza il brevetto e opererà per la sua valorizzazione sul mercato. NewCo presenterà caratteristiche potenziali per accedere al percorso di accreditamento come spin off accademica dell'Ateneo.

In collaborazione con il Politecnico di Torino, Netval e l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi sono stati proposti 2 dei 9 webinar proposti durante l'evento internazionale dedicato al Trasferimento Tecnologico TechShareDay 2020, tenutosi dall'11 al 13 di Novembre 2020, dedicato nel 2020 al settore del BioMed & BioTech: Malattie orfane e rare da diverse prospettive, in cui sono stati coinvolti due ricercatrici dell'Ateneo, Claudia Scotti e Elisa Giorgio, in inglese, e Strategie innovative di guarigione delle ferite, in cui sono stati coinvolti due ricercatrici dell'Ateneo, Giuseppina Sandri e Rossella Dorati, in italiano. Sono stati realizzati con il supporto di Officine Creative i video e le schede di presentazione di 5 tecnologie: 3 brevetti di Claudia Scotti, 1 brevetto di Giuseppina Sandri e 1 brevetto di Lalo Magni.

Nell'ambito della partecipazione alla Borsa della Ricerca, organizzata dalla fondazione emblema, la Terza Missione ha partecipato a 15 eventi con altrettante aziende a cui sono state presentate le attività di diversi ricercatori.

Nel 2020 sono stati creati e consolidati rapporti con 17 aziende interessate a partner in Ateneo per ricerca contrattuale, tra questi LU-VE SpA, Innexa- Consorzio Camerale Credito e Finanza, BridgeBio Inc., Symbiagro srl, 4basebio UK Societas, Idorsia, Humabs BioMed SA con cui sono stati poi stipulati 7 contratti di ricerca conto terzi e 1 coinvolgimento in una proposta di progetto in risposta ad un bando competitivo.

A conferma dei buoni rapporti avviati negli anni scorsi con alcuni dipartimenti di ateneo nell'anno 2020 proseguono le attività relative all'Accordo Quadro ENI-UniPV sottoscritto nel 2019 che coinvolge l'intero ateneo e che, relativamente alla Ricerca ha per oggetto contratti conto terzi, collaborazione e partecipazione a bandi competitivi e finanziamento di borse di dottorato.

L'ufficio ECM (Educazione Continua in Medicina) di Ateneo, è stato attivato nel 2016 per sostenere quelle attività attraverso le quali il professionista della salute si mantiene aggiornato per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio sanitario e al proprio sviluppo professionale.

## I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

L'ufficio si occupa dell'organizzazione in forma residenziale, a distanza e sul campo. Dal 1° ottobre 2020, è stato avviato un cambio di piattaforma che è divenuto operativo dal gennaio 2021, che tiene conto della necessità emersa con la pandemia di rafforzare la possibilità di operare in remoto.

I dati dell'ultimo triennio sono i seguenti:

	2018	2019	2020
n. corsi	43	40	12
n. discenti	1210	1.887	345

Sulla base dell'attività prodotta, l'Ufficio ECM dell'Ateneo è classificato come 5° provider universitario nazionale. Inoltre, l'Ufficio ha ottenuto la certificazione ISO 9001:2015.

### 2.4.2 Fundraising istituzionale ed eventi di public engagement

Nell'ambito delle attività di fundraising ha subito un incremento il lavoro di gestione, comunicazione e promozione dei nuovi progetti presenti sulla piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia ([www.universitiamo.eu](http://www.universitiamo.eu)), che si conferma come esercizio primario del fundraising (assieme alla realizzazione di un paio di "case for support" relativi al restauro dell'Aula Spallanzani da presentare ad un pull di donors selezionati e a tutte le mansioni svolte a supporto del rilancio della Associazione Laureati.) .

La piattaforma di crowdfunding dell'Università di Pavia, dedicata al sostegno di progetti di ricerca messi a punto e presentati da tutte le aree dell'Ateneo e con una nuova finestra dedicata al crowdfunding civico e uno dedicato ai progetti degli studenti dell'Ateneo, ha ospitato circa 80 progetti di ricerca e di terza missione. Di questi, il 75% è riuscito a raggiungere e in alcuni casi a superare il goal del budget richiesto: una percentuale superiore alla media nazionale della performance di piattaforme di crowdfunding. In questo periodo Universitiamo ha raccolto più di € 1.300.000,00 da oltre 4000 donatori, con una media di € 300,00 per donatore e una media di 60 donatori per progetto. Nel processo di rendicontazione del fundraising di Ateneo vi è anche spazio dedicato alla Campagna 5x1000. Si è proceduto alla ricognizione delle campagne del 5x1000 e ad aggiornare la relativa rendicontazione, Il totale è di Euro 2.860.084,07, in tredici anni (cifra destinata al sostegno delle risorse della Ricerca, in particolar modo dottorandi). Da sottolineare anche il numero di eventi di public engagement che hanno accompagnato la raccolta fondi a favore della ricerca e contribuito al trasferimento della conoscenza, che ad oggi sono 350.

## SEZIONE 3

---

### **3 OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

#### **3.1 Albero della performance**

Seguendo la logica di “cascading” espressa dall’albero della performance illustrato in Fig.3, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

L’albero della performance evidenzia la mappa logica da seguire: dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell’Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell’organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza, definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo livello afferenti alla propria Area. Inoltre, per l’intero Ateneo e per ogni struttura di primo e di secondo livello nella quale l’organizzazione universitaria è articolata, vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all’ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle azioni gestionali e all’andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura. Richiamando tutti gli aspetti fin qui esaminati, nei paragrafi seguenti verranno illustrate le principali dinamiche realizzatesi in tema di performance.



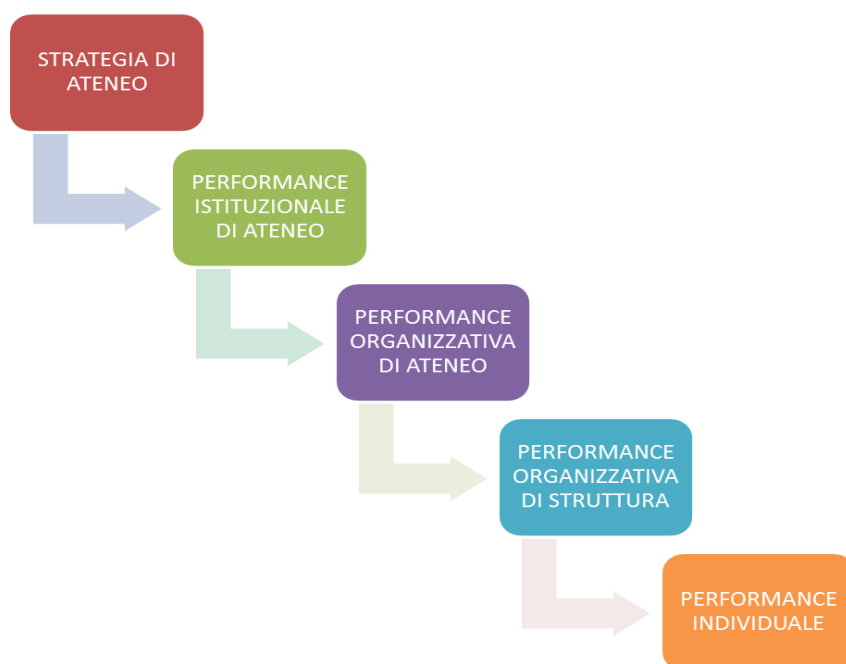


Figura 12: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

### 3.2 Programmazione 2019-2020

Il Ministero dell'Università e della Ricerca ha introdotto l'istituto della programmazione triennale nel 2005 (articolo 1-ter del D.L. n. 7, convertito L. n. 43/2005) che prevede per ciascun triennio la definizione da parte del Ministero, sentiti CRUI, CUN e CNSU, di «linee generali d'indirizzo» per il sistema e l'adozione da parte delle Università di programmi triennali coerenti con le predette linee generali d'indirizzo. Per il triennio 2019-2021 (decreto MIUR Programmazione firmato il 25 ottobre 2019) sono stati individuati i seguenti cinque obiettivi, a loro volta articolati in quattro azioni:

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

<p><b>Obiettivo A) Didattica</b></p> <p><b>Azioni</b></p> <p>a) Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca</p> <p>b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo</p> <p>c) Collaborazioni interateneo</p> <p>d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche</p>
<p><b>Obiettivo B) Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza</b></p> <p><b>Azioni</b></p> <p>a) Dottorato di ricerca</p> <p>b) Brevetti e proprietà industriale</p> <p>c) Spin-off universitari</p> <p>d) Sviluppo territoriale</p>
<p><b>Obiettivo C) Servizi agli studenti</b></p> <p><b>Azioni</b></p> <p>a) Qualità degli ambienti di studio</p> <p>b) Tirocini curriculari e formativi</p> <p>c) Sbocchi occupazionali</p> <p>d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità</p>
<p><b>Obiettivo D) Internazionalizzazione</b></p> <p><b>Azioni</b></p> <p>a) Esperienze di studio e formazione alla ricerca all'estero</p> <p>b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero</p> <p>c) Attrazione di studenti internazionali</p>
<p><b>Obiettivo E) Internazionalizzazione</b></p> <p><b>Azioni</b></p> <p>a) Attrazione dei ricercatori e dei professori dall'esterno, anche con riferimento agli incentivi previsti dall'art. 7, c. 3, I. 240/2010</p> <p>b) Chiamate dirette (ex art. I, comma 9, Legge 230/2005)</p> <p>c) Reclutamento di giovani ricercatori</p> <p>d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo</p>

Tabella 16: OBIETTIVI E AZIONI DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università statali e quelle non statali possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero, entro 90 giorni dall'adozione Decreto Ministeriale n.635 (**ovvero entro il 14 febbraio 2020**) e secondo modalità definite con Decreto Direttoriale del 9 dicembre 2019, n°2503, i seguenti documenti:

- a) il documento di programmazione strategica dell'Ateneo;
- b) un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi tra quelli indicati in tabella e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati. Ciascun obiettivo dovrà essere realizzato attraverso almeno una delle azioni riportate in Tabella 1.
- c) un importo massimo complessivo per il triennio che lo stesso non può superare il

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

valore più alto tra il 150% dell'assegnazione confermata per il periodo 2016-2018 e il 3,5% di quanto ad essa attribuito a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del Fondo di finanziamento ordinario dell'anno 2018.

Per l'Ateneo di Pavia, il primo valore (150% dell'assegnazione confermata per il periodo 2016-2018) è pari a € 2.833.200 mentre il secondo (3,5% di quanto attribuito a valere sulla quota non vincolata del FFO 2018) è pari a € 3.885.480. Quindi, l'importo massimo finanziabile per l'Ateneo per la programmazione 2019-2021 è pari a € 3.885.480.

L'Ateneo di Pavia ha definito e presentato il proprio programma selezionando a tale scopo i progetti maggiormente coerenti con le proprie linee di sviluppo strategico, illustrati al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 gennaio 2020. Le azioni prescelte, ampiamente documentate nel documento inserito nella piattaforma ministeriale entro la scadenza del 14 febbraio 2020, prevedevano il potenziamento dei dottorati di ricerca e lo sviluppo dei servizi agli studenti.

L'azione a) "Dottorati di ricerca" che sottende all'obiettivo B "Ricerca e trasferimento tecnologico di conoscenza", prevedeva: il potenziamento dell'attrattività e l'attivazione di iniziative per l'internazionalizzazione finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo di aumentare i posti di dottorato finanziati con borse. Allo scopo si ipotizzava quindi:

- l'istituzione di 15 borse addizionali di dottorato per l'anno 2020-21, di cui almeno il 50% riservate a dottorandi stranieri che svolgano attività di ricerca nei dottorati accreditati, oltre che l'istituzione di 18 borse addizionali per l'a.a 2021-22 riservate per almeno il 75% a dottorandi stranieri;
- l'attivazione di Scuole Dottorali internazionali di alta qualità scientifica (5 nel 2020 e 8 nel 2021);
- la definizione e offerta di 50 soluzioni abitative all'interno dei Collegi dell'EDiSU per la prima annualità del dottorato per gli a.a. 2020-21 e 2021-22, per un totale di 100 posti;
- la promozione di azioni di sostegno al dottorato.

Complessivamente nel triennio, a fronte di un finanziamento ministeriale di €2.098.805, il cofinanziamento di Ateneo sarebbe stato pari a € 783.403.

Relativamente all'obiettivo C) "Servizi agli studenti", che si ricollega all'impegno dell'ateneo all'inclusione, alla coesione, alla partecipazione piena alla vita accademica, nonché alla volontà di creare una vera comunità, si configurava l'apertura di spazi dei collegi alla frequentazione anche degli studenti non collegiali, così da poter consentire una maggiore condivisione di esperienze, a vantaggio di tutta la comunità studentesca.

A tal fine erano stati individuati 24 ambienti all'interno delle strutture collegiali che necessitano di un riammodernamento, oltre che di miglioramenti tecnologici, e ci si propone di concludere i lavori nel biennio 2020-2021 in almeno 18 di questi spazi.

In particolare, le azioni prescelte erano quelle b) *Tirocini curricolari e formativi* e azione d) *Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità*. Con al prima si voleva incentivare i tirocini all'estero, al fine di accrescere il profilo di competenza degli studenti, la spendibilità dei titoli

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

conferiti, la competitività sul mercato del lavoro, mentre l'azione d) si propone di aumentare i benefici economici a favore degli studenti meritevoli, con particolare attenzione a quelli meno abbienti o che si trovino in particolari condizioni di difficoltà o disabilità, oltre alla previsione di una specifica azione declinata sull'eccellenza sportiva.

L'impatto economico sarebbe cofinanziato dall'Ateneo per un importo di €900.000 e per il rimanente € 1.784.965 attraverso il finanziamento ministeriale.

Ogni azione era corredata da un indicatore di risultato per il monitoraggio e la valutazione delle singole azioni; il livello iniziale è riferito all'a.s. 2018, all'a.a. 2018/19 (ANS - carriere studenti) o a.a. 2019/2020 (offerta formativa) in relazione alla tipologia di indicatore (per i dettagli si rimanda al programma inserito allegato al presente documento).

Il Ministero avrebbe dovuto valutare i singoli piani degli atenei in termini di coerenza, fattibilità, chiarezza e capacità effettiva di apportare un miglioramento, ciò non è avvenuto a causa della condizione emergenziale, pertanto, con il legislatore si è espresso con il DM 435 del 6 agosto 2020 relativo all'integrazione delle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021. In particolare, ha limitato la programmazione 19-21 al solo biennio 2019 e 2019, sollecitando gli atenei ad una rimodulazione e *all'attuazione delle azioni contenute nei programmi presentati ritenute tuttora compatibili con i cambiamenti nelle attività determinate dalla predetta emergenza. Entro il mese di dicembre 2021, il Ministero provvederà al monitoraggio dell'utilizzo delle predette risorse e dei risultati raggiunti e le somme eventualmente non utilizzate saranno recuperate a valere sulle assegnazioni del FFO.*

Con lo stesso decreto ha provveduto al riparto delle risorse, assegnando all'ateneo pavese € 1.143.148 per l'anno 2019 e €1.138.800 per il 2020, complessivamente pari a € 2.281.948 rispetto ai € 3.883.700 previsti come finanziamento del programma triennale precedentemente presentato.

È seguita quindi un'analisi approfondita sul grado di attuazione dei programmi stabiliti, oltre che una valutazione delle risorse sul solo biennio considerato al fine di una rimodulazione dei progetti approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo in data 27 ottobre 2020. Si segnala, peraltro, che la rimodulazione dei progetti è stata effettuata in assenza di una chiara indicazione da parte del Ministero della metodologia che verrà adottata per la valutazione.

In particolare, le azioni sull'obiettivo B) sono già state messe in atto così come da programma, in particolare: - sono state istituite 11 borse ministeriali e 4 borse previste dal cofinanziamento; sono state attivate 2 scuole di dottorato delle 5 previste nell'ambito dell'azione Pavia-Intensive School for Advanced Graduate Studies. L'attivazione delle 3 ulteriori borse mancanti sono state rimandate al periodo Gennaio - Marzo 2021. Le selezioni per l'attribuzione delle 50 soluzioni abitative sono in atto. A fine ottobre 2020, sono già stati assegnati 20 posti per soluzioni abitative, tutte a dottorandi stranieri, 10 dei quali di nazionalità Europea. Il totale della somma impegnata per le azioni di dottorato è risultato pari a €1.236.094. L'impatto dell'azione "Dottorati di ricerca", che sottende

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

all'obiettivo B "Ricerca e trasferimento tecnologico di conoscenza", può essere quantificato da alcuni descrittori che raffrontati a quelli dell'anno precedente evidenziano che l'azione in questione, nonostante l'emergenza Covid, ha potenziato in modo robusto e convincente l'internazionalizzazione e più in generale l'attrattiva dell'Ateneo.

Il quadro sopra descritto ha permesso il raggiungimento del target per l'indicatore B\_a - Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti. Per quanto riguarda il target per l'indicatore B\_c - Proporzione degli iscritti al primo anno dei Corsi di Dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero, viene considerato un target di miglioramento rispetto al valore iniziale.

Relativamente alle azioni dell'obiettivo C), il programma è stato parzialmente modificato a seguito dell'emergenza sanitaria in atto che ha richiesto una maggior focalizzazione sulle misure urgenti.

Come noto i collegi gestiti da EDISU, l'ente strumentale dell'Università di Pavia che gestisce il diritto allo studio e il sistema collegiale pubblico. I collegi a Pavia sono 10 e ospitano 1461 studenti, pari al 6,12% della popolazione studentesca. I collegi svolgono un importante ruolo per l'efficace raggiungimento degli obiettivi formativi dell'Ateneo. La loro azione, infatti, limita l'abbandono, favorisce l'inclusività, lo scambio interdisciplinare, l'acquisizione di competenze utili per l'accesso al mondo del lavoro. Il progetto dell'Università di Pavia si proponeva nella versione inviata al ministero di aumentare la percentuale di utenza dei servizi e degli spazi dei collegi. In tal modo si intendeva, da un lato, potenziare il ruolo centrale dei collegi nel contrasto dell'abbandono, coinvolgendo e integrando nelle attività collegiali un ampio numero di studenti universitari non collegiali, dall'altro si intendeva sostenere e potenziare il Dottorato di ricerca, anche ospitando presso i collegi un crescente numero di studenti di Dottorato, in particolare stranieri, cui affidare attività di tutorato. Quest'ultima azione è stata interamente svolta, mentre le altre sono state parzialmente rivalutate alla luce della situazione eccezionale e di emergenza. Sostenere i collegi anche nella situazione emergenziale ha significato potenziare i servizi destinati all'utenza; in questo senso EDISU ha ampliato le attività nel periodo di lockdown, prefigurando un modello di servizi più sostenibile, adeguato ai protocolli di sicurezza, e prossimo allo studente, che ha sviluppato un senso di appartenenza alla comunità universitaria attenta e presente anche nella difficoltà. Sono state quindi sviluppate azioni a tutela della salute del collegiale e atte a garantire ambienti sanificati ed igienizzati. Nel periodo marzo - luglio 2020, durante l'emergenza sanitaria e il relativo lockdown tutti i collegi universitari gestiti da EDISU sono rimasti aperti e funzionanti, ospitando circa 500 studenti ed è stata garantita per tutti gli studenti universitari l'apertura di 3 mense universitarie. In relazione a questa emergenza sanitaria sono stati rimodulati e potenziati diversi servizi agli studenti:

1. è stata potenziata la pulizia con sanificazioni straordinarie degli ambienti, delle superfici e dei sistemi di climatizzazione;

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

2. è stato introdotto la rilevazione della temperatura con termoscanner;
3. è stata garantita la fornitura di DPI (mascherine, guanti e gel igienizzante) a tutti gli alunni del collegio;
4. sono stati veicolati i pasti a tutti gli alunni in isolamento sanitario o fiduciario;
5. è stato organizzato la fornitura dei pasti da asporto anche in relazione alla chiusura di tutti gli esercizi alle ore 18;
6. è stato erogato un pasto gratuito giornaliero a tutti i collegiali a ristoro della situazione di disagio e difficoltà subita nel periodo di *lockdown*.

A fronte dell'emergenza sanitaria ancora in corso si prevede un'ulteriore spesa di **€ 100.000** per l'anno accademico 2020/2021 per il mantenimento degli interventi di sanificazione, di fornitura dei DPI, di veicolazione dei pasti per gli isolamenti sanitari e fiduciari, e il potenziamento dei sistemi di rilevazione della temperatura.

Si sono poi mantenute tutte le attività di supporto al diritto allo studio e a sostegno del merito come dichiarate nel progetto di programmazione triennale inizialmente proposto, registrando ad oggi un investimento pari a **€ 464.936**.

Sono state, infatti, proposte misure a sostegno della fascia di studenti meno abbienti attraverso l'emissione dei bandi per le sovvenzioni (bandi emessi per € 200.000 e erogati €183.344 per numero di 163 beneficiari).

Ugualmente sono state mantenute le collaborazioni a tempo parziali degli studenti, selezionati secondo criteri di merito di studio e non solo, mediante l'emissione di appositi bandi (bandi emessi per 65.000 e erogati 41.592 per un numero di 61 beneficiari).

Infine è stata interamente mantenuta l'iniziativa a favore dei 40 giovani atleti di grande livello (€ 240.000) poiché i collegi dello sport sono la risposta del sistema universitario pavese alla richiesta di una doppia carriera e rappresenta una rarità di pregio nel sistema italiano.

Ne segue che per gli indicatori di risultato proposti nel piano ministeriale, ovvero **C\_d** - Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare nell'anno di riferimento e **C\_g** - Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo, il target viene definito con un target di miglioramento rispetto al valore iniziale, stante la condizione di difficoltà oggettiva legata alla situazione emergenziale.

Relativamente all'azione di miglioramento della qualità degli spazi di studio, per motivi riconducibili all'emergenza sanitaria e alla conseguente mancata validazione ministeriale del progetto, il piano iniziale non è stato avviato, se non limitatamente agli interventi di climatizzazione degli spazi del Collegio del Maino. Il progetto iniziale prevedeva di innovare spazi EDISU (sale studio, aule informatiche e biblioteche) che presentano arredi e impianti spesso obsoleti, connessione Internet o wifi spesso insufficiente, impianti che, se ammodernati e migliorati, consentirebbero una migliore e più ampia fruizione, non solo ai collegiali, ma anche a un'ampia coorte di studenti universitari non

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

residenti. L'apertura degli spazi e dei servizi dei collegi non solo agli studenti residenti nei collegi, ma anche agli altri iscritti dell'Università di Pavia era pensata in modo funzionale ad una maggiore inclusione degli studenti nella vita della comunità accademica pavese. Migliorare la qualità degli ambienti di studio in termini di funzionalità e accessibilità significa rendere gli spazi più moderni, confortevoli e tecnologicamente attrezzati, ma soprattutto consentirne un effettivo utilizzo tale da favorire lo scambio, il dialogo, la progettualità tra studenti di diversa provenienza geografica, impegnati in differenti corsi di laurea e gradi di studio, con effetti positivi in termini di profitto e di contrasto all'abbandono degli studi. Ne segue che l'Ateneo non possa abbandonare il progetto per la sua valenza strategica, ma ne avvierà la realizzazione con ritardo rispetto a quanto previsto. E' possibile realizzare la progettazione degli interventi entro il 2020 e i lavori nell'anno successivo, con una rimodulazione degli interventi stessi in relazione alla riduzione del budget, ma rispettando il target di 18 aule riqualificate sulle 24 individuate a fine 2021.

Alla luce di quanto espresso sopra, i target relativi agli indicatori di Ateneo per questo progetto sono così rimodulati:

**C\_ Indicatore formulato dall'Ateneo:** Numero di sale studio per le quali si avvia la riprogettazione in termini di riqualificazione, sul totale delle aule identificate:

Valore iniziale: 0

Target 0,750 (ovvero 18 aule sulle 24 totali)

**C\_d** - Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare nell'anno di riferimento

Target miglioramento rispetto al valore iniziale

**C\_g** - Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo:

Target: miglioramento rispetto al valore iniziale

**C\_ Indicatore formulato dall'Ateneo** Numero di sale studio per le quali si avvia la riprogettazione in termini di riqualificazione, sul totale delle aule identificate:

Target 0,750 (ovvero 18 aule riprogettate sulle 24 totali)

Per quanto riguarda il triennio 2021-2023, lo stesso DM 435 del 6 agosto 2020, ha previsto che, con successivo decreto, da adottare entro il mese di gennaio 2021, saranno definite le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati per il triennio 2021-2023, in sostituzione del d.m. n. 989/2019, nonché i criteri di riparto delle risorse a tal fine destinate per gli anni 2021, 2022 e 2023 e per gli interventi a favore degli studenti.

Il D.M. 289, Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 201-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati, è stato poi emanato in data 25/03/2021.

Per il triennio 2021-2023 si definiscono i seguenti obiettivi specifici:

- A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria
- B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

- C. Innovare i servizi per gli studenti per la riduzione delle disuguaglianze
- D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale
- E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

L'Ateneo ha elaborato il proprio programma di interventi che sarà sottoposto ad approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di giugno 2021 che verrà poi comunicato con modalità telematiche al MUR entro il prossimo 22 luglio.

### 3.3 Obiettivi strategici

Questo paragrafo riprende le strategie delineate nel documento di programma predisposto dal Rettore e gli specifici contenuti delle deleghe attribuite ai pro-rettori, ognuno per l'ambito di competenze previsto dalla delega. Inoltre, è stato istituito un gruppo di lavoro, formato da alcuni pro-rettori supportati da personale dell'Amministrazione, al quale è stato attribuito il compito di delineare alcuni scenari di possibile evoluzione dell'Ateneo. Ciò al fine di individuare gli obiettivi di sviluppo da perseguire anche alla luce del posizionamento dell'Università di Pavia rispetto ad alcuni *competitors*. Le strategie individuano gli obiettivi strategici e i relativi target da perseguire da cui discendono le azioni e gli interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. Nei paragrafi successivi verranno rendicontati puntualmente i target raggiunti in relazione agli obiettivi di performance organizzativa che discendono dalle linee strategiche individuate.

Il Rettore ha individuato le seguenti sei direttrici principali su cui muoversi nei prossimi anni:

1. **Inclusione e merito.** Ribadire la funzione pubblica dell'Università, accogliendo tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche anche coraggiose che favoriscano i meno abbienti.
2. **Internazionalizzazione.** Rafforzare le esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso doppie lauree, e non solo. Occorre potenziare le possibilità di integrazione delle conoscenze in azienda anche in ambito internazionale.
3. **Innovazione e ricerca.** Aumentare in quantità e qualità l'interlocuzione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca, in tutte le aree disciplinari. Occorre rafforzare la sensibilizzazione sia dell'Ente Regionale che del Ministero, che delle altre Università lombarde, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa per la proposizione di progetti di elevato livello scientifico.
4. **Integrazione e intesa con gli IRCCS.** La peculiarità pavese di una Facoltà di Medicina forte, in un contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, impone una particolare attenzione relazionale. Va garantita un'offerta formativa competitiva in grado di continuare ad attrarre i migliori studenti, vanno selezionate d'intesa le apicalità ospedaliere e messe al sicuro le Scuole di Specialità.



5. **Ruolo strategico dell'Amministrazione.** L'Amministrazione nel suo complesso, da quella coinvolta nei Dipartimenti a quella di coordinamento centrale, deve essere chiamata ad un'azione maggiormente sinergica con quella strategica. La condivisione degli obiettivi strategici va accompagnata con politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.

6. **Incubatore tecnologico.** L'orizzonte internazionale nel quale è inserito il nostro Ateneo e la globalizzazione di formazione, ricerca ed innovazione non devono erroneamente far pensare ad una irrilevanza del contesto locale. Anzi, è vero il contrario. L'Università deve essere il vero trascinatore per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza, in cui i nostri laureati e dottori di ricerca non solo trovino spazio, ma anzi ne siano, almeno in parte, protagonisti. Da questo consegue l'importanza di un lavoro in stretta collaborazione con l'Amministrazione locale.

A quanto previsto dalle sei direttrici principali della strategia del Rettore, si deve aggiungere il tema della **sostenibilità**. L'importanza del perseguimento degli obiettivi di sostenibilità è ormai ampiamente riconosciuta nel mondo accademico italiano e pavese, in particolare. La sostenibilità rappresenta un obiettivo strategico di fondo che intende coniugare la dimensione economica con quella sociale e ambientale dell'Ateneo delle sei direttrici strategiche fondamentali

Alle sei direttrici strategiche fondamentali e al tema della sostenibilità si correlano i contenuti specifici delle singole deleghe attribuite ai pro-rettori.

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
<b>Inclusione e merito</b>	Combattere gli abbandoni (ancora troppo elevati specie al termine del primo anno) mediante tutorati dedicati, forme di didattica a distanza e, grazie alla rete dei Collegi, la sperimentazione della figura dell'alunno non residente.
	In collaborazione con i Consigli didattici e di Dipartimento, verificare l'efficacia delle attuali modalità d'iscrizione (calendario, test, "finestre",...).
	In collaborazione con i Dipartimenti, identificare gli ambiti più suscettibili di forme di didattica innovativa, sia attraverso il contatto con le realtà lavorative più avanzate, che mediante l'acquisizione di strumenti didattici tecnologicamente avanzati.
	In collaborazione con il COR, rafforzare ulteriormente i legami con le Scuole superiori, anche fuori della Provincia e della Regione, orientando all'ingresso gli studenti delle classi quarte e quinte.
	In collaborazione con il Presidio della Qualità di Ateneo, verificare l'adeguatezza delle attuali modalità di valutazione della didattica.
	Proseguire nella costituzione di un'ampia rete di Aziende con lo scopo di incrementare occasioni di placement in Italia e all'estero.
	Sempre in collaborazione con i Dipartimenti, individuare e favorire l'istituzione di nuovi Corsi di Laurea o l'ammmodernamento di esistenti (specie Magistrali), in risposta a riconosciute esigenze del mondo del lavoro, con attenzione anche al nostro territorio di riferimento. Valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate.
<b>Incubatore tecnologico</b>	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale (interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici).
	Incrementare le sinergie già esistenti tra Parco Tecnico-Scientifico ed i gruppi di ricerca di Ateneo e consolidare l'attività della Fondazione U4I, avviata con le Università di Milano Bicocca e Bergamo.
	Rafforzare i rapporti con le aziende più interessate alle tematiche avanzate e attrarre nuove imprese per iniziative ad alto contenuto innovativo, incrementando le opportunità di spin-off e start-up, oltre che di progetti scientifici comuni e di finanziamenti per la ricerca.
<b>Innovazione e Ricerca</b>	Biblioteche ed altre dotazioni infrastrutturali per la ricerca: le biblioteche (tradizionali o digitali) ed i centri di servizio di Ateneo riceveranno supporto e cofinanziamento gestionale, al fine di migliorarne l'accesso e la qualità dei servizi offerti, in quanto elementi aggreganti per lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e reti di ricerca. Sarà poi sostenuta (in unione con i soggetti direttamente responsabili) il progetto di costituzione di una Biblioteca delle Scienze socio-giuridiche. Il "Censimento delle Strumentazioni dei Centri e Dipartimenti" sarà aggiornato e reso fruibile in rete, per garantire accesso diretto o in modalità assistita da tecnici dedicati.
	Consolidare e incrementare i nostri corsi post-laurea (es. Master), ampliandone l'offerta, sia tradizionale che digitale, e migliorandone l'organizzazione, sia da un punto di vista logistico che amministrativo, potenziando il raccordo tra Dipartimenti e uffici centrali dedicati.
	Costruzione di nuove opportunità di finanziamento: impegno ad aumentare l'interazione con tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che siano fonti possibili di finanziamento della ricerca. Soprattutto in riferimento all'Europa, ciò comporterà un maggior raccordo con l'Ente Regionale, il Ministero e le Università del territorio. Sarà poi perseguita una nuova qualità della relazione con le varie Fondazioni, banche e non.
	EDILIZIA Nuove progettualità: si darà avvio alla realizzazione di progetti strategici già definiti, tra cui il Campus della Salute, il nuovo polo didattico di Farmacia e il restauro del chiostro di Palazzo San Felice. Si avvieranno attività di analisi e pianificazione per il miglioramento degli spazi per la didattica e la ricerca, così come si contribuirà alla definizione dei progetti per una Biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali e per un nuovo Polo tecnologico.
	EDILIZIA Program management: potenziamento dell'organico e sviluppo del program management sugli interventi edilizi, al fine di garantire tempestività e attenzione a tutte le fasi, dalla pianificazione alla progettazione e successivamente al collaudo, sia di nuovi progetti che di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria.
	Esplorare nuove tematiche su cui offrire formazione ad adulti già inseriti in contesti lavorativi, incentivando il coinvolgimento dei docenti anche in corsi di educazione permanente, e sviluppando progetti di "Summer School" con aziende interessate a tematiche specifiche.
	In accordo, con il ProRettorato per l'Edilizia e con le altre strutture interessate, saranno definiti interventi di miglioramento degli spazi in quanto veicolo di comunicazione ed identità (bacheche, schermi, spazi di accesso e transito,...).
	Nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa; a seguire sarà definito un piano per il miglioramento dei siti di Dipartimento.
	Rafforzamento del Dottorato di ricerca: graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l'attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l'internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con laSAFD). I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità.
	Sarà avviato un cantiere sulla sicurezza e la protezione dei dati per una piena compliance anche culturale rispetto al nuovo cambiamento di paradigma determinato da GDPR.
	Saranno perseguiti gli obiettivi caratterizzanti una struttura IT in un'università: fornire una infrastruttura tecnologica affidabile e funzionale; supportare l'uso della tecnologia per l'innovazione della didattica e della ricerca; facilitare la gestione e il reperimento dei dati tramite sistemi informativi sicuri, efficienti e dotati di interfacce utente usabili e accessibili; essere il punto di riferimento del personale d'ateneo per la scelta e l'implementazione delle soluzioni tecnologiche (sia hardware che software).
	Saranno rivisti gli attuali strumenti e modalità di comunicazione esterna con l'obiettivo di migliorare la visibilità delle nostre iniziative e la reputazione complessiva di Ateneo, sulla base di un'analisi dei risultati e del confronto con altre università (benchmarking).
	Sempre nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento dell'usabilità di tutte le comunicazioni digitali rivolte agli studenti attuali e potenziali.
Sostegno ai giovani ricercatori e ai ricercatori attivi in Ateneo: si predisporranno incentivi ai giovani ricercatori per periodi all'estero sia come opportunità di formazione, sia per lo sviluppo di reti di ricerca. Verrà sviluppato lo "scouting" di giovani ricercatori, attraverso valutazione, revisione e consolidamento dell'esperienza INROAD 2019, e di altre iniziative per la transizione verso l'indipendenza. Si curerà la disseminazione dei risultati attraverso politiche di "open access". Sarà previsto un finanziamento di base per i ricercatori produttivi di Ateneo, da valutare al netto dei gruppi finanziati in progetti competitivi. Sarà valorizzato il contributo del personale tecnico dedicato alla ricerca. Verrà perseguito il reclutamento di docenza da altri atenei (o enti di ricerca) italiani e all'estero sulla base della qualità manifesta dell'attività di ricerca.	
Valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca: verrà effettuata una analisi operativa del posizionamento dell'Università di Pavia nei vari ranking privati ed istituzionali. Si lavorerà, in stretta collaborazione con il Presidio di Qualità e il NUV, supportando il "Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione" nella selezione, trasmissione e analisi dei dati per le principali agenzie di ranking internazionali (es: QS, THE, Shanghai) e nazionali (Censis-Repubblica) individuando criticità e suggerendo soluzioni ed azioni dedicate in report semestrali. Si inizierà altresì la preparazione della VQR 2019-2023. Anche ai fini dell'insieme delle attività a sostegno della ricerca, si predisporrà un "Censimento delle linee di ricerca di ateneo, gruppi/ricercatori afferenti e finanziamenti". L'Ufficio Ricerca sarà poi rafforzato anche attraverso il contributo di titolari di fondi importanti e con necessità di forte sostegno.	

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

<b>Integrazione e intesa con gli IRCCS</b>	Promuovere l'intesa e l'integrazione progettuale tra gli enti di formazione e ricerca del territorio pavese e, in ambito sanitario, con gli IRCCS e le Fondazioni.
<b>Internazionalizzazione</b>	<p>Creazione e partecipazione a reti di università sia su progetto, sia stabili. Al di là delle attività sopra descritte, l'Università di Pavia dovrà ulteriormente rafforzare e qualificare la propria presenza in reti internazionali sia collegate ad un determinato progetto, sia relative ad associazioni stabili tra università (es. il "Gruppo di Coimbra"). In particolare, occorre migliorare il rapporto tra partnership formalmente sottoscritte ed effettiva loro implementazione.</p> <p>Incoraggiare e favorire le esperienze umane e formative presso realtà universitarie internazionali.</p> <p>Incremento della mobilità bilaterale dei docenti. La creazione di corsi di laurea doppi e congiunti richiede il potenziamento della mobilità dei docenti che verranno stimolati a sviluppare collaborazioni con altri Atenei di prestigio, anche svolgendo attività di didattica e di ricerca presso di loro. Il coinvolgimento di colleghi di altre università per soggiorni di studio a Pavia sarà parimenti favorito. L'Ateneo incentiverà queste esperienze anche al fine di aumentare relazioni ed opportunità di accesso a finanziamenti dell'Unione europea.</p> <p>Istituzione di Lauree doppie e Lauree congiunte ("double/joint degree"). Uno degli attuali limiti dei programmi europei è la scarsa possibilità di integrare efficacemente l'esperienza formativa del periodo all'estero con il percorso di studi previsto dal nostro ordinamento allungando i tempi ed i costi dello studio. L'istituzione di doppie lauree e l'impegno ad attivare lauree congiunte con altre università europee ed extra-europee di prestigio risponde alla domanda degli studenti di avere l'opportunità di esperienze umane e formative presso realtà internazionali così da elevare le possibilità di inserimento nel mondo del lavoro. Si perseguirà anche l'istituzione di Dottorati di ricerca congiunti con università straniere.</p> <p>Scuole estive per studenti stranieri e programmi estivi all'estero per studenti di Pavia. Si individueranno temi attorno a cui costruire scuole estive specificamente rivolte a studenti stranieri. E, in collaborazione con Atenei esteri e/o Centri di ricerca, verranno proposti programmi estivi ("summer students") destinati agli studenti di laurea magistrale, soprattutto con vocazione alla ricerca.</p> <p>Sarà potenziata la comunicazione dell'Ateneo verso i paesi esteri (europei ed extra-europei) al supporto degli obiettivi di internazionalizzazione.</p> <p>Sviluppo di accordi per qualificare ulteriormente la rete Erasmus. Il programma Erasmus, in tutte le sue articolazioni, rappresenta ancora la modalità più importante perché gli studenti accedano ad un'esperienza formativa all'estero. È diventata però sempre più decisiva la qualità delle sedi universitarie con cui sono in vigore rapporti di scambio. In questo senso, l'Università di Pavia è chiamata ad un miglioramento della sua offerta, soprattutto in un contesto di competizione crescente.</p>
<b>Ruolo strategico dell'Amministrazione</b>	<p>Al fine di rispondere più efficacemente alla domanda di servizi informatici e di aumentarne l'efficienza, sarà rafforzato l'orientamento al processo in termini di un'ascoltazione che preveda: gestione della domanda, sviluppo, esercizio. Per una definizione adeguata della domanda, saranno coinvolte in momenti di ascolto attivo le principali articolazioni dell'Università, in particolare Dipartimenti e Amministrazione centrale.</p> <p>Coordinamento e integrazione e specializzazione e specializzazione, corrisponde sempre un fabbisogno organizzativo di integrazione. Si prevede un potenziamento dei meccanismi di coordinamento organizzativi, con particolare riferimento alla relazione tra amministrazione centrale e dipartimenti.</p> <p>Facilitazione amministrativa Avvio di un programma di semplificazione ed efficienza organizzativa, in grado di snellire il funzionamento della macchina amministrativa, evitare ridondanze e velocizzare i processi.</p> <p>Politiche di ascolto e condivisione Avvio della consulta del PTA e CEL con funzioni consultive e di proposta agli organi, per la condivisione degli obiettivi e per un'amministrazione equa e trasparente.</p> <p>Politiche di welfare Attraverso il mantenimento e potenziamento delle iniziative strategiche di apertura sanitaria e di "flexible benefits", lo sviluppo della "smart working" e della flessibilità dell'orario di lavoro</p> <p>Sviluppo delle persone Attraverso un programma di formazione specialistica, l'avvio del programma PEO (progressioni economiche orizzontali), l'assegnazione di responsabilità per obiettivi, il consolidamento delle progressioni verticali.</p>
<b>Sostenibilità economica</b>	<p>Analisi della politica della spesa al fine di ottimizzare l'uso delle risorse disponibili riducendo le potenziali inefficienze e valorizzando l'intero patrimonio dell'Ateneo.</p> <p>Considerare maggiormente la necessità di reintegro dei pensionamenti. Sempre al fine di garantire la sostenibilità dei corsi di laurea e la continuità delle linee di ricerca, si dovrà riconsiderare ai Dipartimenti parte delle risorse del personale (punti), conseguenti al pensionamento di un docente afferente.</p> <p>Coordinamento e supervisione del processo di budgeting triennale attraverso la condivisione delle linee di sviluppo dell'Ateneo e la definizione delle priorità di investimento e/o di spesa, al fine di consentire a tutti gli ambiti di delegare uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economica-finanziaria dell'Ateneo.</p> <p>Costruire un quadro di riferimento sulle criticità a medio termine e relativa programmazione: in stretta collaborazione con i Dipartimenti, attraverso la Consulta dei Direttori, e insieme ai Pro Rettori alla Didattica e alla Ricerca, si dovrà condividere un quadro di riferimento delle criticità a medio termine per la sostenibilità dei nostri corsi di laurea e per lo sviluppo delle nostre potenzialità di ricerca. Ciò rappresenta la premessa per la costruzione di una programmazione condivisa che garantisca uno sviluppo coordinato dei Dipartimenti.</p> <p>Creare eventi e strumenti di comunicazione interna: si sperimenteranno modalità di comunicazione interna finalizzate ad aumentare la conoscenza dei docenti tra loro, dei temi di ricerca e delle iniziative più rilevanti presenti in Ateneo. Ad esempio, si avvierà un evento periodico di presentazione dei nuovi colleghi.</p> <p>Definizione di un modello di programmazione pluriennale che, in base ai positivi risultati ottenuti negli ultimi anni, possa consentire all'Ateneo di perseguire in modo consapevole i propri obiettivi di sviluppo a medio-lungo termine, valutando i possibili scenari alternativi conseguenti le diverse scelte di investimento.</p> <p>Distinguere l'attribuzione di risorse ai Dipartimenti e all'Amministrazione centrale: le risorse di personale ai singoli Dipartimenti dovranno essere considerate in modo unitario comprendendo oltre ai docenti, anche il personale tecnico e amministrativo (quando direttamente funzionale allo svolgimento delle attività di didattica e di ricerca) e distinguendole dalle risorse di personale per le finalità dell'Amministrazione centrale di diretta competenza della Direzione G. Ciò al fine di aumentare l'integrazione a livello di singolo dipartimento e facilitare l'operatività.</p> <p>Implementazione di un modello di 'reporting istituzionale' attraverso la definizione di un set di indicatori di tipo economico-finanziario che consenta il monitoraggio dei 'fattori critici', il relativo feedback agli Organi dell'Ateneo, presupposto per l'identificazione delle eventuali azioni correttive.</p> <p>Potenziamento degli strumenti di controllo di gestione per migliorare i processi decisionali della governance e la definizione coerente dei modelli di allocazione relativi alle diverse linee di attività istituzionali. Ciò al fine di misurare il valore economico delle risorse utilizzate per la gestione dei diversi processi gestiti dall'organizzazione nel suo complesso e nelle diverse strutture di ateneo e poterlo mettere in rapporto con i risultati ottenuti.</p> <p>Separare promozioni interne e reclutamento esterno: proprio per non frustrare le legittime aspettative di docenti di valore e, al contempo, elevare l'attrattività per ricercatori esterni ad alto potenziale (anche stranieri), vanno più marcatamente separati i due ambiti.</p> <p>Sostenere un ruolo integrale del personale docente: il contributo a cui il personale docente è chiamato riguarda tutte e tre le sue funzioni istituzionali: didattica, ricerca, organizzazione. Di questo si dovrà meglio tenere conto nelle politiche generali di Ateneo e dove si tratti di interventi premiali.</p>

Tabella 17: DIRETTRICI STRATEGICHE CORRELATE AI CONTENUTI SPECIFICI DELLE SINGOLE DELEGHE ATTRIBUITE AI PRO-RETTORI

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

La gestione dell'emergenza causata dalla pandemia ha indubbiamente avuto effetti molto pesanti e significativi sulle azioni di governo e gestionali con la necessità di ripensare le modalità di attuazione di alcune di esse, mentre altre sono state implementate per rispondere in modo efficiente ed efficace al mutato contesto interno ed esterno. La direzione strategica già delineata e seguita dall'Ateneo aveva già previsto interventi significativi in termini di modernizzazione e innovazione dell'attività didattica, di potenziamento dei servizi agli studenti, di attenzione ai sistemi informativi, in termini di connettività, procedure on line, potenziamento del wi-fi, di semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, di impegno in investimenti sostenibili e tecnologicamente avanzati. Di conseguenza, anche gli interventi di natura emergenziale adottati si sono inseriti all'interno di una coerente direzione strategica già tracciata di cui, in questa sede, si ribadisce la validità. Peraltro, nonostante il contesto emergenziale abbia caratterizzato in modo significativo anche gli ultimi mesi dell'anno 2020, il Rettore ha ritenuto estremamente importante avviare un'analisi comparativa della situazione dell'Ateneo che, alla luce del suo attuale posizionamento nel sistema universitario consentisse di individuarne gli obiettivi di sviluppo all'interno di un orizzonte temporale di un quinquennio. Sulla base dei risultati ottenuti dall'analisi effettuata, sono stati fissati obiettivi di crescita quantitativa degli studenti iscritti che consentano di aumentare il peso percentuale dell'Ateneo nella ripartizione dei fondi di finanziamento ministeriale. Ogni Dipartimento sarà, pertanto, coinvolto in una revisione della propria offerta formativa che contribuisca al raggiungimento dei risultati prefissati. La revisione dell'offerta formativa sarà accompagnata da un'analisi delle risorse di docenza e strutturali disponibili al fine di valutarne l'adeguatezza nonché alla definizione sia delle nuove attribuzioni di personale che dei nuovi investimenti immobiliari necessari a rendere coerenti il piano di sviluppo delle iscrizioni.

Sul lato della ricerca, nel luglio 2020 è stato approvato il Progetto "Rafforzamento ed attrattività del sistema ricerca", con focus sulla valorizzazione del capitale umano e sulla qualità del reclutamento del medesimo. Il progetto contribuirà ad incidere favorevolmente nell'assegnazione della quota premiale del FFO, sulla percentuale di successo dei progetti competitivi e sulla reputazione ed il prestigio nazionale ed internazionale di ateneo. Il progetto, introducendo contributi di sostegno alla ricerca di base in una componente infrastrutturale dedicata alla ri-funzionalizzazione di ambienti/laboratori ed una componente per il personale dedicato, ha l'obiettivo di migliorare complessivamente la performance di ateneo, attirando studiosi di alta qualità e capacità progettuale e trattenendo i giovani ricercatori più promettenti, in un circolo virtuoso di progettualità e formazione, rendendolo competitivo a livello nazionale ed internazionale. Inoltre, attraverso le sue principali azioni, il progetto intende arricchire ed assicurare l'autonomia della ricerca dei singoli ricercatori, favorire la mobilità e l'aggiornamento degli stessi, promuovendo l'aggregazione tra ricercatori su progetti di ricerca cooperativi.

Anche nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, la definizione della strategia rappresenta il punto di partenza per l'implementazione del ciclo delle performance e consente di valutare l'andamento della performance istituzionale dell'Ateneo. In cascata, vengono definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale e alle Aree Dirigenziali poi ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti.

### **3.4 La performance organizzativa di Ateneo**

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. La performance organizzativa di struttura rileva per le aree dirigenziali e per le strutture di secondo livello (Servizi, Centri e Dipartimenti). Viene misurata prendendo in considerazione i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi specificatamente attribuiti alla struttura.

In relazione a quanto sopra, nel Documento di Programmazione Integrata sono stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dell'anno 2020, che si dividono in due tipologie:

- 1) valori target da raggiungere in relazione ad una batteria di indicatori predefiniti. Ognuno di essi si collega ad una delle direttrici strategiche individuate dal Rettore e condivise dalla squadra di governo.
- 2) attività progettuali, spesso a carattere trasversale, da cui discendono le azioni gestionali da implementare da parte delle aree dirigenziali. Anche le attività progettuali si collegano ad una delle direttrici strategiche individuate dalla squadra di governo.

Il quadro dei degli obiettivi di performance organizzativa per il triennio 2020-2022 è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti parallelamente alla definizione del budget 2020 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Come avviene ogni anno, alla fine del primo semestre, parallelamente alla revisione infra-annuale del budget, è stata effettuata la fase di monitoraggio e revisione degli obiettivi annuali. Anche nel 2020 è stata effettuata una specifica attività di monitoraggio in itinere che ha dato luogo ad una revisione delle azioni e dei target. Peraltro, 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

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

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.

Le Tabelle 18 e 19 evidenziano i risultati della revisione degli obiettivi seguita al monitoraggio infrannuale effettuato nel mese di luglio 2020. Le Tabelle riportano rispettivamente i target aggiornati e assegnati alla Direzione Generale e alle aree dirigenziali competenti in relazione agli indicatori e ai progetti gestionali.

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETTRICI STRATEGICHE	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2020)	AREA DI COMPETENZA
INCLUSIONE E MERITO	Tasso di crescita degli immatricolati	Incremento del 2%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area beni culturali, Area didattica e servizi agli studenti, Area sistemi informativi, Area tecnica e sicurezza
	Proporzione di studenti beneficiari di borsa di studio rispetto agli studenti idonei diritto allo studio	mantenimento 100%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale
	Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	10%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area didattica e servizi agli studenti
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	N° dei processi 'semplificati'	almeno 3	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area sistemi informativi
	Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile: a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati;	rispetto del limite di legge e implementazione di quanto previsto nel 'manifesto politico' della governance	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO:</b> in osservanza all'indicazione di Proper, l'indicatore viene definito in termini di punti organico.	Direzione Generale, Area risorse umane e finanziarie
	b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.	aumento	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area risorse umane e finanziarie
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Indicatori di bilancio ministeriali: SPESE DI PERSONALE	Rispetto valori programmati: 70,02	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area risorse umane e finanziarie
	INDEBITAMENTO	0,02%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area risorse umane e finanziarie
	ISEF	1,17%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area risorse umane e finanziarie
INCUBATORE TECNOLOGICO/TERZA MISSIONE	Avvio sistema museale: n° biglietti venduti/proventi	Biglietti emessi:30.000 Incasso: Euro 100.000	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO</b> a causa dell'emergenza covid: 12.000 biglietti emessi e un incasso pari a 40.000€	Area Beni Culturali
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Punteggio medio ottenuto in tutte le rilevazioni di customer dell'Area Beni Culturali per l'anno 2019	Il punteggio è su scala da 1 a 6 e si propone come target Da 0 a 3 = obiettivo non raggiunto Da 3 a 3,5 = obiettivo raggiunto al 25% Da 3,5 a 4 = obiettivo raggiunto al 50% Da 4 a 4,5 = obiettivo raggiunto al 75% Oltre 4,5 = obiettivo raggiunto al 100%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Beni Culturali
INCLUSIONE E MERITO	Tasso di abbandono	riduzione del 2%	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Area Didattica e Servizi agli studenti
INNOVAZIONE E RICERCA	N° di iscritti ai Master	incremento maggiore o uguale al 3%, 20/21 misurati a marzo 21	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Area Didattica e Servizi agli studenti
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Proporzione di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	mantenimento/crescita	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa della sospensione da parte del MIUR del progetto PRO3	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione
	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti	>=2%	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa della sospensione da parte del MIUR del progetto PRO3	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione
	N° reti universitarie	mantenimento/crescita	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione
INNOVAZIONE E RICERCA	%° eventi didattici a distanza effettuata da marzo 2020	maggiore del 80%	<b>NUOVO OBIETTIVO</b> inserito in fase di revisione per far fronte alla situazione di emergenza covid al fine di monitorare l'efficacia della didattica a distanza.	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione
INNOVAZIONE E RICERCA	Importo progetti finanziati	>= 8mln €	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Ricerca e Terza Missione
	Numero di prodotti Open Access in IRIS	>1000	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Ricerca e Terza Missione
INCUBATORE TECNOLOGICO/TERZA MISSIONE	Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi	mantenimento	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Area Ricerca e Terza Missione
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Tempi di chiusura interventi manutentivi distinti per categoria di lavoro e tipologia di intervento	Riduzione del 20% del tempo medio rilevato tramite il sistema di ticketing nel 2019	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO</b> a causa dell'emergenza covid: mantenimento del tempo medio rilevato nel 2019.	Area Tecnica e sicurezza
	Customer su interventi dell'Area	Risultato superiore al 60% di indicatori di soddisfazione positivi	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Tecnica e sicurezza
	% di definizione dei progetti da presentare al Bando MIUR rispetto al massimo finanziamento ottenibile	100%	<b>NUOVO OBIETTIVO</b> inserito in fase di revisione	Area Tecnica e sicurezza

Tabella 18: LA REVISIONE DEI VALORI TARGET SUGLI INDICATORI INDIVIDUATI COME OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETTRICI STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2020)	AREA DI COMPETENZA
EMERGENZA COVID 19	Gestione programmata delle attività di ateneo alla luce dell'emergenza sanitaria	Svolgimento delle attività previste dal PIANO COVID DI ATENEO	si/no	<b>NUOVO OBIETTIVO</b> inserito in fase di revisione per far fronte all'emergenza covid	Direzione Generale, TUTTE LE AREE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Avvio di un sistema di ticketing	N° dei processi monitorati	Almeno 3 processi monitorati	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Direzione Generale, Area sistemi informativi
INCLUSIONE E MERITO	Elaborazione del Progetto riqualificazione delle Aule Didattiche e Laboratori informatici studenti	Stato avanzamento piano di lavoro	Progetto elaborato e approvato con relativo piano di lavoro	<b>OBIETTIVO MANTENUTO MA CONFLUITO NEL PIANO COVID DI ATENEO</b>	Direzione Generale, Area Relazioni internazionali, Area tecnica e sicurezza
INCLUSIONE E MERITO	Sviluppo del progetto per la Programmazione triennale ministeriale diritto allo studio (PRO3)	Proporzione di studenti iscritti con almeno 6 CFU acquisiti per attività di tirocinio curricolare esterne all'Ateneo nell'anno di riferimento;	5%	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa della sospensione da parte del MIUR del progetto PRO3	Direzione Generale
INNOVAZIONE E RICERCA	Sviluppo del progetto per la Programmazione triennale ministeriale dottorati (PRO3)	Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti;	16,00%	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa della sospensione da parte del MIUR del progetto PRO3	Direzione Generale, Area ricerca e terza missione
		Proporzione degli iscritti al primo anno a un corso di dottorato nell'anno di riferimento provenienti da altra Regione o dall'estero	>50%		Direzione Generale, Area ricerca e terza missione
INCUBATORE TECNOLOGICO	Supporto alla definizione del progetto 'Parco dell'Innovazione'	Definizione dello studio di fattibilità	SI/NO	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale, Area ricerca e terza missione, Area tecnica e sicurezza
RAPPORTI CON GLI IRCCS	Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS	N° di convenzioni approvate	Almeno una convenzione approvata	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Direzione Generale
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Definizione e implementazione del programma di semplificazione ed efficienza organizzativa	Riduzione dei tempi medi di risposta dei processi semplificati e miglioramento customer	Attribuzione degli scatti biennali 3 mesi Pagamento missione 2 mesi Indice di soddisfazione positivo	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO</b> a causa dell'emergenza covid: è stato eliminato l'indice di soddisfazione in quanto le missioni sono state sospese per cui non è stato possibile erogare un questionario di gradimento.	Direzione Generale
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Analisi e sviluppo dello "smart working" e della gestione flessibile dell'orario di lavoro.	% di personale coinvolto	Sperimentazione avviata 10% del personale	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO</b> a causa dell'emergenza covid e della sperimentazione della modalità di smartworking per gran parte del personale: Definizione e approvazione del progetto smartworking di ateneo e gestione della modalità di lavoro agile durante il periodo di emergenza.	Direzione Generale, Area Risorse umane e finanziarie
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Implementazione del sistema di reporting istituzionale	Realizzazione del cruscotto	Cruscotto direzionale implementato e disponibile alla consultazione	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Direzione Generale
INCUBATORE TECNOLOGICO/TERZA MISSIONE	Realizzazione di una Digital Library per la conservazione a lungo termine e la valorizzazione del materiale culturale conservato in Ateneo. Primo progetto: miglioramento dell'accesso di parte dei materiali del Centro Manoscritti e del Ce.S.U.P.	Realizzazione del Piano di lavoro	si/no	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Beni culturali
	Realizzazione di eventi pubblici per la valorizzazione del sistema museale di Ateneo	Realizzazione eventi pubblici di valorizzazione SMA e Centro Manoscritti	Target: n. eventi 0-20 eventi: 0% 21-30 eventi: 50% 31-38 eventi: 75% 39-40 eventi: 100%	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Area Beni culturali
INNOVAZIONE E RICERCA	Revisione e razionalizzazione degli spazi bibliotecari e realizzazione del progetto di una nuova biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali.	Elaborazione di un progetto organico per la realizzazione di una nuova biblioteca delle Scienze Giuridiche e Politico Sociali	Target: individuazione della sede 50% progetto di fattibilità 100%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Beni culturali
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Elaborazione Manuale di Conservazione e riordino dell'archivio	Realizzazione del Piano di lavoro	si/no	<b>OBIETTIVO MODIFICATO</b> a causa dell'emergenza covid che non permette di utilizzare personale esterno; il riordino dell'archivio è stato eliminato. Si sostituisce quindi l'obiettivo con "Redazione del regolamento per Albo on-line" con nuovo piano di lavoro	Area Beni culturali
INCLUSIONE E MERITO	Sviluppo di un piano di attività per contrastare gli abbandoni e ottimizzare le iscrizioni	Piano di attività	Rispetto del Piano di attività	<b>OBIETTIVO SOSTITUITO CON:</b> Rafforzamento dei legami con il territorio con diretto coinvolgimento della parte politica locale (assessori all'istruzione...) per la promozione di eventi di orientamento nell'ambito delle attività di raccordo fra scuola e università Indicatore: n° scuole raggiunte Target: +15%	Area Didattica e Servizi agli studenti
	Supporto alla revisione di parte dell'offerta formativa curriculare	Aggiornamento analisi sostenibilità Cds	Presentazione alla Commissione Didattica di Ateneo	<b>OBIETTIVO SOSTITUITO CON:</b> Istituzione nuova laurea interateneo UNIPV-UNIMI-UNIMIB Target: realizzazione di tutte le attività volte ad ottenere l'accreditamento iniziale e la conseguente istituzione del nuovo CdS	Area Didattica e Servizi agli studenti
INNOVAZIONE E RICERCA	Sviluppo di un piano di attività volte a migliorare la comunicazione fra uffici centrali dedicati e dipartimenti, nonché a sensibilizzare i Dipartimenti sulla qualità dei progetti di Master e Corsi di perfezionamento/Aggiornamento	n° iscritti Master	Rispetto del Piano di attività	<b>OBIETTIVO MANTENUTO MA CONFLUITO NEL PIANO COVID DI ATENEO</b>	Area Didattica e Servizi agli studenti



## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETTRICI STRATEGICHE	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2020)	AREA DI COMPETENZA
INTEGRAZIONE E INTESA CON GLI IRCCS	Accreditamento delle scuole di specializzazione medica	Analisi dei requisiti di accreditamento delle scuole sostituire con la gestione delle fasi di accreditamento nei tempi e modi stabiliti	Presentazione al Direttivo Facoltà di Medicina	<b>OBIETTIVO SOSTITUITO CON:</b> Analisi rete formativa Scuole non accreditate a.a.2018/19 e presentazione nuova richiesta di accreditamento. Target: presentazione di almeno una nuova richiesta di accreditamento	Area Didattica e Servizi agli studenti
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Piano di promozione dell'ateneo all'estero (bdgt servizio internaz. € 150k)	Grado di realizzazione del Piano MKTG	80%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione
	Studio e progettazione di summer school (bdgt servizio internaz. borse summer school € 60k)	Numero summer school	2 scuole attivate su 10	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione
INNOVAZIONE E RICERCA	Miglioramento dell'efficacia comunicativa del sito Internet di Ateneo	progettazione sito istituzionale di Ateneo e siti dipartimentali e tematici (piano di lavoro)	rispetto del piano di lavoro	<b>OBIETTIVO MANTENUTO MA CONFLUITO NEL PIANO COVID DI ATENEO</b>	Area Relazioni Internazionali, Innovazione didattica e comunicazione, Area Sistemi informativi
INNOVAZIONE E RICERCA	Supporto all'Open Access in repository di Ateneo (IRIS), alla definizione di "Case Studies" eccellenti di terza missione e alla procedura VQR 2015-2019	Svolgimento delle azioni previste dal piano VQR, presentazione dei "Case Studies", accessibilità dei prodotti della ricerca sottoposti a valutazione	Si	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Ricerca e Terza Missione
	Definizione ed inizio attuazione del Progetto: Rafforzamento ed attrattività del "sistema ricerca" di Ateneo (2M€)	n di proposte sostenute	2 progetti	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area Ricerca e Terza Missione
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Revisione del sistema gestionale dell'Area Risorse Umane	analisi delle varie possibilità offerte dai gestionali in uso per implementazione moduli di interesse ateneo.	Inserire 2 attivazioni di moduli aggiuntivi oggi non usati	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO</b> a causa dell'emergenza covid: 1 attivazione di moduli aggiuntivi oggi non usati	Area risorse umane e finanziarie
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Attuazione del piano operativo degli interventi previsti da PwC	definizione piano di attività sulla base della relazione definitiva che sarà consegnata da pwc	almeno il 50, 50% obiettivo, almeno il 70, 75% e superiore al 75%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO:</b> studio di fattibilità per l'implementazione di report per controllo scostamenti tra fattura e Ordine di acquisto, obiettivo raggiunto al 70%; studio di fattibilità per l'implementazione di report per il monitoraggio degli acquisti fuori dal MEPA, obiettivo raggiunto al 100%.	Area risorse umane e finanziarie
	Attuazione del piano di programmazione triennale del personale e monitoraggio del rispetto degli indicatori ministeriali	Realizzazione del piano triennale di programmazione del personale come approvato dagli organi accademici, tenendo conto delle necessità di completamento piani precedenti.	90% delle procedure deliberate	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area risorse umane e finanziarie
INNOVAZIONE E RICERCA	Piano di eliminazione delle barriere architettoniche - programma di indirizzo	Stato avanzamento piano di lavoro	Programma elaborato con piano di lavoro	<b>OBIETTIVO ELIMINATO</b> a causa dell'emergenza covid	Area tecnica e sicurezza
	Attuazione del Piano triennale dell'edilizia	Rispetto delle tempistiche	100%	<b>OBIETTIVO MANTENUTO</b>	Area tecnica e sicurezza
	Utilizzo di metodi e strumenti di project management	Estensione di utilizzo dello strumento di project management per la gestione delle attività	Tool utilizzato dal 50% dei servizi dell'area (con maggiore efficacia su: piano triennale, accordi quadro e per le attività di logistica e di programmazione) entro il 31/12/2020	<b>OBIETTIVO MANTENUTO; TARGET REVISIONATO</b> a causa dell'emergenza covid: estensione del tool a 1 servizio dell'area.	Area tecnica e sicurezza

**Tabella 19: LA REVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI TARGET RELATIVA AI PROGETTI INDIVIDUATI COME OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO**

La Tabella 20 evidenzia gli indicatori in relazione ai quali erano stati fissati i valori target in seguito alla fase di revisione e il risultato ottenuto utile per valutare la performance organizzativa dell'Ateneo e, quindi, della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali in relazione alla successiva attribuzione per competenza.

La Tabella 21 individua i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi 'progettuali' di performance organizzativa di Ateneo dopo la revisione di luglio, anch'essi poi attribuiti, in relazione alle specifiche competenze, alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali. Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, alla sostenibilità ambientale nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi di performance organizzativa sono collegati alle

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

### linee strategiche della Governance in relazione alle quali sono stati definiti.

DIRETTRICI STRATEGICHE	VALORI TARGET SU INDICATORI ISTITUZIONALI	TARGET	RISULTATO	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Punteggio medio ottenuto in tutte le rilevazioni di customer dell'Area Beni Culturali per l'anno 2019	Il punteggio è su scala da 1 a 6 e si propone come target Da 0 a 3 = obiettivo non raggiunto Da 3 a 3,5 = obiettivo raggiunto al 25% Da 3,5 a 4 = obiettivo raggiunto al 50% Da 4 a 4,5 = obiettivo raggiunto al 75% Oltre 4,5 = obiettivo raggiunto al 100%	La rilevazione della customer satisfaction dei servizi afferenti all' Area Beni Culturali è stata effettuata attraverso diversi strumenti in relazione alle caratteristiche dei servizi stessi, come la varietà di attività svolta e la tipologia di utenza. Gli aspetti monitorati sono diversi in base al Servizio valutato. Di seguito i punteggi ottenuti dai Servizi (per il dettaglio si allegano i risultati delle indagini di customer): • Servizio Gestione Risorse Documentarie: 4,58 • Servizio Biblioteca Digitale: 4,86 • Servizio Biblioteche: 4,82 • Servizio Sistemi Archivistici di Ateneo: 4,85 • Centro di ricerca sulla tradizione manoscritta di autori moderni e contemporanei (Centro Manoscritti): 5,59 • Sistema Museale di Ateneo: 5,54 Tutti i Servizi hanno ottenuto un punteggio superiore a 4,5, pertanto l'obiettivo è stato raggiunto al 100%.	100%
INTERNAZIONALIZZAZIONE	N° reti universitarie	mantenimento/crescita	Nel 2020, il Servizio Relazioni Internazionali ha puntato la sua attenzione in particolare verso le seguenti reti: - Uni-Italia: Uni-Italia, l'Associazione nata nel 2010 con l'obiettivo di favorire l'attrazione di studenti e ricercatori stranieri verso le università italiane, - University Alliance of the Silk Road (UASR) che rientra nell'iniziativa di politica estera One Belt, One Road della Cina, - EC2U L'European Campus of City-Universities che è un'alleanza multiculturale e multilingue composta da sette università di lunga data (Coimbra Group), per sviluppare uno spazio innovativo che consenta alla mobilità di fluire liberamente tra le sette università e le città associate. Nel complesso il numero di reti universitarie si è mantenuto costante rispetto all'anno precedente, pertanto l'obiettivo è stato raggiunto al 100%.	100%
EMERGENZA COVID	%* eventi didattici a distanza effettuata da marzo 2020	maggiore del 80%	A febbraio 2020 l'Ateneo Pavese ha dovuto, a causa della pandemia scatenata dal virus COVID19, cambiare radicalmente ed improvvisamente le modalità di erogazione della didattica. È stato pertanto richiesto al servizio IDCD di mobilitarsi e di dare il massimo contributo al fine di poter affrontare i termini dell'emergenza; è disponibile in allegato la relazione di dettaglio di tutte le attività per tipologia di contributo. Complessivamente gli eventi didattici a distanza nei vari ambiti (es esami, master, tirocini, help desk, esami di stato e altro) sono stati svolti completamente on line, pertanto il target è stato pienamente raggiunto.	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Importo progetti finanziati	>= 8mln €	Per il quinquennio 2016-2020 sono stati considerati tutti i progetti finanziati e gli importi ottenuti in seguito al monitoraggio 2019 e 2020; l'importo totale dei progetti finanziati è pari a € 15.015.906,65, pertanto l'obiettivo è stato raggiunto al 100%.	100%
	Numero di prodotti Open Access in IRIS	>1000	La V.Q.R.(Valutazione Qualità della Ricerca) è stata prorogata dal 2020 al 2021 e questo ha comportato un inevitabile ritardo nella conclusione del processo di apertura all'open access per i prodotti oggetto di valutazione. Si è proceduto al fine di rendere IRIS un repository Open Access, cioè, per tutte le pubblicazioni inserite (che ad oggi sono 7518) rendere Open Access i pdf delle pubblicazioni previo controllo delle stesse. Prioritariamente verranno resi Open Access i prodotti che verranno sottoposti alla VQR 2015-19 e successivamente si procederà a rendere Open e validare i prodotti della ricerca partendo dagli anni più recenti andando a ritroso. Il totale dei prodotti pre print e post print caricati in IRIS sono pari a 7.518 e 2.065, quindi superiore a 1000.	100%
EMERGENZA COVID	Supporto fornito ai ricercatori che applicano a bandi emessi in periodo COVID	90% delle richieste per progetti emanati in periodo COVID supportate dal servizio ricerca	La situazione pandemica all'inizio del mese di marzo 2020, ha determinato qualche rallentamento nelle attività scientifiche a causa del lockdown, nel contempo però le attività di ricerca connessa al SARS-COV-2 e alla malattia (COVID-19) hanno generato una intensa produttività scientifica. I ricercatori dell'ateneo, in aggiunta alle calls tradizionali, hanno applicato massicciamente anche a tutte le iniziative di supporto alla ricerca in ambito Covid -19, sfruttando la multidisciplinarietà che caratterizza l'ateneo. Nel complesso sono stati presentati 113 progetti relativamente alla tematica COVID e tutti sono stati supportati dal Servizio Ricerca. I progetti presentati sono stati supportati al 100%.	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Tempi di chiusura interventi manutentivi distinti per categoria di lavoro e tipologia di intervento	Mantenimento del tempo medio rilevato nel 2019.	Nel 2019 il tempo medio di chiusura degli interventi manutentivi, distinto per tipologia, è stato di 40,20 giorni; nel 2020 il tempo medio di chiusura degli interventi è risultato pari a 22,15 giorni, pertanto l'indicatore è stato notevolmente migliorato rispetto all'anno precedente. Si allega il report analitico estratto dal sistema di ticketing e gestione delle manutenzioni "Archibus" relativo agli anni 2019 e 2020 distinto per tipologia di intervento con numero medio di giorni e numero di chiamate ricevute. L'obiettivo è stato raggiunto al 100%.	100%
	Customer su interventi dell'Area Tecnica	Risultato superiore al 60% di indicatori di soddisfazione positivi	Dall'indagine di Customer Satisfaction del 2020 il livello di soddisfazione di ogni Servizio dell'Area Tecnica e Sicurezza in percentuale, derivato dal rapporto tra risultato raggiunto rispetto al voto 6 corrispondente a "completamente soddisfatto/a", è risultato sempre superiore al target, pari al 60%. Di seguito i risultati per Servizio: - Servizio Edilizia Universitaria: 75% - Servizio Gare e Appalti: 75% - Servizio Logistica ed Economato: 86% - Servizio Sicurezza e Radiazioni Ionizzanti: 76% La Customer è stata implementata anche attraverso l'utilizzo del sistema di ticketing del gestionale delle manutenzioni (Archibus) con i seguenti risultati: 79% delle risposte con risultato soddisfatto o molto soddisfatto (è disponibile l'estrazione dati del 20 aprile 2021)	100%

Tabella 20: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENE0 - GLI INDICATORI CON I RELATIVI VALORI TARGET E I RISULTATI OTTENUTI

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETTRICI STRATEGICHE	PROGETTI	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)
INCUBATORE TECNOLOGICO	Supporto alla definizione del progetto 'Parco dell'Innovazione'	Definizione dello studio di fattibilità	SI/NO	Nell'anno 2020 è stato 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%
RAPPORTI CON GLI IRCCS	Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS	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%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Definizione e implementazione del programma di semplificazione ed efficienza organizzativa	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%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Analisi e sviluppo dello "smart working" e della gestione flessibile dell'orario di lavoro.	% di personale coinvolto	Sperimentazione 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 emergenza. I dati di analisi e di dettaglio sono disponibili nel POLA allegato al Piano Integrato 2021-2023.	100%
EMERGENZA COVID 19	Gestione programmata delle attività di ateneo alla luce dell'emergenza sanitaria	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 1 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 digitale 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%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Revisione del sistema gestionale dell'Area Risorse Umane	analisi delle varie possibilità offerte dai gestionali in uso per implementazione moduli di interesse ateneo.	Attivazione di 1 nuovo modulo aggiuntivo	L'obiettivo prevedeva l'analisi delle diverse possibilità offerte dai gestionali in uso per l'implementazione di moduli di interesse dell'Ateneo. L'emergenza COVID ha influito molto sulle attività, in particolare dell'area sistemi informativi, per cui il target è stato rivisto considerando l'implementazione di almeno un modulo aggiuntivo tra quelli non utilizzati. E' stato implementato il modulo HR-Suite Valutazione Prestazioni che verrà utilizzato per la valutazione della performance per l'anno 2020.	100%
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Attuazione del piano operativo degli interventi previsti da PwC	definizione piano di attività sulla base della relazione definitiva che sarà consegnata da pwc	studio di fattibilità per l'implementazione di report per controllo scostamenti tra fattura e Ordine di acquisto, obiettivo raggiunto al 70%; studio di fattibilità per l'implementazione di report per il monitoraggio degli acquisti fuori dal MEPA, obiettivo raggiunto al 100%.	Nel corso del 2020 l'Area ha interagito con CINECA per definire l'implementazione dei report previsti dal sistema di audit di CINECA con i report individuati per il ciclo passivo nella relazione dei consulenti PWC. E' disponibile il documento di Cineca con la presentazione del servizio "Audit contabile" costruito sulle esigenze dell'ateneo. A dicembre è stato firmato l'atto di affidamento per Servizi professionali di consulenza per Audit Contabile (sono disponibili l'atto firmato e l'allegato con il dettaglio delle attività previste).	80%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Attuazione del piano di programmazione triennale del personale e monitoraggio del rispetto degli indicatori ministeriali	Realizzazione del piano triennale di programmazione del personale come approvato dagli organi accademici, tenendo conto delle necessità di completamento piani precedenti.	90% delle procedure deliberate	E' stato verificato il rispetto del limite previsto dall'art. 24 c.6 della Legge 240/2010 e quello previsto a art. 18. c.4 avente per oggetto le assunzioni esterne Per quest'ultimo la media del triennio 2016-2019 è del 35%, quindi nel rispetto degli indicatori. E' stato verificato il rapporto tra l'organico dei ricercatori a tempo determinato di tipo B) ed i professori ordinari: la media sul triennio è 120%, quindi rispetta l'indicatore. In relazione alla realizzazione della programmazione del personale si confermano le seguenti procedure: per il personale docente delle 86 procedure deliberate dagli organi ( da dicembre 2019 a novembre 2020), 83 sono state pubblicate in G.U. entro il dicembre 2020. Infine 3 procedure sono state firmate dal Rettore sempre entro il 2020 ma pubblicate in G.U. a gennaio 2021.	100%
INCLUSIONE E MERITO	Rafforzamento dei legami con il territorio con diretto coinvolgimento della parte politica locale (assessori all'istruzione...) per la promozione di eventi di orientamento nell'ambito delle attività di raccordo fra scuola e università	n° scuole raggiunte	+15% vs anno precedente	Alla luce della situazione di emergenza che si è venuta a creare a partire dal mese di marzo, il COR ha dovuto convertire le modalità di realizzazione delle proprie iniziative a distanza. È stato quindi necessario riprogettare gli eventi on line: sono state realizzate due edizioni di Porte Aperte virtuale, il 20-22 maggio e il 14-16 luglio ( <a href="https://web.unipv.it/porteaperte-luglio2020/">https://web.unipv.it/porteaperte-luglio2020/</a> ) e due eventi a dicembre con una connotazione più formativa. Nel 2019 le scuole raggiunte con la promozione di eventi di orientamento sono state 154, mentre nel 2020 le scuole sono state 466, pertanto l'obiettivo è stato completamente realizzato.	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Istituzione nuova laurea interateneo UNIPV-UNIMI-UNIMIB	Piano di lavoro per l'accreditamento iniziale e l'istituzione di un corso di laurea interateneo	rispetto del piano di lavoro	Nel corso del 2020 è stato costituito un apposito gruppo di lavoro per la realizzazione di un corso di laurea interateneo, in lingua inglese, in Artificial Intelligence, che prevede altresì il ricorso alla flessibilità dei SSD di base e caratterizzanti (art. 8 DM 6/2019). Il progetto di nuova istituzione è stato approvato dal SA e dal CdA nelle rispettive sedute del 16 e 24 dicembre 2020 e ha completato il percorso istruttorio in tempo utile per la presentazione del RAD e della SUA-CdS entro le scadenze fissate dal Ministero (rispettivamente, 13 gennaio RAD e 15 febbraio SUA-CdS). Il Corso di studio ha ricevuto il parere positivo del CUN nella seduta del 11 febbraio 2021 ed ora siamo in attesa del parere definitivo da parte di ANVUR.	100%
INTEGRAZIONE E INTESA CON GLI IRCCS	Accreditamento delle scuole di specializzazione medica	Analisi rete formativa Scuole non accreditate a.a.2018/19 e presentazione nuova richiesta di accreditamento	presentazione di almeno una nuova richiesta di accreditamento	A seguito della emergenza COVID-19, con D.L. 19 maggio 2020, n. 34, è stato disposto che: • l'accreditamento definitivo e provvisorio concesso, per l'a.a. 2018/2019, alle Scuole di specializzazione di area sanitaria fosse automaticamente prorogato per l'a.a. 2019/2020 senza necessità di riproporre alcuna nuova istanza; • si è consentito esclusivamente di riproporre istanza per le Scuole di specializzazione che nell'a.a. 2018/2019 non erano state accreditate E' stata rivalutata e rivista la rete formativa della Scuola di specializzazione in Radioterapia proposta per il 2018/19 ed è stato ottenuto l'accreditamento da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca (prot. n.97245 del 11/09/20)	100%

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETTRICI STRATEGICHE	PROGETTI	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Piano di promozione dell'ateneo all'estero (bdgt servizio internaz. € 150k)	Grado di realizzazione del Piano MKTG	80%	L'unità Marketing & Recruitment è dedicata alla promozione dell'Ateneo a livello internazionale e al reclutamento di studenti degree seeker (DS), definiti come studenti in possesso di un titolo di studio estero e che desiderano conseguire una Laurea o Laurea Magistrale presso la nostra Istituzione. Per il 2020-21 si registra un incremento del 4% di immatricolati stranieri (Intake Ds). Rispetto allo strumento delle fiere, la promozione nel 2020 è stata effettuata attraverso la partecipazione ad eventi in presenza organizzati da provider privati nel settore Higher Education solo da Gennaio a Febbraio, e successivamente si è realizzata con fiere esclusivamente online. Innovativo è il Progetto Unibuddy che è stato implementato a Giugno 2020 come strumento di promozione internazionale dell'Ateneo con l'obiettivo di mettere in contatto i futuri studenti internazionali con gli Ambasciatori di Unipv, ovvero studenti stranieri iscritti a un corso di laurea magistrale in inglese, attraverso una piattaforma di interazione online, formata da Unibuddy. Le spese relative al Piano di promozione dell'Ateneo all'estero nell'2020 sono state di 96.872€, pari al 65% del budget stanziato, pertanto il target è stato raggiunto al 80,7%.	80,7%
	Studio e progettazione di summer school (bdgt servizio internaz. borse summer school € 60k)	Numero di summer school attivate	2 scuole attivate su 10	Le problematiche relative all'impossibilità di effettuare didattica in presenza a causa della Pandemia da covid-19 (fondamentale nelle previsioni di quasi tutte le S/W School finanziate) ha fatto sì che ad oggi 3 delle 10 scuole finanziate nel 2020 siano state effettuate (Sono disponibili maggiori dettagli circa la programmazione delle S/W School in Ateneo).	100%
SOSTENIBILITA'	Attuazione del Piano triennale dell'edilizia	Rispetto delle tempistiche	100%	Gli interventi relativi al Piano triennale dell'edilizia sono stati i seguenti: 1 San Tommaso - Interventi di adeguamento prevenzione incendi e realizzazione di n. 2 aule Didattiche -Delibera 159/2020. 2 Mensa via Bassi - Delibera 184/2020. 3 Polo Cravino - interventi messa a norma antincendio - Delibera 159/2020. 4 San Felice - Interventi di risanamento conservativo del chiostro-Delibera 159/2020. Avvio della gara per l'affidamento dei lavori con determinazione DG n. 4743/2020 5 Riqualificazione Aula Weber -Delibera 159/2020. Avvio della gara per l'affidamento dei lavori con determinazione DG n. 3928/2020 6 Chimica - rifacimento delle linee di riscaldamento -Aggiudicazione della gara dei lavori con determinazione DG 3772/2020. 7 Accordo quadro triennale opere edili -determina DG 7254/2020 8 Accordo quadro triennale opere da fabbro -Avvio della gara per l'affidamento dei lavori con determinazione DG n. 3566/2020 9 Palazzo Centrale - Conservazione patrimonio -Delibera 184/2020 10 Nuovo polo didattico scienze del farmaco -Delibera 159/2020. Avvio della gara per l'affidamento dei lavori con determinazione DG n. 85963/2020 11 Biblioteca di Arte - Delibera 184/2020.	100%
INCUBATORE TECNOLOGICO	Utilizzo di metodi e strumenti di project management	Estensione di utilizzo dello strumento di project management per la gestione delle attività	estensione del tool a 1 servizio dell'area.	L'obiettivo è stato rimodulato nel corso del 2020 con sua proiezione anche nel 2021 per l'applicazione alla programmazione dell'Area. Nel corso del 2020 è stata svolta l'analisi comparativa del servizio/software di project management con il supporto del Servizio Automazione Gestionale al fine di individuare il sistema con il miglior rapporto costi/prestazioni. E' stato individuato il sistema Twproject, il cui acquisto è stato perfezionato con determinazione dirigenziale n. 7074 prot. n. 152209 del 16/12/2020. Il nuovo tool è stato attivato sui Servizi Edilizia Universitaria e Gestione facility, utilities e ambiente. L'obiettivo si ritiene raggiunto al 100%.	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di una Digital Library per la conservazione a lungo termine e la valorizzazione del materiale culturale conservato in Ateneo. Primo progetto: miglioramento dell'accesso di parte dei materiali del Centro Manoscritti e del Ce.S.U.P.	Realizzazione del Piano di lavoro	si/no	Nel 2020, è stata completata la formazione del personale coinvolto, è stato definito l'aspetto grafico e le funzionalità del portale di accesso a Digital Library Pavia, si è avviato il recupero e il caricamento del materiale individuato in una prima fase per l'implementazione del servizio. Durante l'anno si è provveduto al caricamento del materiale catalogato sui diversi portali (Museo per la Storia, Cesup, Centro Manoscritti e Musicologia). Il 13 gennaio 2011 è stata formalmente inaugurata Digital Library Pavia con un evento da remoto in collegamento dall'Aula Magna dell'Università di Pavia (link <a href="http://news.unipv.it/?p=52862/">http://news.unipv.it/?p=52862/</a> ). Al momento dell'inaugurazione Digital Library Pavia ha proposto una consistenza di oltre 500.000 immagini (la maggior parte accessibili liberamente) che riproducono oltre 2.700 oggetti che rappresentano diverse tipologie di materiali.	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Revisione e razionalizzazione degli spazi bibliotecari e realizzazione del progetto di una nuova biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali.	Elaborazione di un progetto organico per la realizzazione di una nuova biblioteca delle Scienze Giuridiche e Politico Sociali	Target: individuazione della sede 50% progetto di fattibilità 100%	Nel corso del 2020 è stato realizzato un documento tecnico (in allegato) con il quadro delle esigenze organizzative, logistiche ed economiche funzionali alla stesura del progetto definitivo per la realizzazione di una sede unificata per le biblioteche dell'area politico-giuridico-sociale presso l'edificio dell'ex Clinica Mondino di via Palestro. A giugno 2020 la Commissione Edilizia di Ateneo ha presentato al MIUR il progetto definitivo della nuova Biblioteca nell'ambito dell'adesione al bando promosso con Decreto Ministeriale n. 1121 del 5 dicembre 2019 per lo sviluppo dell'edilizia universitaria (in allegato il progetto definitivo e la domanda al Miur).	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Redazione del regolamento per Albo on-line	Realizzazione del Piano di lavoro	si/no	Nel 2020 si è giunti a una prima bozza del Manuale di conservazione, sul modello rilasciato da Proceadamus nel 2017. I lavori sono stati interrotti a settembre 2020 in quanto l'AGID ha emanato nuove linee guida (in allegato) e il Network Proceadamus ha comunicato che nel 2021 si sarebbe approntato un gruppo di lavoro ad hoc per la redazione di un modello aggiornato. Il Piano di lavoro per la conservazione dell'archivio è stato completato al 80%. Nel corso del 2020 è stato redatto un nuovo Regolamento per la pubblicazione all'albo on-line. A novembre 2020 è stata predisposta la versione definitiva del regolamento (in allegato), che è stata approvata dal CDA nella seduta del 28 gennaio 2021. In data 3 febbraio 2021 è stato emanato il regolamento con DR 223/2021 prot 14154 che è stato trasmesso alle strutture con nota prot 14747 del 4/02/2021. Pertanto il piano di lavoro per la redazione del regolamento per Albo on-line è stato completato al 100%. Nel complesso l'obiettivo si ritiene raggiunto al 90%.	90%

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

DIRETTRICI STRATEGICHE	PROGETTI	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)
INNOVAZIONE E RICERCA	Supporto all'Open Access in repository di Ateneo (IRIS), alla definizione di "Case Studies" eccellenti di terza missione e alla procedura VQR 2015-2019	Svolgimento delle azioni previste dal piano VQR, presentazione dei "Case Studies", accessibilità dei prodotti della ricerca sottoposti a valutazione	si/no	Nel corso dell'anno 2020 sono state effettuate diverse attività legate alla VQR 2015-2019 come descritto nella relazione messa a disposizione. In sintesi è stata condotta un'analisi puntuale del nuovo bando, confrontando le modifiche rispetto alla precedente versione e sono state pianificate le attività gestionali per il rispetto dell'adempimento di quanto richiesto da ANVUR. Negli ultimi mesi dell'anno le attività sono state molto operative (verifica delle strutture e del personale coinvolto nella valutazione). In merito all'Open Access, adempimento richiesto dal bando VQR per i prodotti presentati, la procedura è stata concordata con cinea. Per quanto riguarda i Case Studies di Terza Missione da conferire ai fini della VQR, anche in conseguenza della riprogrammazione, da parte di MUR e ANVUR, delle scadenze degli adempimenti connessi alla VQR, è stato costituito un gruppo di lavoro sempre coordinato dalla Prof.ssa Roma che ha curato la raccolta ed analisi dei cases study presso i dipartimenti. Le attività di analisi ed identificazione dei cases study da inviare ad ANVUR e l'elaborazione dei casi studio sono state effettuate nel corso dell'anno 2021.	100%
	Definizione ed inizio attuazione del Progetto: Rafforzamento ed attrattività del "sistema ricerca" di Ateneo (2M€)	n di proposte sostenute	2 progetti	Nel corso del 2020, in linea con gli obiettivi previsti, sono state avviate le attività previste per il progetto Istituzionale "Rafforzamento e attrattività del sistema Ricerca con approvazione in Consiglio di Amministrazione in data 24 luglio 2020, con l'obiettivo di sostenere l'azione d'Ateneo per l'incremento dell'attrattività e la promozione delle progettualità d'eccellenza all'Università di Pavia". In merito all'iniziativa attrattività è stato pubblicato il bando il 28/09/2020 (prot. n. 0106690 del 28/09/2020) conseguentemente è stata nominata una commissione di valutazione (prot. n.0147318 del 04/12/2020) e sono stati supportate due iniziative progettuali del Dipartimento di Ingegneria Civile ed Architettura e del Dipartimento di Fisica.	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Organizzazione delle attività dell'Area sistemi informativi	Piano di lavoro per la riorganizzazione dell'Area	Identificazione delle Unità Organizzative complesse; Definizione delle modalità di approvvigionamento in collaborazione con il dirigente ATS	Il 19.01.2021 è stata inviata alla Direzione Generale la prima bozza di progetto pluriennale di riorganizzazione dell'Area che prevede anche la creazione di Unità Organizzative Complesse. In seguito l'organizzazione è stata ampliata, introducendo altre 2 Unità Organizzative complesse; tale determina è ancora in Bozza in attesa di essere verificata con i ProRettori di riferimento e presenta alcune innovazioni, tra cui un Presidio amministrativo contabile, una segreteria, oltre che altre caratteristiche che vengono dettagliate nel piano pluriennale. Per quanto riguarda la definizione delle modalità di approvvigionamento in collaborazione con il dirigente ATS, a ottobre 2 unità di personale sono state trasferite "a tempo parziale" presso la struttura ASI con l'obiettivo di fornire supporto amministrativo contabile all'Area. A novembre, a seguito del decreto di finanziamento da parte della Regione Lombardia (DGR3757), l'obiettivo è stato ampliato e esteso, con il coordinamento tra ASI, ATS e i 18 Dipartimenti nel processo di acquisizione centralizzata o decentrata dei sistemi ICT oggetto del bando. Il Dirigente ASI è stato nominato referente per l'Ateneo di Regione Lombardia e ha seguito tutte le fasi sia di coordinamento esterno sia di coordinamento interno (per il dettaglio è disponibile la relazione inviata alla Regione).	100%

Tabella 21: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO – LE ATTIVITA' PROGETTUALI CON I RELATIVI TARGET E I RISULTATI OTTENUTI

### 3.5 Obiettivi gestionali e piani operativi

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2019, ha approvato "Gli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali 2020". Nel mese di gennaio 2020, è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata, che contiene le schede con gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Entro il primo bimestre dell'anno, 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, tutto il materiale è disponibile sul seguente sito, accessibile con credenziali di Ateneo: <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2020>.

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Inoltre, per il secondo anno, nel 2020 tutti gli obiettivi organizzativi del personale tecnico-amministrativo sono stati resi disponibili alla consultazione sul portale di Cineca MySprint, a cui si accede, con le credenziali di Ateneo, dal link <https://www.sprint.cineca.it/>.

Nel corso dell'anno 2020, con cadenza semestrale sono state effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si è svolta una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali potessero essere i correttivi da intraprendere.

A luglio, il Nucleo di Valutazione (art. 6 d.lgs 150/09) ha preso atto dello stato di avanzamento degli obiettivi, monitorando possibili situazioni di criticità, verificando l'idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione delle attività al fine di intraprendere eventuali azioni correttive e/o ridefinire gli obiettivi alla luce del nuovo contesto.

Nel mese di marzo 2021 è stata avviata la fase di rendicontazione degli obiettivi. 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 raggiungimento degli obiettivi è stata fatta con il gestionale di Cineca MySprint; 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.

Al presente documento viene allegata la Relazione sulle attività e sui risultati della Direzione Generale (Allegato 1) e i Risultati di Performance organizzativa 2020 delle Aree dirigenziali e delle strutture di secondo livello, compresi i Dipartimenti (Allegato 2): all'interno di questo documento vengono dettagliatamente descritti tutti gli obiettivi assegnati nell'anno 2020 in termini di attività svolte, indicatori e target agli stessi correlati, peso relativo e grado di raggiungimento.

Nel 2020, sulla scia di quanto impostato negli anni precedenti, è stata notevolmente migliorata la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi, al fine non solo di condividere i piani operativi prioritari, ma anche di spingere la macchina organizzativa verso traguardi più ambiziosi.

Per tener conto delle innovazioni introdotte dal D.lgs.74/2017, l'Amministrazione dell'Ateneo ha rivisto il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP 2020-2022) per cercare di superare alcune criticità riscontrate (numero eccessivo di obiettivi, loro scarsa omogeneità, difficoltà della valutazione di impatto, ecc.). Il documento, dopo aver ottenuto il prescritto parere favorevole del NuV, è stato approvato dal CdA nella seduta di Dicembre 2019.

Durante la fase di verifica dei risultati gestionali raggiunti nell'anno 2019, attribuita al Nucleo di

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

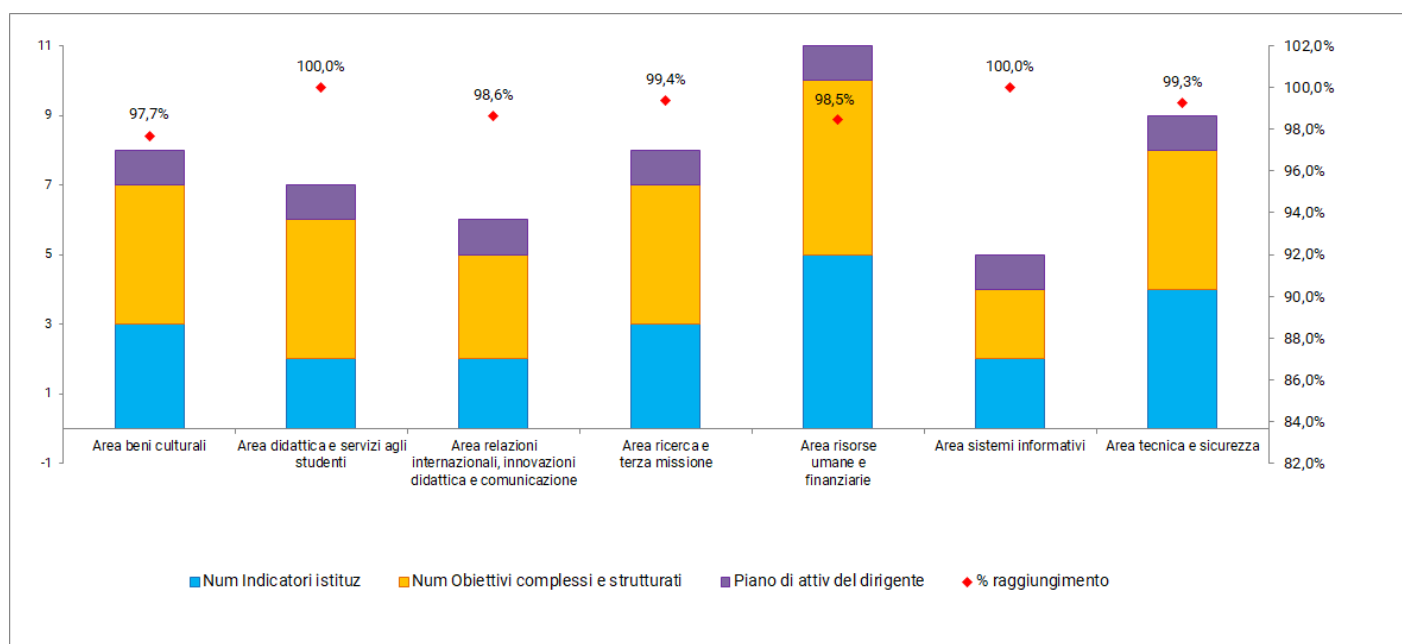
Valutazione, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione, sono emerse alcune esigenze di modifica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che hanno richiesto una revisione del documento approvata nel CdA di luglio. In primo luogo, è stata rivista la modalità di misurazione del risultato in relazione all'andamento degli indicatori istituzionali. In secondo luogo, sono state rafforzate le indicazioni relative alla fase di misurazione dei risultati; quest'ultima, infatti, dovrà essere maggiormente ancorata a documentazione ufficiale legittimata da comunicazioni e/o delibere di organi interni, ecc. La mancata rendicontazione da parte del dirigente dei risultati raggiunti nei tempi richiesti e utili per la predisposizione della Relazione sulla Performance non consente l'erogazione dell'indennità di risultato. Alla fase di misurazione, viene poi fatta seguire la cosiddetta fase di 'Valutazione del risultato' che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti. Questa fase prevede, inoltre, una valutazione di 'outcome' o, comunque, di qualità del risultato raggiunto espressa dagli stakeholder di riferimento, ovvero utenti interni, esterni e delegati di riferimento. Sono, inoltre, state riviste le percentuali di risultato ponendo il massimo risultato raggiungibile da un dirigente a tempo indeterminato pari al 40% dell'indennità di posizione, invece che al 45%. Questa modifica è stata effettuata per consentire un maggior allineamento con le percentuali di risultato riconosciute alle altre categorie di personale. È stato rivisto anche l'elenco dei comportamenti organizzativi agiti per affinare maggiormente la valutazione individuale. È stata rivista, inoltre, la scala di valutazione per i risultati ottenuti in relazione agli indicatori gestionali di performance attribuita alla Direzione Generale, che vengono considerati in senso continuo da 0 a 100%.

Come mostrato nella tabella di seguito esposta, la numerosità degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree va da un minimo di 5 (per la nuova Area dei sistemi informativi, nata a ottobre 2020) ad un massimo di 11.

Il grado di raggiungimento è mediamente superiore all'90% per ciascuna area dirigenziale.



## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI



**Figura 13: NUMERO DI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO DELL'AREA**

Anche tutte le strutture di secondo livello ed i dipartimenti sono stati coinvolti nel processo di attribuzione degli obiettivi. Ad ogni struttura sono stati assegnati obiettivi di performance organizzativa trasversali con le aree dirigenziali.

La valutazione dei singoli obiettivi è disponibile in allegato (Allegato 2: Risultati di Performance Organizzativa 2020).

Di seguito la tabella che espone il numero di obiettivi di performance organizzativa e il grado di raggiungimento per ogni Struttura; segue il grafico che illustra gli obiettivi assegnati ad ogni Dipartimento con il rispettivo grado di raggiungimento: per il 2020 si sottolinea come, a seguito dell'emergenza sanitaria, a settembre, in fase di revisione, alcuni degli obiettivi specifici attribuiti ai Dipartimenti sono stati rinviati a periodi successivi in quanto non compatibili con la fase di emergenza. Di conseguenza, il paniere di obiettivi assegnato è costituito quasi interamente da obiettivi condivisi e il grado di raggiungimento dei Dipartimenti è risultato molto omogeneo.



OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

STRUTTURA DI II LIVELLO		Num Obiettivi	% raggiungimento
ABC	CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRAD. MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI	5	98,8%
	SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	6	98,8%
	SERVIZIO BIBLIOTECHE	11	91,1%
	SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	5	98,8%
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEIO (S.M.A.)	7	98,8%
	SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEIO	10	98,3%
ADSS	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO "CENTRO ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO"	11	100,0%
	CENTRO DI SERVIZIO "SERV. ASSISTENZA E INTEGRAZIONE STUDENTI DISABILI E CON DSA - S.A.I.S.D."	9	100,0%
	SERVIZIO POST LAUREA	11	100,0%
	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E CARRIERE STUDENTI	11	100,0%
ARIIDC	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO CENTRO LINGUISTICO	6	97,6%
	SERVIZIO COMUNICAZIONE	6	92,6%
	SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	6	97,6%
	SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	6	94,3%
	CENTER FOR GLOBAL STRATEGIC ENGAGEMENT	4	97,6%
ARTM	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'	7	93,3%
	SERVIZIO RICERCA E TERZA MISSIONE	11	100,0%
	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'LABORATORIO ENERGIA NUCLEARE APPLICATA'	8	100,0%
	CENTRO INTERDIP. DI SERV. PER LA GEST UNIFICATA DELLE ATT DI STABILIZZAZIONE E DI RADIOBIOLOGIA	9	98,8%
ARUF	SERVIZIO BILANCIO E PROGR. FINANZIARIA E COORDINAM. AMMINISTR. E CONTABILE DIP. E BIBLIOTECHE	10	98,0%
	SERVIZIO FISCALE	7	98,0%
	SERVIZIO CARRIERE CONC PERS ATENEIO E RAPP SSN	10	98,0%
	SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	10	98,0%
ASI	SERVIZIO AUTOMAZIONE GESTIONALE	10	100,0%
	SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	4	100,0%
ATS	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	7	100,0%
	SERVIZIO GARE E APPALTI	9	96,0%
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY E UTILITIES	10	100,0%
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, GESTIONE CONTRATTI E CERTIFICAZIONE	8	98,8%
	SERVIZIO LOGISTICA	10	100,0%
	SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	8	100,0%
SERVIZI STAFF DIR. GENERALE	SERVIZIO LEGALE	6	100,0%
	SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI	6	100,0%
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	7	99,0%
	SERVIZIO QUALITA' E SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	5	100,0%

Tabella 22: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SERVIZIO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

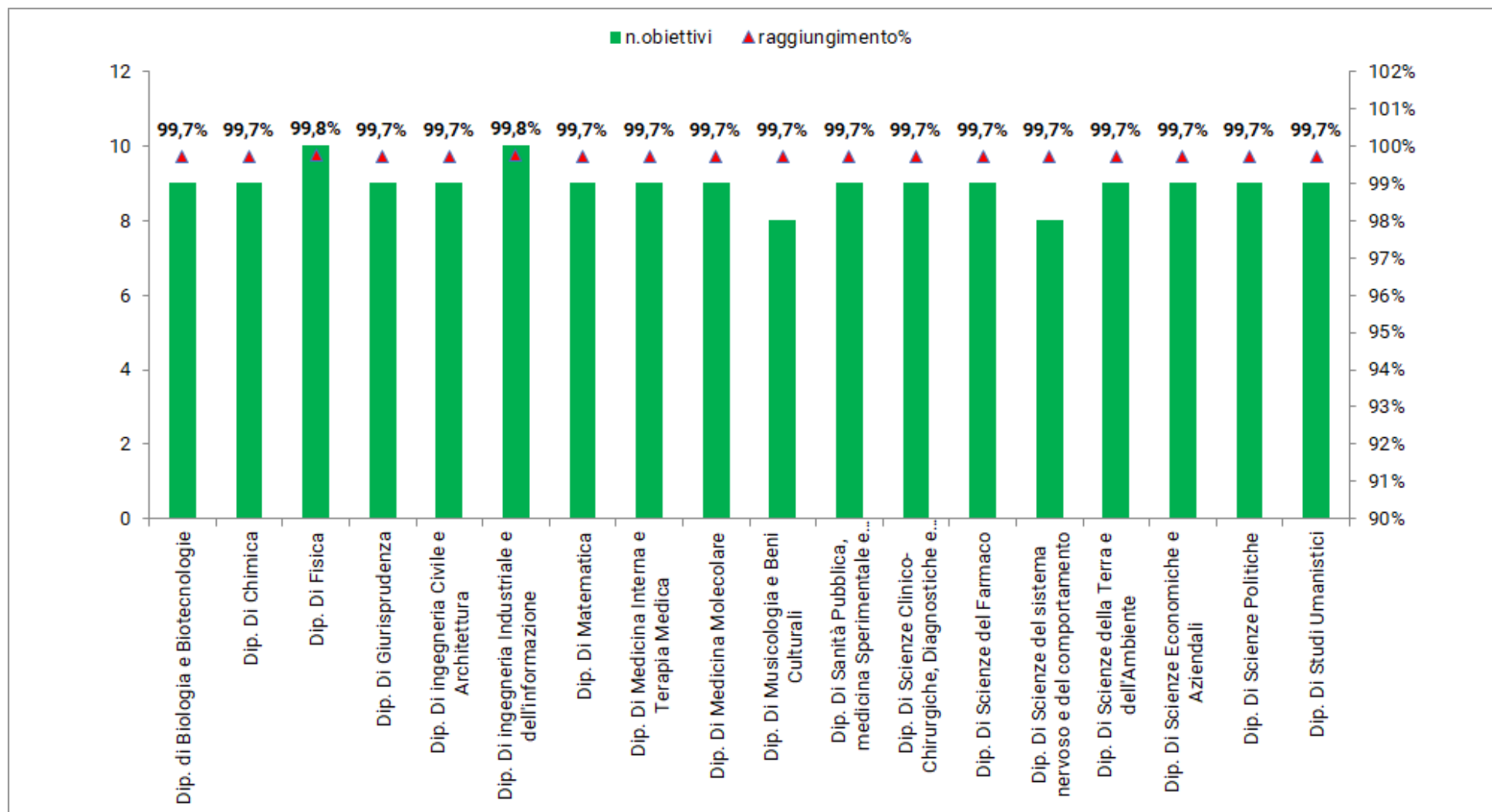


Figura 14: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER DIPARTIMENTO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

## 3.6 Obiettivi Individuali

### 3.6.1 Risultati Direzione Generale

Per l'esercizio 2020, come previsto dal SMVP 2020-2022, la valutazione del Direttore Generale viene effettuata nel modo seguente:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nel Piano Integrato;
- b. 20% in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;
- 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.

Il Decreto Interministeriale n. 194 del 30 marzo 2017, relativo alla "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020", prevede una retribuzione di risultato pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti agli obiettivi assegnati.

Il Nucleo di Valutazione si esprime in relazione ai punti a) e b) sopra riportati analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati.

In relazione al punto c), il NdV prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

In Tabella 15 si riporta l'andamento dei risultati 2020 in relazione all'andamento degli indicatori istituzionali assegnati al Direttore Generale: il risultato è pari a 100%.

In Tabella 16 sono riportate le percentuali di raggiungimento dei vari obiettivi gestionali assegnati al Direttore Generale.

I risultati ottenuti in relazione agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati risultano pari al 100% (si veda allegato Risultati della Direzione generale).

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Infine, in relazione alla valutazione dei comportamenti organizzativi, espressa dal Rettore in relazione ai tre aspetti considerati (gestione delle relazioni interne ed esterne, sviluppo e gestione dell'innovazione e gestione delle situazioni critiche) con un punteggio da 1 a 4 (dove 1 è insufficiente e 4 ottimo) per il 2020 la somma dei punteggi è pari a 12.

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 di 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%

**Tabella 23: I RISULTATI 2020 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE**

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

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 ATENE0	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 - Delibera 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%
<b>Raggiungimento del target su Obiettivi di performance organizzativa:</b>						<b>100%</b>

Tabella 24: I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI PROGETTI GESTIONALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 3.6.2 La valutazione del personale Dirigente

Sulla base dell'effettivo raggiungimento di standard quantitativi e qualitativi nel corso del medesimo anno, il Direttore Generale, in base a quanto previsto dal D.Lgs. 165/2001 come modificato dal D.Lgs 150/2009, esprime un giudizio complessivo sulla performance dei singoli dirigenti. La Direzione Generale procederà ad effettuare la valutazione delle performance 2020 dei dirigenti, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2020-2022, utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- **Componente organizzativa – peso 70%** così articolata:
  - 40% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
  - 20% in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di un paniere ridotto di obiettivi complessi e strutturati, con l'aggiunta dei piani di intervento per la gestione dell'emergenza in atto;
  - 10% realizzazione di un piano di attività assegnato dalla Direzione Generale in coerenza con le priorità operative e gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.
- **Comportamenti organizzativi agiti – peso 20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:

#### 1. Competenze manageriali

Leadership

Gestione riunioni e public speaking

Programmazione, controllo e rispetto delle scadenze

Sviluppo dei diretti collaboratori

#### 2. Competenze realizzative

Capacità di analisi del contesto e di eventuali problematiche

Capacità di sintesi nel proporre soluzioni e interventi, orientamento alle priorità operative

Pro-attività nell'anticipare le criticità in situazioni di rischio

Problem solving

#### 3. Competenze trasversali

Orientamento al miglioramento e all'innovazione

Abilità relazionale con interlocutori interni/esterni

Allineamento all'organizzazione

Collaborazione con le altre strutture di Ateneo

- **Capacità di valutazione dei propri collaboratori- peso 10%.** Questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori correttivi negativi che riducono il punteggio attribuito alla valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).

In particolare: i risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2020 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali (Allegato 2: Risultati di Performance organizzativa 2020).

La metodologia di determinazione dell'indennità di risultato dei dirigenti prevede che la percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici per ogni area approvati dal CDA, sia trasformata in una scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento.

<b>% raggiungimento del target</b>	<b>Quota risultato (%)</b>	<b>Valutazione</b>
0%-50%	0%	Valutazione negativa
51%-60%	20%	Valutazione sufficiente
61%-75%	25%	Valutazione buona
76%-85%	30%	Valutazione molto buona
86%-95%	35%	Valutazione ottima
96%-100%	40%	Valutazione eccellente

Tabella 25: TABELLA CORRISPONDENZA % OBIETTIVI – PUNTEGGIO

### 3.6.3 La valutazione del personale non dirigente

La valutazione del personale tecnico-amministrativo risulta composta dai seguenti aspetti:

Personale	Componente Organizzativa	Componente Individuale	Comportamenti	Valutazione Collaboratori
Personale di categoria <b>EP titolare di incarico di struttura</b>	60%		30%	10%
Personale di categoria <b>EP titolare di incarico specialistico</b>	30%	30%	40%	
Personale di categoria <b>D responsabile di struttura</b>	60%		30%	10%

Tabella 26: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Il Collettivo Nazionale di Lavoro per il triennio 2016-2018, statuisce che la quota prevalente delle risorse variabili del Fondo risorse decentrate (così come definite dall'art. 63 comma 3) venga utilizzata per remunerare:

- a) i premi correlati alla performance organizzativa;
- b) i premi correlati alla performance individuale
- c) indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale di disagio, rischio e altre specifiche situazioni.

In particolare, la quota relativa alla performance organizzativa deve essere almeno pari al 30% di tali risorse. Ne segue che al personale B, C e D verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa della struttura di afferenza nei limiti previsti dal Contratto. Questa quota viene ripartita tra le strutture in modo correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati (innovazione, efficacia ed efficienza) in coerenza con le priorità operative dell'area di appartenenza, nonché agli obiettivi e alle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento al Responsabile di Struttura.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazioni ai comportamenti agiti, con riferimento alla pro-attività, alle competenze professionali ed a quelle relazionali. Questa tipologia di premio verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

La tabella presenta la distribuzione del personale con incarico EP in termini di valutazione performance riferiti all'anno 2019. Le percentuali di retribuzione di risultato sono state



riproporzionate sulla base della disponibilità del fondo accessorio per il personale di categoria EP

valutazione performance	% risultato	Incarichi EP	
		Responsabile struttura	Specialist
81% - 95%	22,80%	20	5
96% - 100%	27,80%	17	5

Tabella 27: LA DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE EP IN TERMINI DI VALUTAZIONE 2019

Tutto il personale D titolare di incarico gestionale ha ottenuto una valutazione della performance positiva, superiore al 60%. È stato quindi erogato a tutti il 30% di indennità che costituisce la parte legata al risultato.

### 3.7 Valutazione individuale

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

- per il personale con incarico di responsabilità, la retribuzione di risultato;
- per il personale di categoria B, C e D, l'attribuzione dei premi legati alla performance individuale.

La valutazione del personale deve rappresentare un momento di significativo valore per la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane. Nonostante sia stata introdotta in Ateneo ormai da alcuni anni, essa continua ad essere percepita per lo più come un adempimento e permane una scarsa differenziazione nei punteggi.

Al fine di contenere le ripercussioni negative in termini di conflittualità e la soggettività intrinseca della valutazione causata dalla presenza di molteplici valutatori, l'Amministrazione ha, negli anni, cercato di inserire modifiche, snellimenti e aggiustamenti al processo.

La valutazione individuale viene espressa come valutazione della Performance Individuale nell'anno di riferimento. La Performance Individuale consiste nel "contributo fornito da un individuo alla performance della struttura di afferenza, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti agiti". La Performance Individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi di struttura e quindi risulta strettamente correlata alla Performance Organizzativa.

Al valutatore è richiesto di esprimere (in termini di punteggio da 0% a 100%) il giudizio dell'apporto individuale e professionale del dipendente alla performance di struttura.

Nell'attribuire il punteggio alla performance del dipendente, il valutatore dovrà considerare, in particolare, la valutazione dei seguenti aspetti:

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

1. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l'applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.
2. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
3. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Gli aspetti di valutazione, che compongono l'item di valutazione, dovranno essere messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito ad ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia, considerando quanto la performance è confacente a quanto previsto dallo specifico ruolo.

La condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale.

Il processo di valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo relativa all'anno 2020 è stato attuato tramite la piattaforma UWeb Valutazione prestazioni, uno strumento informatico unico, che riunisce tutte le componenti della valutazione della performance di ciascun dipendente previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance. La completa implementazione della nuova piattaforma e l'emergenza Covid-19 hanno generato alcuni ritardi e il processo ha potuto essere avviato solo nel mese di aprile 2021 e aveva come termine scadenza il 31 maggio. In tabella vengono riportati i dati relativi alla valutazione individuale 2020 alla data 01/06, vale a dire dopo la scadenza indicata ai responsabili per l'inserimento delle valutazioni dei propri collaboratori.

Categoria SMVP	schede		valutazione		
	valutabili	valutate	media	minimo	massimo
EP - Responsabili struttura	39	36	94,72	80	100
EP - Incarico specialistico	11	10	91,50	85	100
D - Responsabili di struttura	23	22	95,23	85	100
BCD - senza incarico gestionale	915	908	89,19	40	100

**Tabella 28: DATI RELATIVI ALLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE AL 01/06/21**

Secondo quanto inserito nell'Accordo di contrattazione per l'erogazione del trattamento accessorio 2020, i risultati relativi alla valutazione individuale incideranno sull'attribuzione della quota variabile dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D titolare di incarico ex art. 91 c. 3 CCNL 16/10/2008, sulla determinazione dei premi correlati alla performance individuale per il personale di categoria B, C, D e sulla determinazione della retribuzione di risultato del personale di categoria EP titolare di incarico.

Si presenta di seguito la distribuzione dei risultati della valutazione individuale comportamenti

## OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

organizzativi per l'anno 2019.

Valutazione 2019	categoria				Totale
	B	C	D	EP	
< 25%	0,00%	0,47%	0,00%	0,00%	0,24%
da 25% a 40%	0,97%	0,24%	0,00%	0,00%	0,24%
da 45% a 60%	5,83%	1,65%	0,36%	2,27%	1,77%
da 65% a 80%	31,07%	20,28%	9,75%	6,82%	17,45%
da 85% a 90%	59,22%	64,86%	66,06%	75,00%	65,09%
> 90%	2,91%	12,50%	23,83%	15,91%	15,21%
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

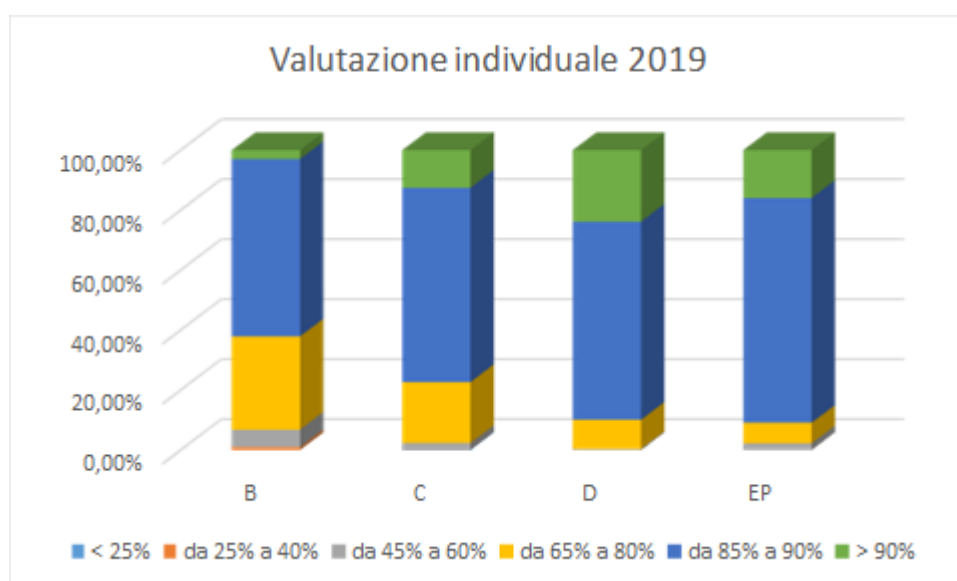


Figura 15: DISTRIBUZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PER L'ANNO 2019.

Distribuzione premi correlati alla performance individuale 2019 percepita dal personale di categoria BCD

Classi	%
minore di 150€	1,42%
150-200 €	14,29%
200-225 €	56,89%
225-250 €	25,35%
maggiore 250 €	2,06%
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>

Tabella 29: PERSONALE B, C, D DISTRIBUZIONE PREMI

### 3.7.1 Indagine Customer satisfaction anno 2020

Le indagini di *customer satisfaction* promosse dall'Università di Pavia hanno come obiettivo generale la revisione e il miglioramento dei propri servizi, attraverso la rilevazione del grado di conoscenza degli stessi servizi offerti, sulla loro diffusione e sul livello di soddisfazione da parte degli utenti.

Uno degli strumenti di *customer satisfaction* utilizzato dall'Ateneo è il questionario erogato annualmente, a partire dal 2012, ad alcuni dei propri stakeholder (il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti, o personale DDA; il personale tecnico-amministrativo, o PTA; gli studenti) nell'ambito del progetto *Good Practice* coordinato dal Politecnico di Milano, che ha a sua volta come fine ultimo quello di ottenere una misurazione e una comparazione delle performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università italiane aderenti al progetto stesso. L'adesione al progetto *Good Practice*, dunque, consente non solo di effettuare un'analisi dell'andamento storico dei valori relativi al singolo Ateneo, ma anche di effettuare diversi confronti circa il posizionamento di un Ateneo rispetto ad un dato medio di riferimento, o ad un insieme di Atenei con caratteristiche analoghe (ad esempio caratteristiche dimensionali). Anche nel 2020 sono quindi stati somministrati questionari con domande comuni a tutti gli Atenei partecipanti ma diversificati in base alla tipologia di utente. In particolare, il questionario rivolto al personale DDA rileva la soddisfazione su 7 servizi: Amministrazione e gestione del personale, Approvvigionamenti e servizi logistici, Comunicazione, Sistemi informatici, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, Sistemi bibliotecari. Il questionario erogato al PTA prevede invece la rilevazione rispetto a 5 servizi: Amministrazione e gestione del personale, Approvvigionamenti e servizi logistici, Comunicazione, Sistemi informatici e Contabilità. Il questionario rivolto agli studenti, infine, è a sua volta differenziato tra gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo: in questo caso, le domande comuni riguardano Servizi generali, infrastrutture e logistici, Comunicazione, Sistemi informatici, Segreteria, Servizi bibliotecari, Diritto allo studio, mentre agli studenti del primo anno viene chiesto di valutare anche il servizio di Orientamento in entrata e agli studenti di anni successivi viene chiesto di esprimere la propria opinione circa il servizio di Job placement/Career service e Internazionalizzazione.

La rilevazione dei servizi erogati nel 2019 si è svolta on-line tra febbraio e luglio 2020, diversificando sia le tempistiche che le modalità di somministrazione a seconda delle categorie di utenti. In particolare, per quanto riguarda le modalità, per il questionario rivolto a DDA e PTA è stato utilizzato l'applicativo *open-source* "Limesurvey" mentre il questionario rivolto agli studenti viene erogato attraverso un'apposita sezione all'interno dell'area riservata di Esse3. Per garantire la confrontabilità, la scala di valutazione ha sempre come *range* 1-6, con valori

**OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**

crescenti al crescere della soddisfazione per l'item valutato. Nella Tabella 1 sono dunque riportati i punteggi medi calcolati da GP nell'ultimo triennio. In particolare, nella tabella vengono riportati i valori ottenuti dall'Università di Pavia rapportati alla media del cluster dimensionale di appartenenza. Data la numerosità di studenti, l'Università di Pavia rientra nel cluster "Grandi Atenei" che, nell'edizione del 2020 (con riferimento al 2019), comprende l'Università di Bergamo, l'Università della Calabria, l'Università di Chieti, l'Università di Genova, l'Università di Messina, l'Università di Milano Bicocca, l'Università di Parma, l'Università di Salerno, il Politecnico di Torino, l'Università di Venezia e l'Università di Verona. Dopo il lieve calo dell'Università di Pavia nel 2019, con una media complessiva pari a 4,02 contro il 4,06 dell'anno precedente, l'indagine svolta nel 2020 vede un miglioramento generale dell'Ateneo, che ottiene un punteggio medio pari a 4,17, anche leggermente sopra la media del cluster che è pari a 4,15.

Item	Utenti	INDAGINE SVOLTA NEL 2020		INDAGINE SVOLTA NEL 2019		INDAGINE SVOLTA NEL 2018		UNIPV 2019 VS UNIPV 2018	UNIPV 2019 VS CLUSTER 2019
		GP 2019 Valore Pavia	GP 2019 Valore benchmark Media cluster	GP 2018 Valore Pavia	GP 2018 Valore benchmark Media cluster	GP 2017 Valore Pavia	GP 2017 Valore benchmark Media cluster		
Personale	DDA	4,52	4,40	4,31	4,33	4,31	4,11	🟢	🟢
	PTA	3,99	3,90	3,77	3,87	3,80	3,58	🟢	🟢
Comunicazione	DDA	3,68	4,01	3,58	3,89	3,60	3,70	🟢	🟡
	PTA	3,54	3,85	3,52	3,77	3,42	3,47	🟢	🟡
	Stud I anno	4,37	4,23	4,04	4,21	4,07	3,96	🟢	🟢
	Stud succ	4,23	3,91	3,99	4,00	4,00	3,75	🟢	🟢
Contabilità	PTA	3,85	4,25	3,77	4,09	3,69	3,88	🟢	🟡
	DDA	4,09	4,38	3,90	4,14	4,01	4,00	🟢	🟡
Sistemi informativi	PTA	3,96	4,31	3,86	4,20	3,92	3,96	🟢	🟡
	Stud I anno	4,28	4,22	4,10	4,29	4,16	4,09	🟢	🟢
	Stud succ	4,15	3,98	3,90	4,01	4,01	3,77	🟢	🟢
	DDA	3,56	3,85	3,52	3,85	3,57	3,55	🟢	🟡
Approvvigionamenti e servizi generali	PTA	3,63	3,69	3,59	3,69	3,60	3,48	🟢	🟡
	Stud I anno	4,51	4,38	4,41	4,53	4,43	4,30	🟢	🟢
	Stud succ	4,34	4,01	4,17	4,22	4,14	3,95	🟢	🟢
Ricerca	DDA	4,12	4,17	3,86	4,01	4,01	3,80	🟢	🟡
Biblioteche	DDA	4,78	4,68	4,58	4,75	4,76	4,52	🟢	🟢
	Stud I anno	4,51	4,62	4,44	4,70	4,59	4,58	🟢	🟡
	Stud succ	4,62	4,50	4,44	4,64	4,51	4,41	🟢	🟢
Didattica	DDA	4,47	4,53	4,19	4,31	4,23	4,11	🟢	🟡
	Stud I anno	4,32	4,11	4,08	4,09	4,23	3,93	🟢	🟢
	Stud succ	4,23	3,79	4,04	3,95	4,07	3,79	🟢	🟢
Internazionalizzazione	Stud succ	3,98	3,96	4,23	4,12	4,16	3,77	🟡	🟢
Diritto studio	Stud I anno	4,46	4,32	4,29	4,38	4,35	4,29	🟢	🟢
	Stud succ	4,38	4,15	4,29	4,21	4,23	4,01	🟢	🟢
Orientamento	Stud I anno	4,38	4,19	4,18	4,24	4,26	3,99	🟢	🟢
Job placement	Stud succ	3,58	3,53	3,57	3,58	3,61	3,44	🟢	🟢
<b>MEDIA</b>		<b>4,17</b>	<b>4,15</b>	<b>4,02</b>	<b>4,15</b>	<b>4,06</b>	<b>3,93</b>	🟢	🟢

**Tabella 30: RISULTATI GOOD PRACTICE ULTIMI 3 ANNI**

L'edizione 2021, con riferimento ai servizi erogati nel 2020, si è conclusa per quanto riguarda il personale DDA e TA; per quanto riguarda gli studenti, inizierà alla fine del mese di maggio. I risultati definitivi non sono dunque ancora disponibili: attualmente sono stati restituiti unicamente i risultati

preliminari delle rilevazioni già concluse.

Da una prima analisi dei punteggi trasmessi, da parte del personale docente, dei dottorandi, degli assegnisti e del personale tecnico-amministrativo emerge un livello maggiore di soddisfazione nei confronti dei servizi erogati dall'Ateneo rispetto al 2019.

Non è possibile fare una stima rispetto al cluster poiché attualmente sono disponibili i risultati di 33 dei 39 Atenei partecipanti.

Parallelamente al questionario erogato nell'ambito del progetto Good Practice, a partire dal 2019 l'Università di Pavia ha introdotto, per alcuni servizi, ulteriori strumenti di *customer satisfaction*. Questa scelta, mirata sempre ad intraprendere azioni di miglioramento dei servizi offerti, consente anche di avvalersi di uno strumento di valutazione della performance più aderente alla realtà dell'Ateneo pavese e delle sue strutture. In continuità con quanto effettuato lo scorso anno, dunque, l'Ateneo ha riproposto centralmente i questionari attraverso l'applicazione *Google Moduli*, compresa all'interno delle *Google Apps for Education*, tranne per quei servizi che hanno provveduto in modo autonomo, anche implementando il questionario all'interno degli applicativi in uso al servizio. Al termine del processo di rilevazione, il responsabile del servizio o chi ha gestito la procedura di misurazione della *customer satisfaction* ha quindi trasmesso le risposte originali (ove possibile) oppure una sintesi dei risultati ottenuti.

Anche quest'anno il tasso di risposta delle iniziative di *customer* interna ha registrato un valore molto positivo, che supera il 30% nella metà delle rilevazioni condotte.

Nella Tabella 2 si riportano i risultati complessivi ottenuti dai servizi che si sono avvalsi di strumenti diversi dal questionario *Good Practice*. Tali risultati fanno emergere una valutazione molto positiva rispetto ai servizi offerti e, in diversi casi, una soddisfazione maggiore rispetto alla rilevazione precedente. Va comunque segnalato che nei casi in cui il punteggio registrato sia inferiore, si tratta sempre di variazioni molto piccole, tanto che raramente superano il valore assoluto di 0,10 punti. Si segnala che, per alcuni dei Servizi oggetto di indagine, è stato necessario apportare delle modifiche al testo delle domande in ragione delle differenti modalità di erogazione dei servizi che la pandemia ha reso necessarie. Per quanto possibile si è cercato di apportare solo modifiche necessarie e che, nel complesso, garantissero comunque la confrontabilità dei risultati ottenuti. Laddove i quesiti sottoposti agli utenti abbiano subito modifiche sostanziali, il confronto con l'edizione precedente non è riportato.

OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Servizio/Centro di Servizio	Media delle domande (Scala 1-6)	
	2020	2019
CENTRO DI SERVIZIO GESTIONE UNIFICATA STABULARI	4,88	nd
CENTRO DI SERVIZIO ASSISTENZA INTEGRAZIONE STUDENTI DISABILI E CON DSA (S.A.I.S.D)	4,12	4,53
CENTRO GRANDI STRUMENTI	5,16	5,5
CENTRO LINGUISTICO	5,32	5,15
CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRADIZIONE MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI	4,67	Domande non confrontabili
SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	4,77	Domande non confrontabili
SERVIZIO AUTOMAZIONE GESTIONALE	5,04	4,78
SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	4,92	4,86
SERVIZIO BIBLIOTECHE	4,92	4,82
SERVIZIO BILANCIO E PROGR. FINANZIARIA E COORD. AMM. E CONTABILE DIP. E BIBLIO.	4,57	4,25
SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	4,68	4,48
SERVIZIO FISCALE	5,02	4,93
SERVIZIO GARE E APPALTI	4,5	4,52
SERVIZIO GESTIONE FACILITY, UTILITIES E AMBIENTE	5,12	5,2
SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	4,54	4,58
SERVIZIO LEGALE	4,57	4,62
SERVIZIO LOGISTICA	5,09	5,13
SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI E STRUTTURE DIPARTIMENTALI	5,21	5,34
SERVIZIO POST LAUREA	3,66	nd
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE DIDATTICA	5,29	5
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	4,88	4,98
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, GESTIONE CONTRATTI E CERTIFCAZIONE	4,44	4,54
SERVIZIO QUALITÀ E SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	5,06	5,17
SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	4,53	4,56
SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEO	4,95	4,85
SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	4,61	4,56
SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (S.M.A)	nd	5,54

Tabella 31: RISULTATI CUSTOMER SATISFACTION 2020 VS 2019 OTTENUTI DAI SERVIZI CHE SI SONO AVVALSI DI STRUMENTI DIVERSI DAL QUESTIONARIO GOOD PRACTICE

## **4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'**

### **4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria**

L'esercizio 2020 rappresenta, per l'Ateneo di Pavia, il sesto anno (2015-2020) di adozione della contabilità economico patrimoniale e della contabilità analitica, nonché del bilancio unico di Ateneo. Come noto, con l'applicazione di tale sistema contabile, il risultato di esercizio viene rilevato come grandezza unitaria sulla base di una visione indivisa ed armonica dei processi e della struttura organizzativa dell'Ateneo, con il conseguente superamento della precedente frammentazione contabile.

In termini generali, i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti nel 2020 confermano il buon andamento dell'Ateneo negli ultimi anni e mostrano un bilancio non critico. In particolare, il conto economico al 31/12/2020 mostra non solo un risultato economico positivo, ma anche un incremento del margine operativo (ovvero della differenza tra ricavi e costi della gestione caratteristica) generato da una contrazione dei costi operativi, prevalentemente connessa alla riduzione delle attività dovuta alla situazione di emergenza sanitaria.

Si conferma, inoltre, il trend crescente dell'attività progettuale il che implica un ruolo sempre maggiore della programmazione e del processo di budgeting per potenziare da un lato gli strumenti del controllo di gestione e dall'altro i processi decisionali di allocazione efficace ed efficiente delle risorse.

Di seguito sono esposti in sintesi i dati a consuntivo 2020 dell'Ateneo a confronto con l'esercizio 2019; per l'analisi più dettagliata dell'andamento economico della gestione 2020 e delle singole poste di bilancio si rimanda al "Bilancio Unico di Ateneo 2020" approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 aprile 2021.



Riclassificato - Conto Economico	Bilancio al 31/12/2020	Bilancio al 31/12/2019	Delta 2020-2019
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>			
PROVENTI PROPRI	58.013.035	52.742.200	5.270.835
CONTRIBUTI	147.159.240	158.500.310	(11.341.070)
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	-	-
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	20.409.500	14.993.155	5.416.345
VARIAZIONE RIMANENZE	102.070	102.365	(295)
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	<b>225.683.845</b>	<b>226.338.030</b>	<b>(654.185)</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>			
COSTI DEL PERSONALE	115.795.068	115.985.314	(190.246)
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	77.551.348	84.486.727	(6.935.379)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	8.779.147	7.312.745	1.466.402
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	1.902.821	1.012.094	890.727
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.312.650	1.445.833	(133.184)
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	<b>205.341.033</b>	<b>210.242.713</b>	<b>(4.901.680)</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	<b>20.342.812</b>	<b>16.095.318</b>	<b>4.247.494</b>
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>120.039</b>	<b>122.288</b>	<b>(2.249)</b>
PROVENTI FINANZIARI	121.803	126.549	(4.747)
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	305	224	80
UTILI E PERDITE SU CAMBI	(1.459)	(4.037)	2.578
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>			
RIVALUTAZIONI	-	-	-
SVALUTAZIONI	-	-	-
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	<b>(153.646)</b>	<b>3.247.970</b>	<b>(3.401.616)</b>
PROVENTI	2.425.057	5.563.649	(3.138.592)
ONERI	2.578.703	2.315.679	263.025
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	<b>20.309.205</b>	<b>19.465.576</b>	<b>843.629</b>
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	<b>6.593.712</b>	<b>6.578.806</b>	<b>14.907</b>
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F)</b>	<b>13.715.493</b>	<b>12.886.770</b>	<b>828.723</b>

Tabella 32: : CONFRONTO DEL CONTO ECONOMICO 2020 CON L'ANNO PRECEDENTE

La tabella mostra un risultato di esercizio 2020, al netto delle imposte, pari a € 13.715.493, in lieve aumento rispetto al 2019 (+6,4% vs 2019). L'analisi dei dati evidenzia una sostanziale tenuta dei proventi operativi, tra i quali si nota una forte riduzione dei contributi bilanciata da un incremento

delle altre poste di proventi. Tale variazione è legata ad una più puntuale applicazione del principio di competenza economica nella gestione dei contratti di specializzazione medica<sup>2</sup>. Si mantiene inoltre costante l'attività progettuale delle strutture dipartimentali a supporto delle attività didattiche e di ricerca. Dal punto di vista dei costi, invece, è evidente la contrazione dei costi operativi (-2,3% vs 2019) generata da una riduzione delle attività a seguito dell'emergenza pandemica. A fronte di una sostanziale tenuta del costo del personale, si registrano minori costi della gestione corrente, soprattutto con riferimento alle voci sotto esposte:

	2020	2019	Variazione %	Minori spesa
Buoni pasto	319.640	631.483	-49,38%	(311.843)
Cancelleria, libri e altri materiali di consumo	7.018.187	8.060.055	-12,93%	(1.041.869)
Carburante auto aziendali	11.822	17.805	-33,60%	(5.983)
Servizi multifunzioni e fotocopiatrici	89.572	99.956	-10,39%	(10.384)
Utenze per telefonia e reti	365.766	401.695	-8,94%	(35.928)
Utenze per energia elettrica	2.751.679	2.913.001	-5,54%	(161.322)
Utenze per acqua e gas	325.787	412.617	-21,04%	(86.829)
Pulizia, riscaldamento, traslochi	5.472.511	6.396.375	-14,44%	(923.864)
Spese postali e di spedizione	145.157	191.376	-24,15%	(46.219)
Rimborsi spese di missione e partecipazioni a convegni	1.960.049	3.839.127	-48,95%	(1.879.078)
Spese per straordinario	102.480	160.603	-36,19%	(58.123)
Spese legali, di rappresentanza e pubblicità	176.474	183.932	-4,06%	(7.459)
<b>Totale</b>	<b>18.739.124</b>	<b>23.308.025</b>	<b>-19,60%</b>	<b>(4.568.901)</b>

**Tabella 33: RISPARMI DI COSTO DI FUNZIONAMENTO DA EMERGENZA PANDEMICA**

I dati sopra riportati evidenziano una contrazione generalizzata di tutte le voci; in particolare, i più evidenti risparmi di costo sono riconducibili agli effetti della pandemia che ha portato il 76% del personale tecnico amministrativo ad adottare la modalità di lavoro da remoto a seguito dell'applicazione delle disposizioni normative. Questo ha prodotto quali principali conseguenze: una minore erogazione di buoni pasto ai dipendenti, un risparmio sulle spese di cancellerie e altro materiale di consumo, nonché dei consumi di energia elettrica e riscaldamento. Inoltre, la normativa che disciplina la modalità di lavoro da remoto non prevede il riconoscimento di lavoro straordinario, pertanto si registra anche una riduzione delle relative spese, anche se l'economia è stata accantonata al Fondo Accessorio 2021 come previsto dalla normativa. Infine, l'emergenza sanitaria e le disposizioni adottate dal Governo in relazione agli spostamenti sul territorio nazionale e

<sup>2</sup> In particolare è stata effettuata una ricognizione puntuale per anno accademico dell'avvio di tali contratti e dei periodi di copertura del finanziamento ministeriale, da anni non più allineati; tale analisi ha portato alla registrazione di un risconto dei proventi per la quota non di competenza 2020 e al contestuale svincolo di riserve da contabilità finanziaria, che ha generato la rilevazione di proventi nella voce "Altri proventi e ricavi diversi" a copertura dei costi dell'esercizio 2020 (Delibera del CDA n° 362/2020 del 21/12/2020). Ciò consentirà di avviare il corretto meccanismo di correlazione costi-ricavi di competenza sia per l'anno 2020 che per gli esercizi successivi

mondiale, hanno ridotto drasticamente le missioni e la partecipazione a convegni da parte del personale e di conseguenza i relativi costi.

Ne segue, come anticipato, un risultato economico d'esercizio positivo pari a € 13.715.493; esso indica la ricchezza generata dalla gestione in termini di valori economici e, pertanto, deve essere considerato quale misura di performance economica in una logica di competizione sui risultati e di sensibilizzazione alla responsabilità del management. Inoltre, tale valore fornisce importanti informazioni circa i comportamenti posti in essere nell'ambito dell'attività amministrativa e la loro coerenza con obiettivi e programmi. Si può quindi affermare che questa grandezza rappresenta un vincolo ai processi decisionali dell'Ateneo, che punta all'efficienza operativa della gestione, all'efficacia delle azioni, al rafforzamento patrimoniale e alla sostenibilità delle attività in ambito accademico.

Al fine di una maggiore completezza e comprensibilità dei dati di bilancio, è utile l'analisi degli indicatori Proper: si tratta di indicatori definiti a livello ministeriale<sup>3</sup> per il contesto universitario, il cui rispetto è finalizzato a garantire la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale degli Atenei. La tabella seguente mostra una sintesi dei valori di tali indicatori, che sono annualmente validati e certificati a livello ministeriale mediante la banca dati Proper<sup>4</sup> e forniscono informazioni circa il contesto all'interno del quale possono svilupparsi le politiche di Ateneo. Per l'anno 2020 essi non sono ancora totalmente certificati, pertanto alcune quote sono stimate, mentre i dati del 2019 sono già certificati.

Indicatori Proper	Stanziamiento esercizio 2020 (dato stimato non definitivo)	Esercizio 2019
<i>Indicatore Spese di personale</i>	65,22%	66,98%
<i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	1,26	1,22
<i>Indicatore di indebitamento</i>	0,01%	0,02%

**Tabella 34: SINTESI INDICATORI PROPER**

<sup>3</sup> Dlgs 42 del 29 marzo 2012 - "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli Atenei" e DM 47 del 30 gennaio 2013 - "Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica"

<sup>4</sup> Banca dati "Programmazione del fabbisogno del personale" gestita da MIUR in collaborazione con CINECA

L'indicatore "*spese di personale*" è calcolato rapportando le spese fisse ed accessorie per il personale di competenza dell'anno di riferimento, al netto dei finanziamenti esterni a copertura, con le entrate complessive, rappresentate dalla somma dei finanziamenti ministeriali e dalla contribuzione studentesca al netto dei rimborsi<sup>5</sup>.

La normativa prevede un valore limite, fissato nella misura dell'80%; il valore di tale indicatore può essere inteso dunque quale limite massimo delle spese per il personale e consente di verificare la sostenibilità delle stesse da parte dell'Ateneo, mettendo in evidenza la quota di ricavi "fissi", assorbita da tali spese, e quella residuale che potrà essere impiegata per la copertura di altri costi.

Ne segue che l'analisi di tale indicatore è fondamentale già in sede di programmazione del personale, al fine di valutare la sostenibilità economico-finanziaria delle spese derivanti dai piani di reclutamento nonché il loro impatto sull'indicatore stesso. Se dovesse essere superata la soglia dell'80% si avrebbe un azzeramento delle facoltà assunzionali per l'Ateneo e verrebbe pregiudicata la possibilità di attivare nuovi corsi.

Negli ultimi anni l'Ateneo di Pavia si mantiene ampiamente sotto la soglia, grazie all'approvazione ed attuazione di piani di sviluppo e reclutamento tali da assestare il valore dell'indicatore in un intervallo di sicurezza inferiore al 72%. Tale intervallo è ritenuto di garanzia per la tenuta del bilancio anche nel lungo periodo, consentendo inoltre l'utilizzo di risorse anche per altre strategie di investimento. Sia per il 2019 che per il 2020 l'Ateneo riesce a mantenere l'indicatore sotto la soglia di sicurezza, assicurandosi intorno al 65,2%.

L'indice di "*indebitamento*" è calcolato rapportando gli oneri complessivi di ammortamento di mutuo, considerati quale somma di capitale e interessi annui al netto di altri contributi statali, con il totale delle entrate complessive al netto di spese per il personale e dei fitti passivi a carico dell'Ateneo.

Anche per questo indicatore è fissato un valore limite, pari al 15%, che se superato implica l'impossibilità per l'Ateneo di contrarre nuovi mutui o finanziamenti.

Tale indice, inoltre, è solitamente analizzato congiuntamente con l'indicatore "*spese per il personale*" in quanto il suo valore influenza sia le possibilità assunzionali e quindi la percentuale di turnover del personale, sia le possibilità per l'Ateneo di contrarre nuove forme di indebitamento.

In particolare, l'incidenza negativa sulle possibilità assunzionali dell'Ateneo si verifica quando l'indebitamento ha un valore superiore del 10% e l'indicatore "*spese per il personale*" è superiore all'80%. Nell'ultimo triennio il valore dell'indicatore per l'Ateneo di Pavia si è ridotto notevolmente attraverso un trend "virtuoso" legato prevalentemente ad una contrazione degli oneri di ammortamento del mutuo, stimando per il 2020 un valore intorno allo 0,01%.

---

<sup>5</sup> Art.5, D.lgs. 42/2012

Ultimo indicatore, ma non meno importante, è quello di "sostenibilità economico finanziaria" (ISEF) calcolato come rapporto fra due grandezze "A/B", dove:

- \* "A" è pari all'82% della somma delle entrate per FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione studentesca netta, considerata al netto dei fitti passivi;
- \* "B" è dato dalla somma delle spese per il personale a carico dell'Ateneo e degli oneri annui di ammortamento di mutuo (capitale + interessi).

Anche in questo caso, il valore ottimale dell'indicatore deve essere superiore all'1%, ciò anche ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio; l'Ateneo di Pavia mantiene negli ultimi anni un valore pressoché costante di tale indicatore, che per il 2020 è stimato a 1,26.

## 4.2 Costi ed efficienza

Come ormai da molti anni, l'Ateneo di Pavia ha aderito anche nel 2020 al Progetto Good Practice (GP) coordinato dal MIP POLIMI, la Business School del Politecnico di Milano.

Il nuovo ciclo del progetto, giunto alla sua diciassettesima edizione, ha coinvolto 42 istituzioni tra Atenei pubblici e Scuole Superiori (38 Atenei pubblici e 4 Scuole Superiori). Il progetto ha lo scopo di misurare e confrontare le performance gestionali di un gruppo di Atenei che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto; rilevante è la forte interazione ed il confronto tra gli Atenei partecipanti per avviare anche riflessioni in termini di benchmarking relativamente ai costi unitari dei servizi e al gradimento agli utenti.

La nuova edizione del progetto Good Practice 2020/21 si articola in tre tipologie di rilevazioni:

### 1. *Costi ed efficienza: GOOD PRACTICE TRADIZIONALE – UNA NUOVA PIATTAFORMA DI RILEVAZIONE.*

Il calcolo del costo unitario dei servizi amministrativi è ormai una pratica consolidata all'interno del progetto Good Practice e consente di quantificare l'investimento medio nei servizi amministrativi, i costi unitari e i FTE dedicati. La rilevazione 2020/21 consoliderà la lista di servizi amministrativi e driver (ie output dei servizi) oggetto di indagine e si baserà su una **rinnovata piattaforma di rilevazione SPRINT Activity Based Costing**, predisposta da Cineca e che andrà a sostituire Abcweb per la Rilevazione di Efficienza (Timesheet e Driver).

La rilevazione 2020/21 consolida il nuovo Protocollo, rinnovato a partire dall'edizione 2019/20, che prevede una **lista di 53 "servizi" amministrativi** (intesi come processi lavorativi) oggetto di analisi, invece dei 27 a cui eravamo abituati, **congiuntamente ai relativi driver** (i.e. output dei servizi). Come per la scorsa edizione, la compilazione dei Timesheet si effettua solo al I Livello. Il cambiamento dei

Servizi e la modifica, l'integrazione e l'eliminazione di alcuni driver consentirà, da un lato, una maggiore verticalità nelle analisi di efficienza dei servizi e, però, inevitabilmente, dall'altro, una perdita di comparabilità interna dei dati stessi rispetto al passato. Alla conclusione della Rilevazione, verranno calcolati i costi complessivi ed unitari delle 53 attività di supporto considerando l'onere relativo a personale interno, collaboratori, personale somministrato coinvolti nella gestione del servizio.

In modo particolare, verrà prestata particolare attenzione al refinement dei driver di volume per favorire la raccolta dati e la successiva comparabilità tra atenei.

## *2. Customer Satisfaction e Benessere organizzativo*

I dati forniti da questa indagine risultano particolarmente importanti per diversi usi (esterni ed interni), specialmente alla luce della revisione del d.lgs. 150/2009 e del crescente uso della customer satisfaction (CS) nella valutazione della performance individuale. Come da prassi consolidata all'interno del progetto, le rilevazioni di CS sono rivolte a tre categorie di stakeholder: (i) docenti, dottorandi, assegnisti, (ii) personale tecnico-amministrativo e (iii) studenti. In aggiunta alla rilevazione della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, è previsto un questionario relativo al "Benessere organizzativo" per il personale tecnico-amministrativo. La rilevazione 2020/21 vede un passo ulteriore verso gli Analytics e in particolare una visualizzazione integrata e personalizzata dei dati tramite la costruzione di cruscotti che, partendo dalla rilevazione studenti, permetteranno di segmentare in maniera più dettagliata la popolazione studentesca, con l'obiettivo di sfruttare a pieno le potenzialità che i dati GP offrono in termini di Analytics.

## *3. Laboratori Sperimentali*

Come sperimentato positivamente negli ultimi anni, a fianco alle rilevazioni di efficacia ed efficienza, il progetto affronta alcuni temi rilevanti per gli atenei. Questa edizione introduce due novità, legate ai laboratori sperimentali, ma trasversali anche alle parti più tradizionali:

### **- Smart working**

L'obiettivo del laboratorio è analizzare e comparare le iniziative di smart working messe in campo dagli atenei al fine di identificare spunti di innovazione e sistematizzazione.

Il laboratorio sarà articolato nei seguenti passi: Discussione e impostazione con referente CODAU; Interviste esplorative ad alcuni atenei per individuare: assi principali di trasformazione; problemi specifici e comuni al sistema; Proposta e condivisione del modello di analisi, Test del modello e eventuale revisione dello stesso; Rilevazione e condivisione

### **- Trasformazione Digitale: il post Covid-19**

L'obiettivo del laboratorio è quello di analizzare i cambiamenti in atto e pianificati delle università a fronte dell'accelerazione digitale avuta dall'emergenza COVID-19.

Il perimetro dell'analisi sarà la sfera organizzativo-gestionale, includendo i processi di supporto alle

attività di didattica, ricerca e terza missione.

Il laboratorio sarà articolato nei seguenti passi: Discussione e impostazione con referente CODAU; Interviste singole iniziali ad alcuni atenei per individuare le dimensioni di analisi rispetto a scelte già effettuate e problemi/opportunità; piani e azioni future; Proposta e condivisione del modello di analisi; Test del modello.

Come abbiamo già detto, la rilevazione 2020/21 consoliderà la lista di servizi amministrativi e driver (ie output dei servizi) introdotti nella scorsa edizione e oggetto di indagine e si baserà su una **rinnovata piattaforma di rilevazione "SPRINT Activity Based Costing"**, predisposta da Cineca e che andrà a sostituire Abcweb per la Rilevazione di Efficienza (Timesheet e Driver). I referenti di progetto dei vari Atenei hanno richiesto modifiche e integrazioni perché l'applicativo potesse risultare semplice ed efficiente. Molte di queste istanze sono state accolte da Cineca, mentre si auspica che altre vengano accolte quanto prima. L'implementazione della Piattaforma SPRINT ha comportato infatti numerose defezioni, sia in fase di test che in fase di preparazione all'avvio della rilevazione, e tutto ciò ha provocato uno slittamento delle tempistiche.

L'apertura della Rilevazione dei timesheet è potuta avvenire solo in data 17 maggio; la chiusura dell'edizione è prevista per il 30 giugno mentre l'invio dei risultati avverrà a settembre. Inoltre, mancano ancora risposte ad alcuni driver che sono stati richiesti in data 15 aprile e che dovranno essere sollecitati ai referenti e altri ancora ne restano da calcolare.

Per questi motivi, ad oggi, risulta impossibile fornire dati anche parziali e sostanzialmente fuorviante il confronto con quelli delle edizioni passate per le profonde modifiche intervenute in questa edizione.

Di seguito si propongono quindi i dati storici con l'aggiornamento relativo al 2019 così come presentato nell'autunno del 2020 dal Politecnico di Milano.

### **Dati Progetto Good Practice 2019**

L'Ateneo di Pavia appartiene al cluster degli atenei grandi ( $20.000 < \text{studenti} < 40.000$ ).

La rilevazione 2019/20 è stata caratterizzata da una rinnovata lista di servizi amministrativi oggetto di analisi, congiuntamente ai relativi driver (i.e. output dei servizi). Il nuovo Protocollo ha previsto, infatti, 53 "Servizi" amministrativi (intesi come processi lavorativi) invece dei 27 a cui eravamo abituati in passato. Alla conclusione della Rilevazione, sono stati calcolati i costi complessivi ed unitari delle 53 attività di supporto considerando l'onere relativo a personale interno, collaboratori, personale somministrato coinvolti nella gestione del servizio. Il cambiamento dei Servizi e la modifica, l'integrazione e l'eliminazione di alcuni driver ha consentito, da un lato, una maggiore verticalità nelle analisi di efficienza dei servizi e, però, inevitabilmente, dall'altro, una perdita di comparabilità interna dei dati stessi rispetto al passato.

Per questo motivo, di seguito esponiamo la serie storica dei costi per attività (anni 2012 a 2018) che può essere confrontata con la successiva tabella relativa all'edizione GP 2019/20 solo per quanto riguarda il totale dei costi.

<b>Costi totali per attività</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1. Pianificazione, controllo e statistica	528.397 €	705.909 €	679.231 €	697.550 €	769.564 €	857.952 €
1b. Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione				325.453 €	357.804 €	368.089 €
2. Contabilità	3.564.513 €	3.364.947 €	3.311.007 €	3.318.814 €	3.333.513 €	3.683.486 €
3. Affari legali e istituzionali	986.916 €	1.158.430 €	1.122.495 €	1.047.976 €	1.083.173 €	1.224.934 €
4. Comunicazione	1.600.395 €	1.222.612 €	1.138.724 €	1.062.561 €	1.077.275 €	1.178.711 €
5. Servizi sociali e welfare	85.515 €	146.601 €	161.027 €	115.455 €	115.685 €	131.439 €
6. Personale	2.701.405 €	2.338.802 €	2.115.419 €	2.105.782 €	2.031.898 €	2.222.770 €
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	272.123 €	146.168 €	117.100 €	189.844 €	207.835 €	246.628 €
8. Edilizia_Interventi sul costruito	399.185 €	418.295 €	396.298 €	387.243 €	401.886 €	507.896 €
9. Approvvigionamenti	973.319 €	979.610 €	1.104.919 €	1.160.450 €	1.216.416 €	1.301.431 €
10. Servizi generali e logistici	3.926.941 €	3.616.909 €	3.488.132 €	3.390.635 €	3.184.108 €	3.361.111 €
11. Sistemi informativi	2.296.724 €	2.412.123 €	2.356.785 €	2.113.577 €	1.944.105 €	2.040.960 €
12. Orientamento in entrata	328.040 €	320.049 €	266.565 €	311.741 €	434.573 €	413.226 €
13. Gestione alloggi e mense	147.704 €	3.602 €	2.580 €		778 €	6.760 €
14. Gestione delle borse di studio	129.775 €	286.337 €	246.850 €	249.994 €	251.500 €	263.079 €
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	4.517.249 €	3.939.888 €	3.862.984 €	3.482.741 €	3.697.528 €	3.765.784 €
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	1.516.938 €	1.517.222 €	1.403.365 €	1.389.635 €	1.364.756 €	1.434.575 €
17. Orientamento in uscita	189.772 €	247.503 €	229.477 €	226.548 €	184.778 €	199.901 €
18. Internazionalizzazione studenti	412.540 €	610.907 €	773.647 €	775.682 €	737.653 €	805.028 €
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	107.169 €	142.553 €	156.769 €	173.588 €	153.105 €	137.904 €
20. Biblioteche	4.136.701 €	3.566.746 €	3.361.029 €	3.079.897 €	2.981.321 €	2.821.264 €
21. Trasferimento tecnologico	157.804 €	120.353 €	147.267 €	149.440 €	211.803 €	203.224 €
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	661.588 €	609.817 €	543.560 €	498.285 €	508.679 €	559.051 €
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	285.950 €	424.446 €	403.470 €	463.632 €	493.492 €	558.397 €
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	4.045.903 €	4.683.922 €	4.176.055 €	4.371.492 €	4.140.109 €	4.026.679 €
25. Supporto alle gestione ospedaliera	804.673 €	912.277 €	783.900 €	732.980 €	726.591 €	716.758 €
26. Gestione museale e/o archivistica		450.391 €	455.314 €	724.583 €	684.353 €	737.729 €
<b>Totale complessivo</b>	<b>34.777.239 €</b>	<b>34.346.419 €</b>	<b>32.803.969 €</b>	<b>32.545.577 €</b>	<b>32.294.281 €</b>	<b>33.774.766 €</b>

**Tabella 35: COSTI DELLE ATTIVITA' (anni 2012-2018)**



Numero Servizio	Nuovo Protocollo con 53 "Servizi" amministrativi (intesi come processi lavorativi)	Costi (stipendio, accessori e oneri) GP 2019
1	AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	813.578 €
2	AMM-01.02 Pianificazione e delle risorse umane	165.570 €
3	AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	380.683 €
4	AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	1.368.591 €
5	AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/con contratto a pagamento fattura)	1.785.074 €
6	AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	485.958 €
7	AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	891.889 €
8	AMM-01.08 Affari legali	423.331 €
9	AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	448.077 €
10	AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	108.903 €
11	AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	419.673 €
12	AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	130.097 €
13	AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	657.123 €
14	AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	158.171 €
15	AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	1.009.549 €
16	AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	314.967 €
17	DID-03.01 Orientamento in entrata	430.662 €
18	DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	5.053 €
19	DID-03.03 Gestione mense	- €
20	DID-03.04 Gestione borse di studio	279.096 €
21	DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	1.546.101 €
22	DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	911.799 €
23	DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	1.587.171 €
24	DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	386.725 €
25	DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	686.251 €
26	DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	314.073 €
27	DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	407.576 €
28	DID-03.12 Orientamento in uscita	195.497 €
29	DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	882.240 €
30	DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	269.600 €
31	DID-03.15 Supporto alla gestione ospedaliera	621.292 €
32	DID-03.16 Supporto alla gestione veterinaria	- €
33	DID-03.17 Supporto alla sperimentazione e clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	24.455 €
34	INFR-02.01 Edilizia Nuovi interventi edilizi	185.380 €
35	INFR-02.02 Edilizia Interventi sul costruito	392.863 €
36	INFR-02.03 Approvvigionamenti Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	494.525 €
37	INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	466.236 €
38	INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	168.054 €
39	INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	1.883.521 €
40	INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	1.294.036 €
41	INFR-02.08 ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	390.182 €
42	INFR-02.09 ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	442.601 €
43	INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	1.124.223 €
44	RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	163.427 €
45	RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	221.723 €
46	RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	413.191 €
47	RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	387.108 €
48	RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	3.952.742 €
49	SBMA-05.01 SBA_Gestione e risorse online e digitali	371.382 €
50	SBMA-05.02 SBA_Gestione e patrimonio cartaceo	554.965 €
51	SBMA-05.03 SBA_Gestione e attività di supporto alla biblioteca e back office	813.971 €
52	SBMA-05.04 SBA_Gestione e front-office biblioteche	875.193 €
53	SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	770.588 €
	Totale complessivo GP 2019	33.474.736 €

Tabella 36: COSTI DELLE ATTIVITA' PROGETTO GOOD PRACTICES 2019/20

Di seguito i costi unitari 2019 con i relativi driver, la media dei grandi atenei (Bergamo, Bicocca, Chieti, Messina, Parma, Pavia, Polito, Salerno, Venezia, Verona).

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Servizi	Pavia	Driver	C.U. media GRANDI ATENE
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	15,64 €	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	18,45 €
AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	90,33 €	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	136,80 €
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	6.090,92 €	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	11.351,03 €
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	3,07 €	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	2,60 €
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	127,47 €	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	87,06 €
AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	87,18 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	152,39 €
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	1.272,31 €	N delibere CDA + N delibere Senato	1.993,81 €
AMM-01.08 Affari legali	227,48 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	368,87 €
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	4.480,77 €	N comunicati stampa	3.517,16 €
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	DATO NON DISPONIBILE*	Fatturato fundraising e spons	0,68 €
AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	75,29 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	131,40 €
AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	47,29 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca	77,36 €
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	340,30 €	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	321,66 €
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	24,83 €	N ore formaz erogate PTA, DOC + N utenti fruitori formazione (sia PTA e DOC)	128,14 €
AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	542,48 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	590,08 €
AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	175,96 €	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC	399,94 €
DID-03.01 Orientamento in entrata	88,23 €	Atenei: N immatricolati Scuole: Scuole_ N partecip corsi orient	50,46 €
DID-03.04 Gestione borse di studio	1.594,83 €	N domande totali borse studio	330,02 €
DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	64,77 €	N iscritti I e II liv	79,21 €
DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	10.361,35 €	N corsi laurea accreditati	10.999,64 €
DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	672,25 €	N di insegnamenti attivati	542,41 €
DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	DATO NON DISPONIBILE*	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC	234,12 €
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	293,65 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	678,83 €
DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	16.530,16 €	N corsi dottorato accreditati	18.069,94 €
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	174,40 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	320,87 €
DID-03.12 Orientamento in uscita	43,71 €	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti Scuole: Scuole_ N allievi ordinari	63,21 €
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	250,78 €	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	241,55 €

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Servizi	Pavia	Driver	C.U. media GRANDI ATENEI
DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	1.717,20 €	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	1.571,68 €
DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	528,31 €	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	2.336,87 €
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	28,57 €	Budget annuale nuovi int ed	55,25 €
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	1,31 €	Mq interni (indusi corridoi)	3,44 €
INFR-02.03 Approvvigionamenti Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	10,93 €	Costo per approvvigionamenti	24,23 €
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	DATO NON DISPONIBILE*	Valore spese economia	75,92 €
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	DATO NON DISPONIBILE*	Valore procedure pubbliche	14,19 €
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	11,08 €	N documenti protocollati	25,07 €
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	4,30 €	Mq interni (indusi i corridoi)	5,20 €
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi +SIOPE	49,32 €	Mq interni (indusi i corridoi)	53,28 €
INFR-02.08 ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	70,00 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	107,80 €
INFR-02.09 ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	79,40 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto + N docentia contratto	101,18 €
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	463,07 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto + N docentia contratto	743,70 €
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	251,05 €	N ticket catalogo dei serv gen	197,17 €
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	4.952,34 €	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	7.856,95 €
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	772,56 €	N prop prog (naz, loca, inter)	2.526,09 €
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	21,48 €	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	53,16 €
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	50,09 €	Proventi prog ricerca c/terzi	132,93 €
RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	919,46 €	N Docenti + N docentia contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez	746,21 €
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	1,10 €	N risorse elettroniche pagam	4,01 €
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	1,28 €	70%*N nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp	2,48 €
SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	28,89 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N iscritti I e II liv	19,25 €
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	12,19 €	N prestiti effettuati	28,20 €
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	8,51 €	N beni museali catalogati	91,71 €

Tabella 37: COSTI UNITARI GP 2019 CON I RELATIVI DRIVER, LA MEDIA DEI GRANDI ATENEI E QUELLA GENERALE

\* I dati non sono stati resi disponibili dagli uffici nella rilevazione GP 2019

**Il nuovo cruscotto integrato 2019**

La tabella seguente, riporta le prestazioni in termini di costi ed efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	<b>4.26</b>	4.13	3%	3.32	4.67
	Costo unitario	€/mgI€	<b>21.43</b>	26.06	-18%	15.47	58.87
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	<b>4.34</b>	4.09	6%	3.25	5.37
	Costo unitario	€/studente	<b>358.07</b>	386.61	-7%	134.40	945.27
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	<b>4.01</b>	3.93	2%	3.38	4.60
	Costo unitario	€/mq	<b>73.56</b>	92.41	-20%	33.68	170.14
RICERCA	CS	Scala 1-6	<b>4.12</b>	4.09	1%	3.06	5.02
	Costo unitario	€/mgI€	<b>190.57</b>	289.64	-34%	36.84	757.31
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	<b>4.64</b>	4.57	1%	4.02	5.50
	Costo unitario	€/utente potenziale	<b>120.20</b>	107.67	12%	34.70	304.27

**Tabella 38: IL NUOVO CRUSCOTTO INTEGRATO: VALORI UNIPV E BENCHMARK**

L'Ateneo di Pavia riporta performance superiori alla media in tutti i servizi, con l'esclusione di SBA/SMA, che riporta costi superiori alla media e CS in linea con la media.

**CS DDA (Docenti, Dottorandi, Assegnisti)**

La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio dell'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione DDA). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media. Note: Scala di valutazione 1 – 6.

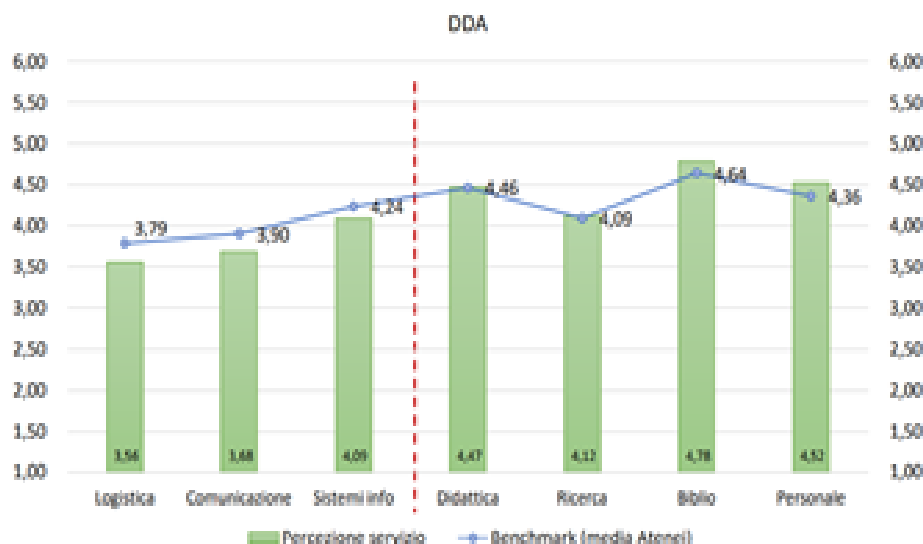


Figura 16: CS DDA (DOCENTI, DOTTORANDI, ASSEGNISTI)

L'Ateneo di Pavia riporta livelli di CS in linea o superiori alla media in tutti i servizi, ad eccezione dei servizi di comunicazione, sistemi informativi e logistici.

**CS PTA (Personale Tecnico-Amministrativo)**

La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione PTA). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media. Note: Scala di valutazione 1 – 6.

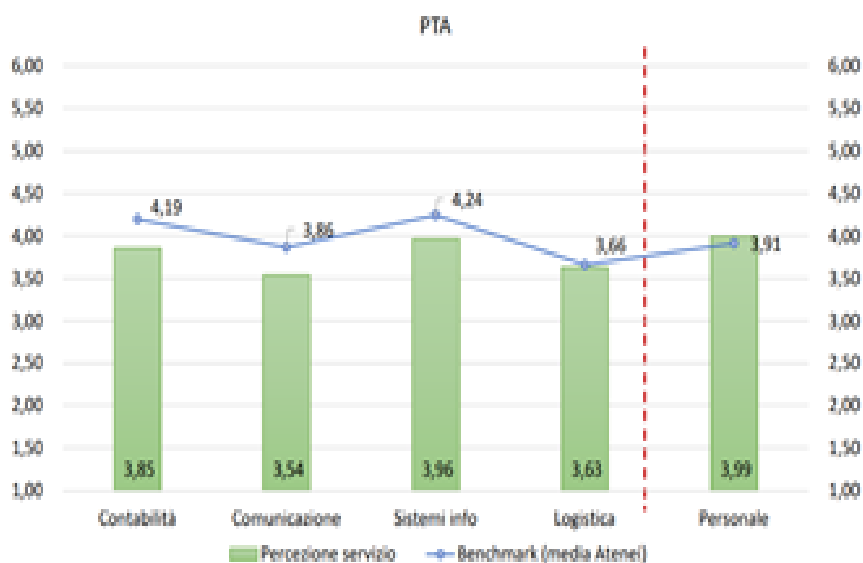


Figura 17: CS PTA (PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO)

L'Ateneo di Pavia riporta performance superiori alla media per quanto concerne i servizi al personale, mentre la logistica è in linea con la media degli altri Atenei. I restanti servizi riportano CS inferiore alla media.

### CS studenti I anno

La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD1). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media.

Note: Scala di valutazione 1 – 6.

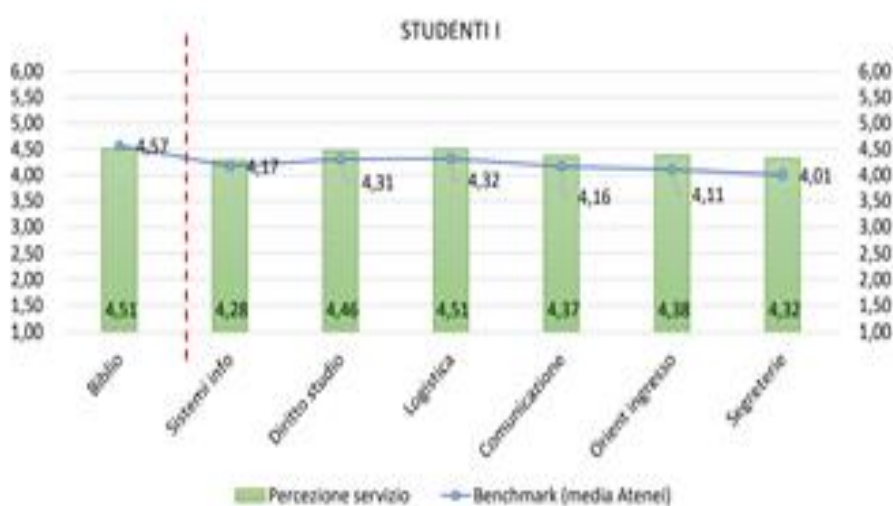


Figura 18: CS STUDENTI I ANNO

L'Ateneo di Pavia riporta livelli di soddisfazione superiore agli Atenei in tutti i servizi considerati ad eccezione del servizio bibliotecario.

### CS studenti anni successivi

La figura riporta, mediante la barra color verde e l'etichetta alla base, il livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo nella domanda finale di ciascun servizio (rilevazione STUD2). Il punto blu rappresenta invece il benchmark (cioè il valore medio degli Atenei). Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra media, se il punto ricade all'esterno, la prestazione dell'Ateneo è sotto media. I servizi sono ordinati sulla base del loro scostamento dal benchmark, dal più negativo (a sinistra) al più positivo (a destra). A sinistra del segmento verticale sono posizionati i servizi sotto-media, a destra i servizi sopra-media. Note: Scala di valutazione 1 – 6.

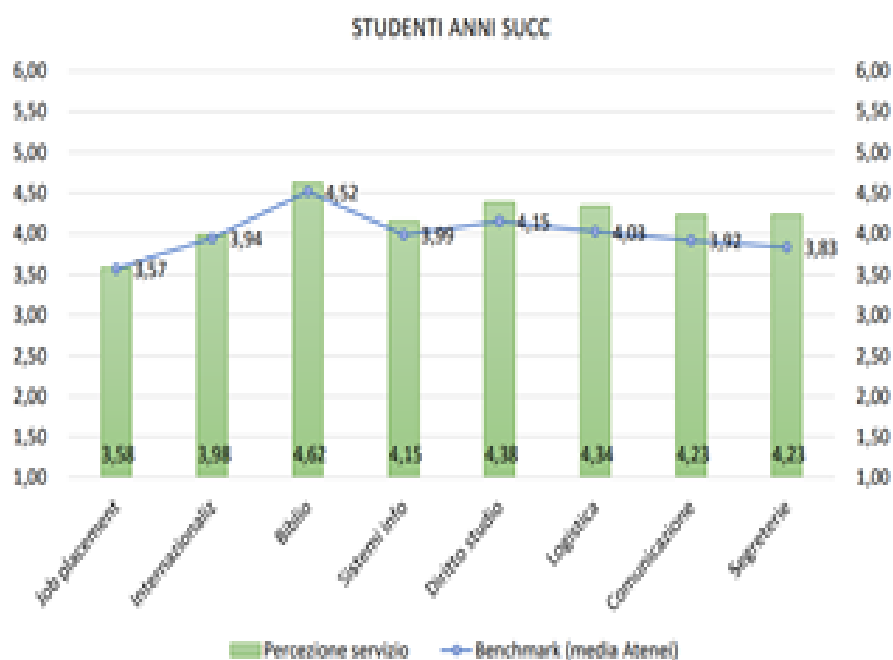


Figura 19: CS STUDENTI ANNI SUCCESSIVI

L'Ateneo di Pavia presenta livelli di CS superiori alla media per tutti i servizi.

### Il cruscotto di efficacia

Per fornire una visione d'insieme, la tabella riporta le prestazioni in termini di efficacia percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo: amministrazione, supporto alla didattica, infrastrutture (servizi generali), supporto alla ricerca e SBA/SMA. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Percezione servizio	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS DDA	(1-6)	4.52	4.36	4%	3.04	5.02
	CS PTA	(1-6)	3.99	3.91	2%	3.31	4.44
DIDATTICA	CS DDA	(1-6)	4.47	4.46	0%	3.65	5.30
	CS STUD1	(1-6)	4.32	4.01	8%	3.32	5.48
	CS STUD2	(1-6)	4.23	3.83	10%	3.04	5.34
INFRASTRUTTURE	CS DDA	(1-6)	3.56	3.79	-6%	2.92	4.74
	CS PTA	(1-6)	3.63	3.66	-1%	2.94	4.45
	CS STUD1	(1-6)	4.51	4.32	4%	3.75	4.86
	CS STUD2	(1-6)	4.34	4.03	8%	3.32	4.65
RICERCA	CS DDA	(1-6)	4.12	4.09	1%	3.06	5.02
SBA/SMA	CS DDA	(1-6)	4.78	4.64	3%	3.93	5.50
	CS STUD1	(1-6)	4.51	4.57	-1%	4.03	5.41
	CS STUD2	(1-6)	4.62	4.52	2%	3.88	5.08

Tabella 39: IL CRUSCOTTO DI EFFICACIA

L'Ateneo di Pavia riporta performance superiori alla media nella maggioranza dei servizi analizzati. Solo la CS DDA e PTA nei servizi generali (infrastrutture) e la CS di supporto alla ricerca (DDA) presentano performance lievemente inferiori alla media, insieme alla CS degli studenti al primo anno nello SBA/SMA.

### Efficienza: allocazione delle risorse sui servizi

La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo (il totale della riga dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP (ultima riga della colonna) ed include sia gli Atenei che le Scuole.



Atenei	Dimensione	Incidenza Costo Servizi AMM	Incidenza Costo Servizi DID	Incidenza Costo Servizi INFR	Incidenza Costo Servizi RIC	Incidenza Costo Servizi SBMA
Sapienza	mega	20,89%	48,22%	15,82%	7,21%	7,86%
Bologna	mega	27,44%	21,98%	26,07%	14,46%	10,05%
Federico II	mega	23,67%	38,01%	21,58%	8,21%	8,53%
Torino	mega	31,38%	19,53%	19,44%	23,83%	5,81%
Padova	mega	25,43%	22,58%	23,80%	19,49%	8,69%
Firenze	mega	30,98%	20,07%	17,29%	18,84%	12,82%
Polimi	mega	28,90%	19,63%	24,48%	21,92%	5,06%
Catania	mega	32,14%	19,98%	29,34%	9,03%	9,51%
Palermo	mega	37,22%	16,48%	26,60%	8,94%	10,76%
Salerno	grandi	27,17%	28,67%	21,24%	12,73%	10,19%
Polito	grandi	29,31%	16,54%	30,85%	19,01%	4,29%
Bicocca	grandi	28,67%	26,59%	19,34%	20,58%	4,83%
Parma	grandi	27,17%	29,24%	18,78%	14,46%	10,15%
Pavia	grandi	28,56%	25,53%	20,44%	15,35%	10,12%
Messina	grandi	25,96%	44,60%	18,34%	6,58%	4,52%
Verona	grandi	27,93%	21,42%	25,86%	17,22%	7,57%
Chieti	grandi	28,36%	35,50%	18,93%	6,46%	10,75%
Ferrara	grandi	26,74%	29,07%	24,39%	11,76%	8,03%
Venezia	grandi	34,55%	22,15%	22,21%	12,36%	8,73%
Bergamo	grandi	35,76%	25,29%	26,80%	5,06%	7,09%
Trento	medi	31,21%	22,42%	20,52%	18,81%	7,04%
Siena	medi	26,52%	22,89%	17,80%	22,58%	10,18%
Salento	medi	29,79%	16,21%	27,23%	17,48%	9,29%
Urbino	medi	26,02%	24,09%	27,13%	13,23%	9,53%
Sassari	medi	27,56%	31,32%	19,07%	16,32%	5,73%
Parthenope	medi	32,35%	24,19%	31,93%	7,59%	4,34%
Insubria	medi	33,56%	23,59%	23,79%	11,48%	7,58%
Piemonte	medi	32,24%	29,32%	25,47%	7,35%	5,61%
Cassino	piccoli	32,72%	19,38%	26,63%	11,82%	9,44%
Macerata	piccoli	35,77%	25,01%	22,67%	6,47%	10,08%
IJUV	piccoli	38,64%	22,50%	14,44%	10,93%	13,49%
Perugia	piccoli	43,94%	22,97%	22,09%	5,21%	5,79%
SISSA	scuole	45,26%	6,73%	25,01%	18,32%	4,67%
INT Lucca	scuole	55,28%	10,01%	23,75%	6,78%	4,18%
Media complessiva		31,45%	24,46%	22,92%	13,16%	8,01%

Tabella 40: ALLOCAZIONE DELLE RISORSE SUI SERVIZI

L'Ateneo di Pavia mostra una allocazione delle risorse superiore alla media degli Atenei nello SBA/SMA e nei servizi alla ricerca, mentre l'incidenza è in linea con la media nella didattica in itinere, ed è inferiore alla media nei servizi amministrativi e infrastrutture.

### Il cruscotto di efficienza

La tabella riporta le prestazioni in termini di % di investimento, % FTE allocati all'Amministrazione Centrale e costi unitari per ciascuna delle cinque macro-aree. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Driver [unità misura costo unitario]	Scostamento	Valore minimo	Ateneo minimo	Valore massimo	Ateneo massimo
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	28.56%	31.45%	-	-3%	20.89%	Sapienza	43.94%	Perugia
	% Accentramento	63%	80%	-	-17%	58%	Federico II	100%	-
	Costo unitario	21.43 €	26.06 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mg€]	-18%	15.47 €	Polimi	58.87 €	Perugia
DIDATTICA	% Investimento	25.53%	24.46%	-	1%	16.21%	Salento	48.72%	Sapienza
	% Accentramento	55%	69%	-	-14%	28%	Sassari	100%	-
	Costo unitario	358.07 €	386.63 €	N iscritti I e II liv [€/studente]	-7%	134.40 €	Bergamo	945.27 €	Messina
INFRASTRUTTURE	% Investimento	20.44%	22.92%	-	-2%	14.44%	IUAV	31.93%	Parthenope
	% Accentramento	61%	80%	-	-19%	53%	Piemonte	100%	-
	Costo unitario	73.56 €	92.41 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	-20%	33.68 €	Messina	170.14 €	IUAV
RICERCA	% Investimento	15.35%	13.16%	-	2%	5.06%	Bergamo	23.83%	Torino
	% Accentramento	47%	38%	-	-9%	8%	Siena	100%	-
	Costo unitario	190.57 €	289.64 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mg€]	-34%	36.84 €	Torino	757.31 €	Urbino
SBMA	% Investimento	10.12%	8.01%	-	2%	4.29%	Polito	13.49%	IUAV
	% Accentramento	93%	85%	-	7%	20%	Catania	100%	-
	Costo unitario	120.20 €	107.67 €	Utenti potenziali [€/utente]	12%	34.70 €	Bergamo	304.27 €	IUAV

Tabella 41: IL CRUSCOTTO DI EFFICIENZA

(\*) Valore Ateneo massimo omissso poiché più Atenei riportano un livello di accentramento pari a 100%

L'Ateneo di Pavia riporta costi unitari inferiori alla media in tutti i servizi eccezion fatta per SBA/SMA. In particolare, si notano costi unitari contenuti nei servizi di supporto alla ricerca, nonostante la percentuale di investimento sia pressoché allineata con la media. In generale, l'ateneo di Pavia tende ad accentrare i servizi in maniera minore rispetto alla media degli atenei analizzati.

### Analisi per macro-categoria

#### Costo unitario Servizi AMM e punteggio CS Servizi AMM

Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi amministrativi per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole. Il Punteggio CS rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA e DDA). La domanda che è stata posta è la seguente: «In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»

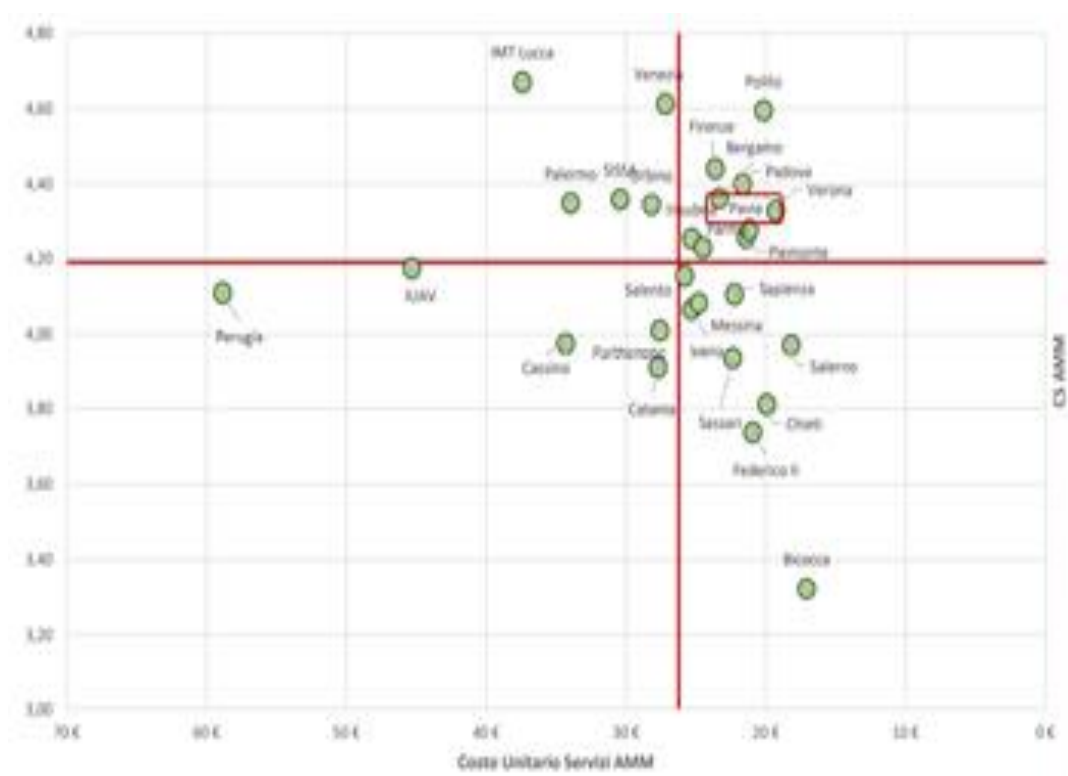


Figura 20: COSTO UNITARIO SERVIZI AMM E PUNTEGGIO CS SERVIZI AMM

L'Ateneo di Pavia mostra un costo unitario inferiore alla media degli Atenei a fronte di un livello di soddisfazione superiore alla media.

### Costo unitario Servizi DID e punteggio CS Servizi DID

Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di didattica per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole. Il Punteggio CS rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti: 1. «In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]» 2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]



Figura 21: COSTO UNITARIO SERVIZI DID E PUNTEGGIO CS SERVIZI DID

L'Ateneo di Pavia mostra un costo unitario in linea con la media, a fronte di una soddisfazione percepita superiore alla media.

**Costo unitario Servizi INFR e punteggio CS Servizi INFR**

Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di infrastrutture per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole. Il Punteggio CS rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (PTA, DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti: 1. «In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi logistici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]» 2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi generali, infrastrutture e logistica?]

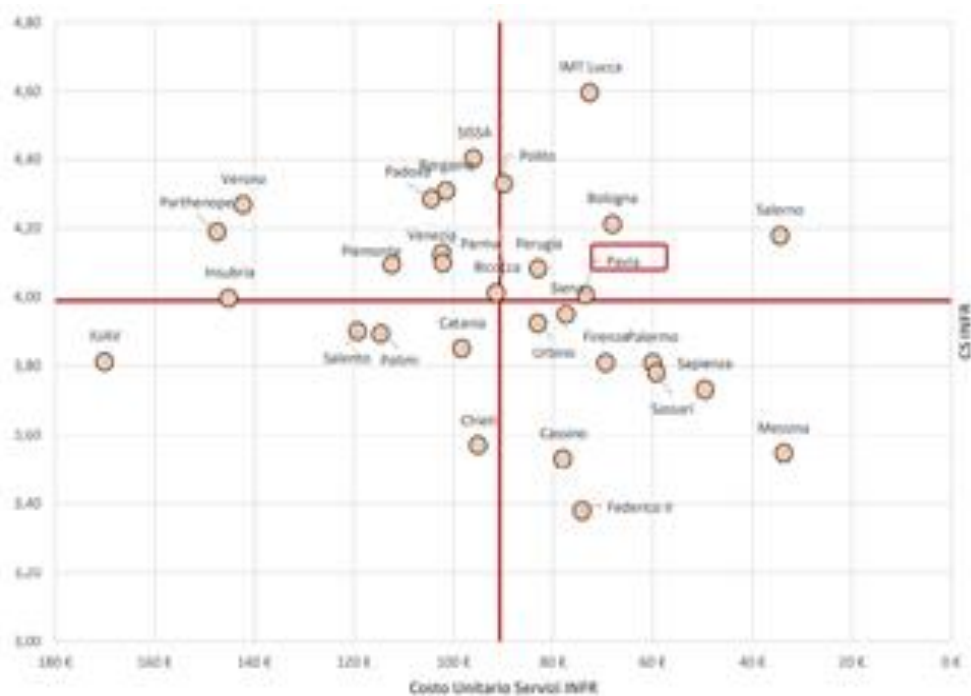


Figura 22: COSTO UNITARIO SERVIZI INFR E PUNTEGGIO CS SERVIZI INFR

L'Ateneo di Pavia mostra un costo unitario inferiore alla media, con un livello di CS in linea con la media.

### Costo unitario Servizi RIC e punteggio CS Servizi RIC

Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi di ricerca per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole. Il Punteggio CS rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA). La domanda che è stata posta è la seguente: «In riferimento al supporto alla ricerca [Si ritiene complessivamente soddisfatto]»

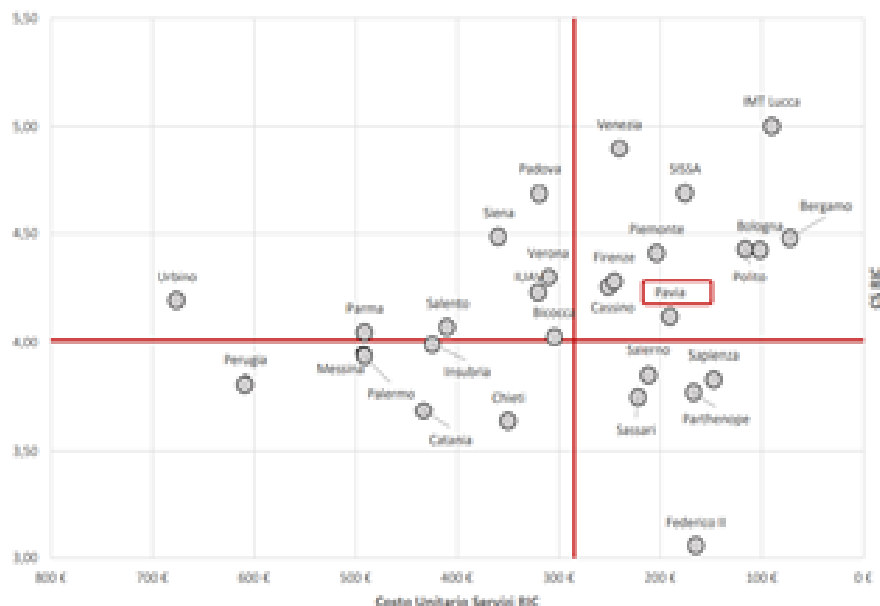


Figura 23: COSTO UNITARIO SERVIZI RIC E PUNTEGGIO CS SERVIZI RIC

L'Ateneo di Pavia mostra un costo unitario inferiore alla media, a fronte di un livello di CS superiore alla media.

#### Costo unitario Servizi SBMA e punteggio CS Servizi SBMA

Il grafico riporta il costo unitario della macro-categoria dei servizi bibliotecari e museali per i diversi atenei rispetto al punteggio di customer satisfaction ottenuto. Gli assi sono tracciati in corrispondenza del valore medio, che include sia Atenei che Scuole. Il Punteggio CS rappresenta il dato medio della Customer Satisfaction del personale (DDA, STUD I e STUD SUCC). Le domande poste sono le seguenti: 1. «In riferimento al servizio bibliotecario [Si ritiene complessivamente soddisfatto]» 2. «In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?]

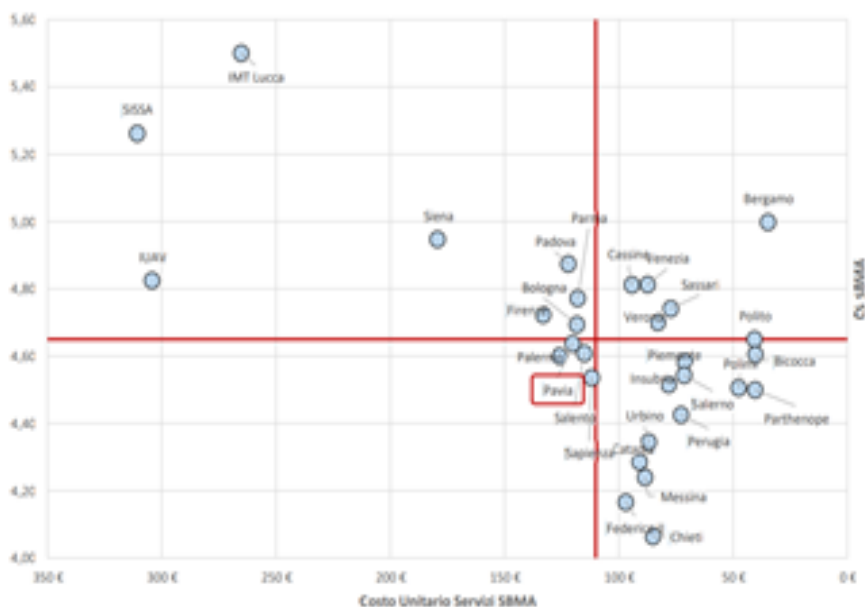


Figura 24: COSTO UNITARIO SERVIZI SBMA E PUNTEGGIO CS SERVIZI SBMA

L'Ateneo di Pavia presenta costi unitari lievemente superiori alla media e CS in linea con la media.

### Considerazioni di sintesi: Focus sugli utenti

In conclusione, suddividendo i servizi per utente e le prestazioni dell'Ateneo (costi unitari e customer satisfaction) nelle 5 macro-categorie, la rilevazione mostra costi inferiori alla media, a fronte di CS leggermente superiore alla media, per quanto riguarda i servizi didattici e i servizi agli studenti, soprattutto nei servizi di segreteria studenti. Per quanto riguarda i servizi al personale (dda, pta), i servizi amministrativi mostrano performance superiori alla media; il supporto alla ricerca riporta costi unitari inferiori alla media a fronte di una qualità percepita leggermente al di sopra della media. Infine, per ciò che attiene ai servizi trasversali (dda, pta, stud), i servizi SBA/SMA riportano costi unitari più elevati della media mentre i servizi logistici e infrastrutturali riportano costi inferiori alla media. In entrambi i casi, la qualità percepita è in linea o superiore alla media.

## 5 BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

### 5.1 Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo

L'Ateneo a partire dal 2016 ha stanziato fondi specifici allo scopo di implementare forme di welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo.

Con l'entrata in vigore del CCNL 2016/2018, secondo quanto indicato all'art.67, è stato definito l'importo annuo destinato a tale scopo.

Nel 2020 l'Ateneo ha sottoscritto l'Accordo per il welfare integrativo che prevedeva i seguenti interventi:

- copertura sanitaria
- portfolio dipendente
- progetto Work Family Life.

La copertura sanitaria gratuita per tutto il personale dirigente, tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici è stata attivata dall'Università di Pavia già a partire dal 2016.

Nell'ambito della polizza assicurativa, viene anche data la possibilità di aderire volontariamente a tutto il personale docente, ed è prevista la possibilità di estensione facoltativa ai componenti il nucleo familiare del personale tecnico-amministrativo e CEL, nonché al personale docente e loro familiari, con il pagamento di un premio agevolato.

Sono state introdotte nuove coperture e/o variazioni di massimali in modo da tener conto delle principali esigenze manifestate dai dipendenti.

Nel corso degli anni si è registrato un progressivo consolidamento della fruizione delle prestazioni previste dal piano sanitario, sia in termini di richieste di rimborso che di prestazioni sanitarie in network.

Come si può vedere dal grafico seguente, l'utilizzo dei dipendenti ha riguardato diverse tipologie di prestazioni.



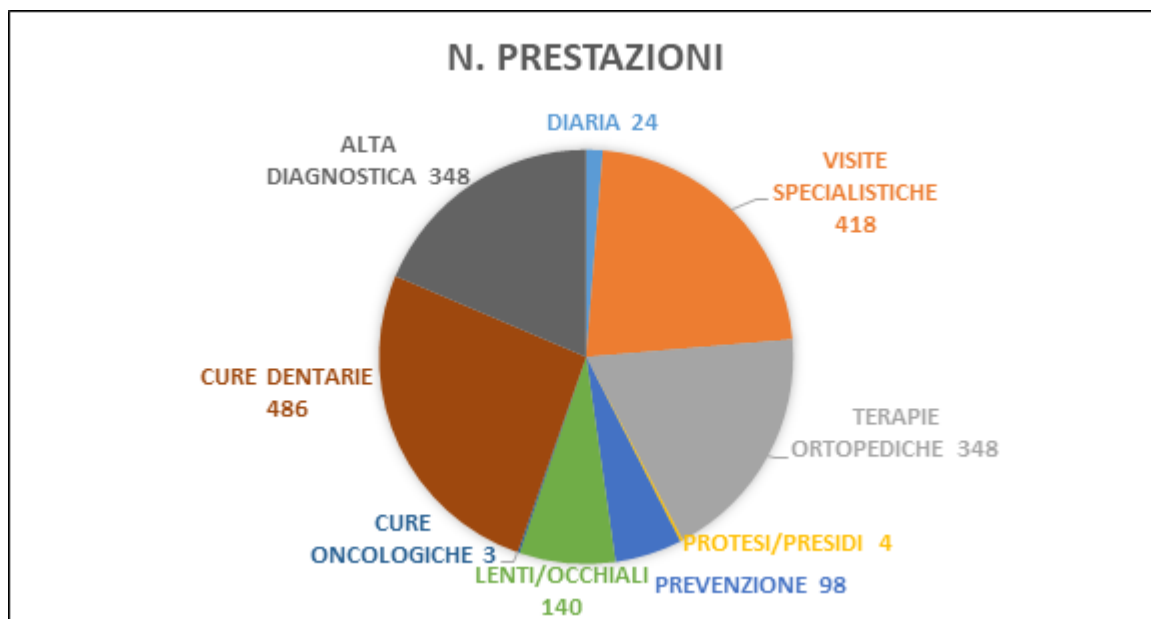


Figura 25: UTILIZZO DELLA COPERTURA SANITARIA PER TIPOLOGIE DI SPESA

Dal 2019 è stato introdotto il portfolio dipendenti, con la possibilità per il personale di usufruire di un credito welfare pro-capite, mediante l'utilizzo di una piattaforma on-line, per richiedere voucher e rimborsi negli ambiti riguardanti previdenza integrativa, benessere, salute, famiglia, spese scolastiche, corsi extra professionali, tempo libero, trasporti e rimborsi per interessi passivi su mutui e finanziamenti.

Nel 2020 sono state estese le tipologie di utilizzo, includendo la possibilità di richiedere buoni spesa per l'acquisto di materiale ICT e libri. È stato inoltre incrementato l'importo del credito pro-capite messo a disposizione, che è passato da 250€ nel 2019 a 440€ nel 2020.

La piattaforma è stata attivata da giugno a fine novembre 2020 ed ha avuto un buon riscontro da parte dei dipendenti.

Oltre il 90% dei beneficiari ha utilizzato, in tutto o in parte, la somma messa a disposizione, spendendo complessivamente € 344.000,00 a fronte dei € 400.400,00 stanziati, vale a dire l'86% dell'importo disponibile. Dall'analisi dei dati risulta che le richieste di utilizzo del credito hanno riguardato prevalentemente i buoni spesa per l'acquisto di materiale ICT, i rimborsi per spese di istruzione non scolastica per i figli e i voucher per attività sportive e benessere.

Il grafico seguente mette in evidenza le scelte del personale.

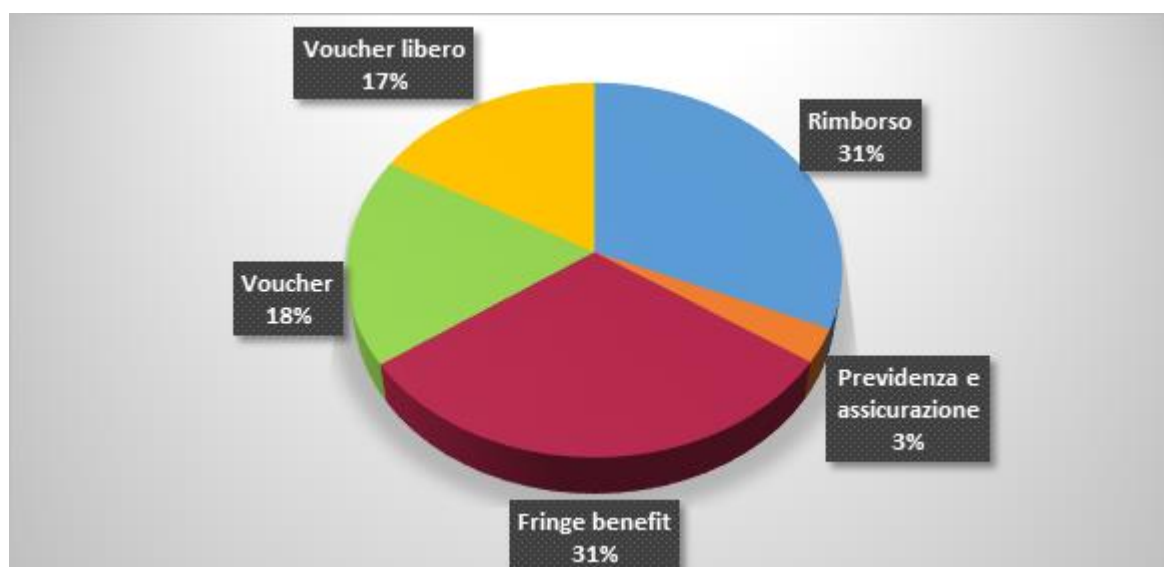


Figura 26: LE SCELTE DEL PERSONALE

É importante rilevare che il servizio dava la possibilità ai beneficiari di richiedere il cosiddetto "voucher libero", vale a dire un voucher spendibile presso qualsiasi fornitore, anche se non convenzionato, nell'ambito dei servizi previsti. Questo strumento ha favorito la spendibilità del credito e al tempo stesso ha contribuito ad una maggiore valorizzazione del territorio.

Inoltre dopo il successo registrato nel 2019 con il progetto Free Week of Sport, nel 2020 sempre nell'ambito del Piano territoriale di conciliazione famiglia-lavoro promosso da ATS Pavia, l'Ateneo ha ottenuto il cofinanziamento del progetto Work Family Life, cui aderiscono anche Fondazione Mondino e IUSS, in un'ottica di collaborazione e sinergia tra enti del territorio. Nel 2020 è stato attivato il servizio di Grest sportivo nel periodo di chiusura delle scuole, da fine luglio a inizio settembre per un totale di 7 settimane. Il progetto ha dato la possibilità ai figli dei dipendenti degli enti coinvolti di partecipare, a titolo gratuito, ad un Campo sportivo estivo e di fruire di attività sportive diversificate, organizzate e gestite da personale altamente qualificato. Nonostante il periodo caratterizzato dall'emergenza covid-19 e le relative misure di restrizione, l'iniziativa ha avuto una buona adesione. I dipendenti che hanno utilizzato il servizio messo a disposizione dall'Ateneo sono 38, per un totale di 98 settimane di Grest. L'elaborazione dei questionari di gradimento somministrati rileva un elevato grado di soddisfazione per il servizio offerto e per l'iniziativa proposta.

Nel 2021, nell'ambito dello stesso progetto, verrà attivato il servizio di accompagnamento in occasione di visite mediche e esami clinici per i familiari dei dipendenti e per il personale stesso in caso di inabilità temporanea. L'attività di progettazione è stata realizzata nel corso del 2020, ma la sua erogazione è stata rinviata all'anno in corso a causa dell'emergenza covid.

Nel piano welfare sono previsti, poi, benefici che non implicano un costo e che l'Ateneo ha già attivato da tempo: si tratta di convenzione con asili nido, CAF, enti ospedalieri, aziende di trasporto

pubblico, parcheggi e associazioni sportive.

Una delle più significative risulta essere quella con Autoguidovie che è stata rinnovata nel 2020. Nell'ambito della convenzione il personale dell'Ateneo può usufruire di sconti sugli abbonamenti annuali, semestrali e trimestrali per le tratte Urbana, Area Urbana e Extra Urbana.

Per quanto riguarda i servizi per il personale che prevedono un costo a carico del dipendente, l'Ateneo da alcuni anni ha individuato modalità di pagamento agevolate. Il dipendente ha la possibilità di farsi addebitare direttamente sullo stipendio, rateizzandoli, i costi sostenuti per gli abbonamenti per il trasporto Autoguidovie e la sottoscrizione della polizza sanitaria a favore dei propri familiari. Il servizio di raccolta delle adesioni e rateizzazione della spesa viene gestito anche per il personale docente e dirigente. La sottoscrizione della polizza sanitaria a favore dei familiari può essere effettuata anche utilizzando direttamente il credito del portfolio dipendente, in un'ottica di integrazione degli strumenti di welfare.

Un'ulteriore agevolazione data al personale dell'Ateneo che svolge la propria attività presso le strutture situate in centro città, è quella di autorizzare l'accesso ai cortili dell'Ateneo. Tale benefit si concretizza in un risparmio economico rilevante considerando la scarsità di aree di parcheggio gratuito nei pressi del centro storico. I posti disponibili nei cortili non ricoprono le necessità di tutti e per tale motivo l'Ateneo ha stipulato una convenzione con ASM grazie alla quale il personale ha la possibilità di usufruire di importanti sconti per utilizzare parcheggi a pagamento adiacenti il centro storico.

Il welfare aziendale, nella sua accezione più ampia, comprende infine gli interventi di conciliazione tempi di vita e di lavoro, quali il telelavoro, progetto già attivo dal 2015, e il lavoro agile attivato dal 2020 durante l'emergenza coronavirus e le cui modalità di introduzione a regime sono definiti dal POLA approvato a gennaio 2021.

La politica del personale dell'Università di Pavia si caratterizza sicuramente, pertanto, con una forte spinta verso azioni di welfare aziendale, in un'ottica di attenzione al lavoratore e alle sue esigenze, sia dal punto di vista economico che di gestione della vita familiare.

## **5.2 Benessere organizzativo**

### **5.2.1 Indagine sul benessere organizzativo tramite il Progetto Good Practice - GP**

L'Università di Pavia effettua, ormai da alcuni anni, l'indagine sul benessere organizzativo dei propri dipendenti aderendo all'iniziativa promossa nell'ambito del progetto Good Practice. L'indagine viene effettuata nel periodo maggio-giugno di ogni anno somministrando via web al personale tecnico amministrativo un questionario anonimo, in linea con le direttive a suo tempo fornite dall'ANAC.

Il vantaggio di partecipare ad un'iniziativa congiunta con altre sedi universitarie consente di valutare il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media dei valori realizzati sulle singole domande dal gruppo di Atenei partecipanti.

Il tasso di risposta all'indagine svolta nel 2020 e riferita all'anno 2019 è soddisfacente superando, anche se di poco, il 50% del personale in servizio. La novità del 2020 riguarda la somministrazione anche ai CEL.

In generale, si nota che la dispersione nei punteggi ottenuti nei diversi Atenei è bassa, per cui non traspaiono situazioni veramente critiche per nessuno degli Atenei partecipanti. I punteggi più bassi relativamente alla media e allo scarto quadratico medio delle risposte si hanno per i quesiti sulla condivisione delle informazioni, la condivisione degli obiettivi strategici e la chiarezza sui risultati ottenuti dall'organizzazione.

In particolare, si può osservare quanto segue:

si rilevano punteggi alti sull'adeguatezza delle competenze possedute per svolgere il proprio lavoro (4,93/6) e degli strumenti disponibili (4,43/6), sulla disponibilità all'impegno ad aiutare i colleghi (5,27/6) e a garantire l'efficacia dell'organizzazione (4,89/6), sulla possibilità di programmare in autonomia le attività da svolgere (4,49/6);

il contesto di lavoro mostra risultati elevati, soprattutto relativamente alle possibilità di formazione offerte dall'Ateneo, alla chiarezza delle regole di comportamento, alla definizione dei compiti e dei ruoli e al coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi;

per quanto riguarda le discriminazioni subite, il risultato complessivo ci pone al di sopra della media degli Atenei, mostrando quindi una percezione di elevato rispetto delle appartenenze e degli orientamenti;

per quanto riguarda la percezione di equità nell'amministrazione, i dipendenti riferiscono in particolare un disequilibrio tra l'impegno richiesto, la qualità e la quantità del lavoro svolto rispetto ai livelli e alle differenze retributive. La percezione di scarsa equità si riscontra anche nell'ambito relativo a carriera e sviluppo, da cui emerge una sensazione di scarso utilizzo della meritocrazia nelle possibilità di ottenere avanzamenti professionali. Il risultato complessivo è tuttavia più elevato rispetto alla media degli Atenei partecipanti relativamente alla chiarezza del percorso professionale individuale, alla possibilità di sviluppare le proprie capacità e attitudini e alla soddisfazione professionale;

nell'ambito delle relazioni, emergono valori nella media rispetto agli altri Atenei nei rapporti fra pari (disponibilità verso i colleghi, stima e rispetto dai colleghi);

la valutazione del proprio responsabile mostra valori generalmente superiori a 4, evidenziando livelli di bassa conflittualità. Alcuni aspetti del rapporto con i superiori potrebbero essere migliorati dall'introduzione dagli accordi individuali previsti dall'implementazione del lavoro agile;

nonostante alcuni elementi di criticità rilevati, i dipendenti mostrano alti livelli di senso di appartenenza all'Università, mostrandosi orgogliosi di lavorare per l'Ateneo nei confronti di parenti e amici.

L'indagine sarà riproposta nel 2021 e sarà ampliata da un ulteriore approfondimento atto a rilevare il livello di clima organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico.

### 5.2.2 Iniziative del CUG per il benessere del personale

Durante il 2020 il Comitato Unico di Garanzia – CUG è stato molto attivo, mettendo in atto diversi interventi previsti nel Piano triennale di azioni positive 2020-2022. Tali interventi non hanno riguardato unicamente le finalità connesse al tema delle pari opportunità e delle discriminazioni, ma in generale la promozione del benessere del personale su diversi aspetti:

nei primi mesi del 2020, è stato presentato agli Organi il primo **Bilancio di genere dell'Ateneo**, con riferimento all'anno 2019, mentre durante l'anno è proseguita la redazione della seconda edizione, approvata dal CUG il 21 ottobre. Le novità introdotte riguardano una rappresentazione longitudinale dal 2013 ai primi mesi del 2020 e la considerazione di nuovi indicatori per tutte le componenti dell'Ateneo. Entrambi i documenti sono pubblicati sul sito dedicato al CUG;

in collaborazione con il CUG dello IUSS, è stato attivato nel mese di ottobre 2020 uno **sportello di ascolto psicologico** per fornire gratuitamente al personale l'accesso ad un servizio di sostegno psicologico per fragilità non di tipo lavorativo, dedicato a tutti i dipendenti (personale docente e PTA) dell'Università di Pavia e dello IUSS;

nei mesi di aprile è stato attivato un **servizio di supporto e monitoraggio della situazione lavorativa del PTA in periodo emergenza CoViD19** rivolto al personale tecnico-amministrativo, con lo scopo principale di fornire sostegno e vicinanza in un periodo così complesso. La relazione sui risultati dell'attività è disponibile sul sito del CUG.

Inoltre, anche grazie ad un proficuo rapporto con l'Amministrazione, il CUG ha promosso e supportato altre iniziative. In particolare:

promozione delle iniziative di telelavoro, con l'attivazione di 13 postazioni anche per l'anno 2020; supporto allo sviluppo del progetto smartworking di Ateneo, attraverso la partecipazione al gruppo di lavoro che ha redatto il regolamento per il lavoro agile a regime.

Il CUG durante il mese di marzo 2020 ha effettuato una rilevazione di dati qualitativi riferiti al vissuto individuale tramite una serie di interviste al personale in modalità di lavoro agile. I colloqui telefonici hanno riguardato sia il benessere psico-fisico degli intervistati, sia il gradimento della nuova modalità di lavoro. Si precisa che questi dati sono stati raccolti all'inizio dell'emergenza sanitaria,

nel periodo aprile-maggio 2020, quando la priorità era la salvaguardia della salute individuale e collettiva.

Il personale ha dimostrato un buon livello di spirito di adattamento alla nuova situazione e alla sperimentazione di nuove modalità di lavoro.

Dall'indagine, che ha coinvolto 377 rispondenti, è emerso che:

il 53% si è adattato al lavoro da casa durante l'emergenza in modo molto agevole, un ulteriore 30% si è adattato senza grandi problemi; il restante personale ha ritenuto l'esperienza disagiata o molto disagiata;

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. Le criticità riscontrate sono state:

la necessità di disporre di adeguata attrezzatura informatica o di una connessione alla rete più efficiente (38%);

la richiesta di maggior fiducia da parte dei responsabili, con uno snellimento della procedura di rendicontazione (22%);

la richiesta di accessibilità da remoto di tutte le risorse documentali (dal 5 al 9,5%);

la mancanza dell'interazione diretta con colleghi e superiori (17%);

una netta preferenza per un massimo di 2 giorni a settimana (62%) di lavoro in modalità agile a regime, con riferimento all'esigenza di mantenere i rapporti interpersonali; solo il 21% lo estenderebbe a 3;

infine il 10% degli intervistati ritiene che la modalità di lavoro da remoto andrebbe applicata solo per il raggiungimento di specifici obiettivi/su progetti di lavoro definiti, con tempistiche modulate a seconda delle esigenze del dipendente e del datore di lavoro.

### **5.2.3 La costituzione della Consulta del personale tecnico amministrativo e CEL e le prime azioni**

Con Decreto rettorale n. 889-2020 del 26/03/2020 è stata costituita la Consulta del personale tecnico amministrativo e CEL, ovvero una Commissione consultiva di Ateneo con funzioni anche propositive sulle linee di indirizzo relative alle politiche organizzative, gestionali e formative del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici.

Fra le tematiche di competenza, per pareri e proposte, la Consulta si occupa di: organizzazione,

programmazione, formazione e aggiornamento professionale, lavoro flessibile, welfare, cultura, sport e tempo libero, benessere organizzativo.

La Consulta ha suddiviso le proprie attività in gruppi di lavoro, ognuno dedicato ad una tematica specifica:

- informazione e comunicazione all'interno dell'Ateneo;
- formazione/piani di aggiornamento professionale;
- nuove assunzioni;
- smartworking (forme di lavoro flessibile);
- valorizzazione del personale e valutazione;
- welfare Aziendale;
- regolamento interno Consulta PTA-CEL.

Ognuno di questi temi è stato affrontato con un confronto diretto con l'Amministrazione, allo scopo di conoscere le iniziative e le modalità procedurali in atto e di poter proporre la propria collaborazione in un'ottica di miglioramento continuo.

#### **5.2.4 I migliori posti dove lavorare: l'indagine del Corriere della Sera – L'Economia e il secondo posto dell'Università di Pavia**

Nel mese di ottobre 2020 è stata pubblicata su «Corriere della Sera L'Economia» la classifica dedicata ai migliori posti in cui lavorare e l'Università di Pavia è risultata al secondo posto nella categoria "Università e ricerca".

Il sondaggio – condotto tra i lavoratori dipendenti contattati attraverso un Online Access Panel e Corriere.it da Statista, una piattaforma digitale tedesca che raccoglie ed elabora dati, informazioni e ricerche in 170 ambiti economici – ha raccolto oltre 650mila risposte che sono andate a formare la classifica finale. Con 2.653 dipendenti e un punteggio di 8,60, Unipv si è collocata al secondo posto a livello nazionale nel settore università e al tredicesimo posto assoluto della classifica. Il risultato è sicuramente molto importante ed evidenzia come l'Università di Pavia sia un'organizzazione dove si lavora bene. L'università è chiamata a svolgere una funzione sempre più centrale nella società, con relazioni estese a un insieme molto ampio di istituzioni, enti e imprese; a questa funzione, lavorando con grande impegno, spirito di squadra e condivisione di obiettivi, concorre tutta la comunità

accademica. La consapevolezza del ruolo sociale dell'Università e l'instaurarsi di un buon clima aziendale rendono gratificante il farne parte attiva.

### 5.3 L'indagine relativa alla percezione della corruzione e delle politiche anticorruzione dell'Ateneo

Annualmente, tipicamente nel mese di novembre, l'Ateneo provvede a diramare, a tutta la Comunità accademica, l'invito a compilare un questionario anonimo, in lingua italiana o inglese, al fine di ottenere una fotografia del contesto interno, utile alla redazione del successivo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) nonché, in particolare, per la valutazione del clima etico. L'obiettivo del questionario è altresì quello di ricavare dati utili ad orientare le politiche future in materia di prevenzione della corruzione e di tenere monitorata la percezione che la Comunità ha di questo fenomeno.

Le batterie di domande (18, più uno spazio per i commenti) sono divise in quattro sezioni:

- 1) informazioni sul ruolo in Ateneo, classe di età e titolo di studio del rispondente;
- 2) conoscenza degli istituti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e delle iniziative implementate dall'Ateneo;
- 3) percezione del fenomeno di corruzione/malamministrazione;
- 4) suggerimenti.

Relativamente al punto 3), in apertura, si specifica quale significato il rispondente debba attribuire al termine corruzione/malamministrazione utilizzato nel questionario, da intendersi nell'accezione ampia introdotta da ANAC per le politiche di prevenzione, ovvero l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Nel 2020, il questionario è stato reso disponibile dal 10 novembre al 27 novembre.

L'invito a partecipare all'indagine è stato diramato a tutta la Comunità accademica (non è stato quindi estratto un campione, bensì si è raggiunta tutta la popolazione di riferimento), suddivisa nelle tre categorie di rispondenti sotto indicate.

- **Personale docente e ricercatore** (compresi assegnisti e collaboratori con account @unipv.it): 896 docenti e 1640 collaboratori, per un totale di **2.536 inviti**;
- **Personale tecnico - amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici**: 870 tecnici amministrativi e 22 collaboratori linguistici, per un totale di **892 inviti**;
- **Studenti** (compresi dottorandi di ricerca): **29.260 inviti**.

A fronte dei 33.571 inviti diramati, si sono ottenuti 2.410 riscontri (rispetto ai 3.066 dello scorso



anno, che registrava un trend in leggero aumento rispetto agli anni precedenti), con un tasso di risposta del 7,18%. Probabilmente il calo è stato determinato anche dalla particolare situazione emergenziale che ha caratterizzato l'anno 2020.

Come già per gli anni precedenti, l'elaborazione degli esiti dell'indagine è stata affidata alla dott.ssa Chiara Bardelli (dottoranda in *Computational Mathematics and Decision Sciences*, Dipartimento di Matematica dell'Ateneo), componente dello staff della prof.ssa Silvia Figini (professoressa ordinaria di Statistica, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Ateneo).

L'analisi dei dati è stata condotta utilizzando uno strumento analitico in grado di fornire un output facilmente interpretabile ed utilizzabile, che, mediante una *dashboard* dinamica, permette la creazione di grafici esplicativi e interattivi.

In particolare, di immediata utilità risulta essere l'analisi della domanda in merito a quali misure siano prioritariamente da potenziare per prevenire fenomeni di corruzione.

Come si può notare nella Figura 17, le tre categorie mostrano in percentuale un comportamento di risposta molto simile tra di loro. Tra le opzioni di scelta emerge una particolare attenzione dei rispondenti sulle misure di:

- formazione in tema di anticorruzione e trasparenza
- rotazione del personale
- tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti

Tutti e tre gli ambiti hanno costituito e costituiscono obiettivo annuale del Piano Anticorruzione.

Quali tra le misure sotto elencate ritiene sia necessario potenziare prioritariamente per prevenire fenomeni di corruzione?



Figura 27: PERCENTUALI DI RISPOSTA RISPETTO ALLE TIPOLOGIE DI MISURE UTILIZZATE PER RISPONDERE AI FENOMENI DI CORRUZIONE

## 6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La redazione della Relazione è stata coordinata dal Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo della Direzione Generale, tuttavia il lavoro ha coinvolto anche il Servizio Carriere e Concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN, il Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione e il Servizio Ricerca e Terza missione. Ciascuno ha curato e predisposto le diverse parti di questo documento in relazione ai rispettivi ambiti di competenza. La Relazione sulla Performance costituisce il documento di chiusura di un ciclo di gestione della performance e la conseguente base di partenza per il ciclo dell'anno successivo.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
<b>Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua Revisione</b>	Luglio – settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG	
<b>Negoziare e attribuzione degli obiettivi e del budget</b>	Settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
<b>Approvazione e obiettivi e budget</b>	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Programmazione	CdA	Relazione programmatica e budget
<b>Assegnazione obiettivi ai dirigenti</b>	Gennaio (n)	DG	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG	Documento Programmazione Integrato
<b>Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello</b>	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
<b>Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi</b>	Luglio-settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione e Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV/OIV CdA	Scheda monitoraggio
<b>Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione</b>	Marzo-maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione Servizio Qualità, Servizio Personale e Direzione Generale	DG	Schede Risultato

## IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

<b>Redazione sulla Relazione Performance</b>	Maggio – Giugno (n+1)	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità, Servizio Personale	Servizio Programmazione Qualità, Servizio Personale e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione sulla Performance
<b>Approvazione sulla Relazione Performance</b>	Giugno (n+1)			CdA	Relazione sulla Performance
<b>Validazione della Relazione da parte del NuV/OIV</b>	Giugno (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV/OIV	Validazione della Relazione sulla Performance

**Tabella 42: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il presente documento viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 giugno 2021. A tal fine è stato preventivamente richiesto un parere al Nucleo di Valutazione, al quale, in relazione alla sua funzione di OIV, sarà comunque affidata la successiva attività di validazione prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c) del D.lgs 150/2009 e da concludersi entro il 30/06/2020 secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR.

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

In relazione a quanto previsto nelle Linee Guida pubblicate nel luglio 2015, ANVUR ha provveduto ad esaminare i documenti di Piano Integrato elaborati dalle diverse sedi fornendo un feedback articolato sul documento. Per quanto riguarda l'Ateneo di Pavia, l'analisi è stata effettuata solo nell'anno 2016 e non è stata ripetuta per gli anni successivi. L'individuazione dei punti di forza e di debolezza qui riportata tiene conto, comunque, anche delle indicazioni emerse da tale analisi.

#### Punti di forza

1. L'Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi molto completo e articolato. La metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno. In particolare, a partire dal ciclo della performance 2017, è stato predisposto un Documento di programmazione integrata triennale, aggiornato annualmente, che pone rimedio ad uno dei principali punti di debolezza evidenziati da ANVUR. L'Ateneo ha definito le proprie priorità strategiche declinando un insieme di macro-obiettivi da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa.
2. Nella convinzione che, per essere efficace, il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo, quest'ultimo è stato implementato per rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di

redazione dei vari documenti di programmazione. Dopo la fine del primo semestre dell'anno, viene avviato il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali per identificare/revisionare gli obiettivi strategici in coerenza con i quali deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono predisposti i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance. Il processo di programmazione deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. La programmazione, quindi, deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche (performance, economico-finanziario, personale, edilizia) e con l'assicurazione di qualità. La realizzazione dei risultati comporta che tutti gli ambiti programmatori siano collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività programmatica è stata temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e alla revisione annuale della programmazione del personale per disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da reclutare e, eventualmente, formare.

3. L'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso', attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo. L'applicativo consente di collegare le richieste di budget corrispondenti a specifici obiettivi gestionali e si pone, pertanto, quale espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' sono sia verso il management, che verso la parte politica, coinvolta nel processo di allocazione delle risorse per poterne aumentare non solo l'efficienza ma soprattutto l'efficacia,

attraverso la revisione periodica delle priorità. Il maggiore impatto si ha in termini di:

- Aumento della responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse richieste e assegnate;
  - Aumento del livello di consapevolezza e la motivazione delle strutture a perseguire obiettivi comuni all'intera organizzazione facilitando l'azione di coordinazione ed integrazione fra le diverse Unità organizzative;
  - Contribuisce alla formazione e all'apprendimento del management in relazione alle funzioni di costo delle strutture affidate alla loro responsabilità.
  - Consente di far emergere anche la delega di responsabilità economica che, nel sistema della performance, ogni unità organizzativa ha, seppure in forme diverse, per i vari obiettivi operativi.
4. Un'ulteriore e ambiziosa sfida è stata la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio dove sono stati conseguiti importanti risultati. In particolare, è stata completata l'informatizzazione del processo a supporto delle attività di Performance Management, ovvero dell'insieme di processi per la gestione, la misurazione e il controllo delle performance dell'organizzazione. Dopo aver condiviso con alcuni atenei le pratiche e le metodologie, è stato attivato il modulo del sistema Cineca, denominato SPRINT, che consente di impostare a sistema sia il piano strategico, sia quello operativo seguendo una logica di derivazione. Unitamente al modulo di gestione del budget pluriennale (U\_BUDGET), SPRINT consente una visione organica e integrata dell'intero processo di programmazione. Il piano strategico esplicita gli obiettivi strategici e di base in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi di posizionamento dell'Ateneo. In relazione a ciascun obiettivo possono essere sviluppate opportune linee di azione e associati specifici indicatori quantitativi di impatto. Ogni obiettivo può essere monitorato e si colloca all'interno della mappa strategica, realizzata con il contributo dei componenti della squadra del Rettore. La programmazione operativa discende da quella strategica ed è finalizzata a garantire un costante ausilio all'attuazione della strategia. Mediante l'azione di orientamento e di monitoraggio degli obiettivi attribuiti alle strutture, si garantisce ampia trasparenza e controllo delle attività e dei risultati conseguiti. L'accesso web, infatti, dovrebbe agevolare la consultazione e consentire piena condivisione con i soggetti coinvolti, anche eventualmente con i referenti politici per i quali è previsto un apposito profilo di consultazione. L'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano operativo garantisce maggiore rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli obiettivi e fornisce un supporto dematerializzato al processo che, se fatto manualmente, necessiterebbe di risorse dedicate. La gestione della performance organizzativa è fortemente interconnessa con quella individuale e, per i Responsabili di struttura, deve essere collegata ai seguenti elementi: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; b) al raggiungimento di

specifici obiettivi individuali; c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Per la parte rimanente del personale, è invece effettuata in base: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi. L'uso della piattaforma permette di unificare tutti gli elementi sopra descritti, dando al singolo dipendente un accesso unico e certificato a tutti i singoli elementi che compongono la sua valutazione individuale consentendogli una visione unitaria. Tutti gli obiettivi che risiedono in SPRINT vengono "travasati" nelle schede dei singoli dipendenti sulla base dell'afferenza, del ruolo e delle regole del SMVP, garantendo una convergenza verso le priorità dell'ateneo. Il modulo Valutazione della Prestazione consente quindi al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare, per ogni dimensione sottoposta a valutazione, i risultati conseguiti sui singoli elementi ed il valore complessivo. In questo modo lo strumento contribuisce anche a supportare l'aspetto comunicativo che è fondamentale ma spesso appesantisce il processo di valutazione. Sarà possibile anche attivare la procedura di conciliazione delle valutazioni nel caso in cui il valutato non dovesse concordare sulla valutazione ricevuta. Eventuali analisi e studi di varianze sulla totalità dei valutati potranno essere impostate e effettuate in modo ricorrente. 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 anche implementato un apposito sito accessibile con credenziali della posta elettronica di Ateneo.

5. In accoglimento di una specifica osservazione del NdV/OIV, e nell'ottica del miglioramento continuo della metodologia utilizzata per la valutazione della performance, in sede di definizione e attribuzione, si è proceduto ad una decisa semplificazione e riduzione degli obiettivi gestionali. Gli obiettivi di performance organizzativa attribuiti alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali nell'anno 2020 con il Documento di programmazione integrata sono in numero contenuto e di due tipologie: a) valori target rispetto agli indicatori ritenuti rilevanti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici; b) risultati da progetti di ampio respiro anch'essi strettamente collegati all'implementazione delle strategie e ai contenuti delle specifiche deleghe della Governance di Ateneo. Si tratta, quindi, di obiettivi complessi e spesso condivisi tra più strutture così da supportare la faticosa crescita delle modalità di lavoro in squadra, aumentare la consapevolezza delle attività svolte in settori differenti dal proprio cercando di diminuire le 'barriere' tipiche delle organizzazioni funzionali. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente

declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per agevolare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.

6. La crescente importanza assegnata ai temi della valutazione della performance congiuntamente ad un'azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico, e, in particolare, l'attenzione del Consiglio di Amministrazione sulla rendicontazione dei risultati delle attività programmate. La definizione di indicatori di performance ha facilitato la predisposizione di modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, finalizzati ad innescare comportamenti virtuosi.
7. Infine, segnalati da ANVUR come punti di forza specifici dell'Ateneo, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale. Nel 2020, è proseguita l'iniziativa impostata e avviata nel 2019 ovvero un'indagine di customer satisfaction per tutti i servizi dell'Ateneo comprendendo anche quelli che tradizionalmente rimanevano esclusi dalla rilevazione effettuata nell'ambito del progetto Good Practice. I risultati rilevati hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione complessivo degli utenti.

### **Punti debolezza:**

1. Indubbi elementi di debolezza sono identificabili nella ancora limitata disponibilità di strumenti adeguati e di competenze gestionali disponibili. Le strutture dedicate al presidio di questi processi sono state potenziate ma dovranno esserlo ulteriormente.
2. Per rendere maggiormente efficace il collegamento tra le risorse impegnate e i risultati ottenuti, l'Ateneo ritiene di fondamentale importanza la capacità di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili e aggiornati implementando un controllo di gestione adeguatamente informatizzato. Per questo motivo, l'Amministrazione si è fortemente impegnata nell'implementazione di strumenti che permettano di stimare la provenienza (ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività all'interno dei diversi centri di responsabilità (aree dirigenziali e dipartimenti). Le modalità attraverso le quali si sviluppa un processo di budget rappresentano una misura importante della capacità di integrazione dei diversi momenti programmatori dell'Ateneo. Un processo completo di budget non prevede soltanto una circolarità tra i diversi momenti della programmazione (strategica, economico-patrimoniale-finanziaria, operativa), ma consente il loro collegamento alla fase di rendicontazione attraverso un confronto analitico tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate nel periodo di competenza. Il collegamento al processo di budget, quindi, deve essere costruito non solo in relazione alle strategie ma anche ai risultati

ottenuti nel ciclo precedente. Ciò può influenzare sensibilmente la cultura organizzativa, perché presuppone una distribuzione delle risorse che tenga conto anche della capacità di un loro utilizzo efficace ed efficiente. Si induce così un cambiamento organizzativo a tutti i livelli, che tuttavia può generare un clima conflittuale a difesa di posizioni acquisite, di cui è bene essere consapevoli.

3. Un'anomalia evidente del processo di programmazione annuale è rappresentata dalla costante necessità di ricorrere a riserve di patrimoniale per garantire l'equilibrio in fase di chiusura del budget mentre, invece (e fortunatamente), la chiusura del conto consuntivo fa registrare un utile di esercizio. Indubbiamente, questo fenomeno può essere spiegato dall'applicazione di criteri prudenziali in fase di previsione dei ricavi cui si contrappone una stima per eccesso degli stanziamenti di costo. Peraltro, si evidenzia l'esigenza di un intervento correttivo sul "processo di budget diffuso" dal basso di cui sopra attraverso l'introduzione di regole più stringenti che evitino di sovrastimare la spesa prevista e la mantengano nell'ambito di quanto realisticamente potrà e dovrà essere gestito anche tenendo conto dei nuovi limiti di spesa introdotti dalla legge di stabilità 2020 per alcune tipologie di costi (media della spesa storica sul triennio 2016-2018).
4. Un'ulteriore implementazione gestionale che si ritiene fondamentale per rendere efficace il collegamento tra risorse impegnate e risultati ottenuti è la costruzione di un sistema di contabilità analitica. La disponibilità di un sistema analitico è fondamentale per stimare e confrontare la spesa con le azioni proposte e realizzate. In questo senso, la contabilità economico analitica diventa un pilastro del cd "performance budget" in quanto consente di monitorare il budget di ogni singola struttura nel suo svolgimento ed è funzionale alla governance sia in fase di programmazione che di valutazione. Per la parte contabile, la contabilità analitica è indispensabile al fine della determinazione e dell'analisi degli scostamenti tra previsto e realizzato ma per la parte non contabile (obiettivi e indicatori non espressi in termini contabili) necessita un sistema informativo extra-contabile che consenta di monitorare l'andamento. L'Ateneo ha già effettuato alcune elaborazioni propedeutiche alla costruzione di un sistema di contabilità analitica. I primi risultati di questo lavoro sono stati presentati al Consiglio di Amministrazione nella Relazione sulla gestione di accompagnamento al bilancio 2018, mostrando l'entità dei costi sostenuti in relazione ai processi primari e in relazione ai processi di sistema e supporto. Tali elaborazioni, peraltro, devono essere oggetto di una più ampia condivisione con l'accademia in termini di criteri da utilizzare per le allocazioni dei costi e dei ricavi da automatizzare con rilevazioni contabili sistematiche che consentano di ottenere risultati economici per Centro di responsabilità. Solo una visione puntuale del consumo delle risorse economiche, patrimoniali e finanziarie riferibile alle diverse strutture e ai diversi processi consentirà una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell'Ateneo (che, ovviamente,



rispondono principalmente a logiche extra-economiche) e, in prospettiva, delle scelte in chiave di performance

5. Il processo di identificazione dei target correlati agli obiettivi, funzionale alla verifica del raggiungimento dei risultati, nonostante i significativi progressi compiuti, in alcuni casi, non riesce ad esprimere l'effetto delle azioni realizzate in quanto non ne misura i relativi impatti. Considerare l'avvenuto svolgimento di attività quale unica misura del raggiungimento del risultato non consente di cogliere l'effettivo impatto di quanto realizzato.
6. Significativi miglioramenti devono ancora essere realizzati in relazione alla capacità di lavorare in team del personale afferente a strutture diverse. In particolare, si rileva ancora molta resistenza rispetto all'accettazione nel condividere la responsabilità di un risultato non pienamente raggiunto tra le diverse strutture organizzative coinvolte.
7. La sostanziale perdita di autonomia che, da principio fondante dell'ordinamento universitario, è diventata regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva, rende molto difficile la realizzazione di una politica di valorizzazione del proprio personale amministrativo. Recuperare autonomia nella gestione del personale dirigente e tecnico amministrativo e la possibilità di definire politiche di incentivazione, è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia al funzionamento dei processi universitari. Nonostante la positiva situazione di bilancio, l'Ateneo non riesce a reclutare tutte le professionalità necessarie a raggiungere le impegnative sfide che il contesto attuale impone. I vincoli sul trattamento accessorio e l'impossibilità di tracciare progressioni di carriera aumentano considerevolmente la difficoltà di chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento pro-attivo. Anche l'esiguità degli importi disponibili quali premialità, indebolisce di molto, il consolidamento di un ciclo delle performance che si regge sull'incentivazione del merito e dei risultati.

In ogni caso, nonostante le criticità segnalate e le condizioni assolutamente particolari e complesse che hanno caratterizzato la gestione dell'anno 2020, la rendicontazione dei risultati può essere valutata in modo molto positivo. Questo è stato possibile grazie all'impegno e al contributo di tutti coloro che quotidianamente svolgono le loro attività anche in un contesto così complicato e incerto.

## INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Tabella 1: LE ASSEGNAZIONI 2020 E 2019 A CONFRONTO PER L'ATENEO DI PAVIA .....	19
Tabella 2: METODOLOGIA THE- WORLD UNIVERSITY RANKING 2021 .....	22
Tabella 3: ANDAMENTO UNIVERSITÀ DI PAVIA 2015-2021 THE-WORLD UNIVERISTY RANKINGS .....	23
Tabella 4: ARWU INDICATORI E PESO .....	25
Tabella 5: ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI AI CORSI DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO .....	27
Tabella 6: PROFILO DEI LAUREATI 2020-INDAGINE ALMALAUREA 2021 .....	29
Tabella 7: CONDIZIONE OCCUPAZIONALE DEI LAUREATI-INDAGINE ALMALAUREA 2021 .....	30
Tabella 8: DOPPI TITOLI ATTIVI NELL'A.A. 2020/2021 .....	38
Tabella 9: DOPPI TITOLI IN CORSO DI NEGOZIATO NELL'A.A. 2020/2021 .....	38
Tabella 10: GLI ISCRITTI ALL'ATENEO CON CITTADINANZA STRANIERA DALL'A.A. 2013/2014 ALL'A.A. 2020/2021 .....	39
Tabella 11: I VISITING PROFESSOR DALL'A.A. 2015/2016 ALL'A.A. 2020/2021 .....	40
Tabella 12: LE SUMMER SCHOOL FINANZIATE PER L'A.A. 2020/2021 .....	41
Tabella 13: UNIVERSITÀ STRANIERE, DIPARTIMENTI E INSEGNAMENTI COINVOLTI NEL PROGRAMMA INT@HOME A.A. 2020/2021 .....	43
Tabella 14: CONTRIBUTO APPROVATO A UNIPV PER I PROGETTI DEL PERIODO 2015-2020.....	46
Tabella 15: CONTRIBUTO DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA.....	49
Tabella 16: OBIETTIVI E AZIONI DELLA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE .....	58
Tabella 17: DIRETTRICI STRATEGICHE CORRELATE AI CONTENUTI SPECIFICI DELLE SINGOLE DELEGHE ATTRIBUITE AI PRO-RETTORI.....	67
Tabella 18: LA REVISIONE DEI VALORI TARGET SUGLI INDICATORI INDIVIDUATI COME OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO.....	71
Tabella 19: LA REVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI TARGET RELATIVA AI PROGETTI INDIVIDUATI COME OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO .....	73
Tabella 20: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO – GLI INDICATORI CON I RELATIVI VALORI TARGET E I RISULTATI OTTENUTI.....	74
Tabella 21: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATENEO – LE ATTIVITA' PROGETTUALI CON I RELATIVI TARGET E I RISULTATI OTTENUTI.....	77
Tabella 22: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SERVIZIO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO .	81
Tabella 23: I RISULTATI 2020 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE .....	84
Tabella 24: I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI PROGETTI GESTIONALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	85
Tabella 25: TABELLA CORRISPONDENZA % OBIETTIVI – PUNTEGGIO .....	87
Tabella 26: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO .....	88
Tabella 27: LA DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE EP IN TERMINI DI VALUTAZIONE 2019.....	89
Tabella 28: DATI RELATIVI ALLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE AL 01/06/21 .....	90
Tabella 29: PERSONALE B, C, D DISTRIBUZIONE PREMI.....	91
Tabella 30: RISULTATI GOOD PRACTICE ULTIMI 3 ANNI .....	93
Tabella 31: RISULTATI CUSTOMER SATISFACTION 2020 VS 2019 OTTENUTI DAI SERVIZI CHE SI SONO AVVALSI DI STRUMENTI DIVERSI DAL QUESTIONARIO GOOD PRACTICE.....	95
Tabella 32: : CONFRONTO DEL CONTO ECONOMICO 2020 CON L'ANNO PRECEDENTE .....	97

Tabella 33: RISPARMI DI COSTO DI FUNZIONAMENTO DA EMERGENZA PANDEMICA .....	98
Tabella 34: SINTESI INDICATORI PROPER .....	99
Tabella 35: COSTI DELLE ATTIVITA' (anni 2012-2018).....	104
Tabella 36: COSTI DELLE ATTIVITA' PROGETTO GOOD PRACTICE 2019/20.....	105
Tabella 37: COSTI UNITARI GP 2019 CON I RELATIVI DRIVER, LA MEDIA DEI GRANDI ATENEI E QUELLA GENERALE .....	107
Tabella 38: IL NUOVO CRUSCOTTO INTEGRATO: VALORI UNIPV E BENCHMARK.....	108
Tabella 39: IL CRUSCOTTO DI EFFICACIA .....	112
Tabella 40: ALLOCAZIONE DELLE RISORSE SUI SERVIZI .....	113
Tabella 41: IL CRUSCOTTO DI EFFICIENZA .....	114
Tabella 42: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	131
Figura 1: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO.....	12
Figura 2: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA .....	12
Figura 3: PERSONALE DOCENTE PER GENERE E PER ETA'.....	13
Figura 4: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO .....	14
Figura 5: PTA IND. PER ETA' E GENERE.....	14
Figura 6: PTA IND. PER AERA E CATEGORIA.....	15
Figura 7: LA COMPOSIZIONE DEL FINANZIAMENTO DEL SISTEMA UNIVERSITARIO.....	16
Figura 8: ANDAMENTO UNIVERSITÀ DI PAVIA 2014-2022 QS WORLD UNIVERISTY RANKINGS .....	24
Figura 9: ANDAMENTO DEGLI IMMATRICOLATI A PAVIA E IN ITALIA DAL 2009 AL 2020.....	27
Figura 10: ANDAMENTO DELLE ENTRATE DA ISCRIZIONI AI MASTER NEGLI ULTIMI 5 ANNI (Totale entrate e importo medio pro-capite).....	31
Figura 11: CONTRIBUTO PER I PROGETTI DEL PERIODO 2015-2020.....	47
Figura 12: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	57
Figura 13: NUMERO DI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO DELL'AREA.....	80
Figura 14: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER DIPARTIMENTO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO.....	82
Figura 15: DISTRIBUZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PER L'ANNO 2019.....	91
Figura 16: CS DDA (DOCENTI, DOTTORANDI, ASSEGNISTI).....	109
Figura 17: CS PTA (PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO).....	109
Figura 18: CS STUDENTI I ANNO .....	110
Figura 19: CS STUDENTI ANNI SUCCESSIVI .....	111
Figura 20: COSTO UNITARIO SERVIZI AMM E PUNTEGGIO CS SERVIZI AMM.....	115
Figura 21: COSTO UNITARIO SERVIZI DID E PUNTEGGIO CS SERVIZI DID.....	116
Figura 22: COSTO UNITARIO SERVIZI INFR E PUNTEGGIO CS SERVIZI INFR .....	117
Figura 23: COSTO UNITARIO SERVIZI RIC E PUNTEGGIO CS SERVIZI RIC.....	118
Figura 24: COSTO UNITARIO SERVIZI SBMA E PUNTEGGIO CS SERVIZI SBMA .....	119
Figura 25: UTILIZZO DELLA COPERTURA SANITARIA PER TIPOLOGIE DI SPESA .....	121
Figura 26: LE SCELTE DEL PERSONALE .....	122
Figura 27: PERCENTUALI DI RISPOSTA RISPETTO ALLE TIPOLOGIE DI MISURE UTILIZZATE PER RISPONDERE AI FENOMENI DI CORRUZIONE.....	129

## **ALLEGATI**

ALLEGATO 1: RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ E SUI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE

ALLEGATO 2: RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2020