



Il Direttore Generale



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

**RELAZIONE FINALE ATTIVITÀ E RISULTATI**

**ANNO 2021**

### Il quadro di contesto

La presente relazione intende dar conto dei principali risultati raggiunti dalla struttura gestionale dell'Ateneo nell'anno 2021. Si è trattato ancora di un anno eccezionale, iniziato in piena pandemia ma concluso con una ritrovata centralità del sistema universitario chiamato ad assumere un ruolo fondamentale nella ripresa del Paese. In quest'ottica, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) rappresenta una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla formazione, sulla ricerca e sulla terza missione e deve essere teso alla costruzione di un forte legame tra Atenei e mondo economico. Le Università devono cogliere questa sfida e usare con efficacia ed efficienza i nuovi strumenti e le nuove risorse che verranno messe a disposizione, svolgendo il ruolo di facilitatori e promotori della trasformazione all'insegna dell'innovazione. Nel secondo semestre 2021, la strada della ripartenza era stata già decisamente imboccata garantendo la ripresa di tutte le attività istituzionali in presenza e in sicurezza, innovando i modelli organizzativi per tener conto dei cambiamenti più significativi intervenuti nell'organizzazione del lavoro (tra cui lo smartworking) e applicando le nuove regole previste per l'accesso alle strutture. Inoltre, una serie di decreti ministeriali pubblicati durante i mesi estivi del 2021 hanno attribuito agli Atenei significative risorse per il reclutamento di ricercatori, dottorandi, programmi di ricerca prevedendo, peraltro, tempi strettissimi per l'attuazione delle conseguenti procedure. In data 10 dicembre 2021, è stato poi pubblicato il DM n. 1274 che ripartisce oltre 1,4 miliardi di euro del Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche, da erogare per il periodo 2021-2035, destinate al cofinanziamento di interventi per la costruzione, la ristrutturazione, il miglioramento, la messa in sicurezza e l'efficientamento energetico dei beni immobili adibiti alle attività istituzionali delle università. Ad analoghe finalità erano già stati destinati € 400.000.000 dal DM. n. 1121 del 5/12/2019 alla cui ripartizione l'Ateneo di Pavia ha partecipato accreditandosi la quota massima di finanziamento erogabile (superiore a 16 milioni di euro). Per completare il quadro degli interventi straordinari, occorre richiamare anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), integrato con i fondi REACT-EU che destina 15 miliardi agli investimenti per università, istituzioni AFAM, ricerca fondamentale e applicata, per i processi di innovazione e trasferimento tecnologico previsti all'interno della Missione 4 "Istruzione e ricerca". Gli stanziamenti sono ripartiti mediante specifiche aree di intervento. Al welfare studentesco sono destinati 1,91 miliardi di euro (di cui 450 milioni da fondi REACT-EU) per triplicare i posti per gli studenti fuorisede e aumentare l'importo delle borse di studio, allargando al contempo la platea degli studenti beneficiari. Per qualificare la didattica e le competenze universitarie avanzate e per l'orientamento attivo nella transizione scuola-lavoro si riservano 500 e 250 milioni di euro rispettivamente. Ai dottorati sono destinati 1,51 miliardi di euro per l'estensione del numero di dottorati di ricerca, 600 milioni per quelli innovativi e 480 milioni da fondi REACT-EU per dottorati green e digitali. Oltre 5,7 miliardi di euro, sono dedicati a progetti di ricerca fondamentale e applicata con quote specifiche per finanziare proposte di giovani ricercatori, progetti di ricerca collaborativi e partenariati di università e centri di ricerca, estesi alle imprese. Quasi 3 miliardi sono le risorse destinate al potenziamento e alla creazione di Centri di Ricerca ed ecosistemi dell'innovazione. Per la realizzazione e l'implementazione delle infrastrutture di ricerca e innovazione, di centri di trasferimento tecnologico e start up sono destinati oltre 2,2 miliardi di euro che mirano al

potenziamento e all'estensione tematica e territoriale dei centri di trasferimento tecnologico per segmenti di industria e il finanziamento di start up. Risulta evidente da questi numeri come questo periodo rappresenti una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla ricerca e sull'innovazione. Tuttavia, evidenziano anche lo straordinario impegno in termini di lavoro e di professionalità che dovrà essere prestato dal personale universitario. Al fine di garantire risultati sostenibili e duraturi che consentano di dare valore agli investimenti di cui sopra, è necessario dedicare attenzione e risorse ad alcuni fattori abilitanti: - il miglioramento delle infrastrutture edilizie degli Atenei, dedicate alla ricerca, alla didattica e alla residenzialità universitarie - la digitalizzazione dei processi, l'integrazione dei sistemi informativi e il governo degli indicatori - il potenziamento numerico e qualitativo del personale tecnico-amministrativo, attraverso la semplificazione delle regole del reclutamento e il focus sulle nuove competenze. Gli obiettivi di una moderna gestione organizzativa richiedono agilità normativa, possibilità di reclutare figure e professionalità anche al di fuori di meccanismi tradizionali, mediante modelli che consentano di superare le attuali rigidità - l'eliminazione o almeno una significativa attenuazione dei vincoli sulla spesa corrente degli atenei, nella consapevolezza che i nuovi investimenti, per essere realizzati e per essere mantenuti, richiedono lavoro qualificato e hanno ricadute sui meccanismi della gestione.

Il sistema Università è un sistema complesso in cui convivono: la componente docente (didattica e ricerca) e la componente tecnico-amministrativa. In quest'ottica, quindi, il processo di valutazione della performance organizzativa degli Atenei non riguarda solo i corsi di studio e le attività di ricerca e terza missione ma coinvolge necessariamente anche il rendimento della struttura tecnico-amministrativa e delle attività di supporto. Coesistono, quindi, due tipologie di attori istituzionali della Performance che devono essere sinergicamente indirizzati verso gli stessi obiettivi. La complessità del sistema Università risiede nella circostanza che la performance organizzativa (e di conseguenza quella individuale) è strettamente correlata alla strategia e ai processi primari dell'Ateneo il cui output non è identificabile (e quantificabile) in un definito/definibile "prodotto". Si tratta, quindi, di costruire un Ciclo della Performance che, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, si integri senza confondersi con i processi di accreditamento e di valutazione della qualità della didattica e della ricerca. Il Decreto Legislativo n.150/09 (così come modificato e integrato dal D.lgs 74/2017), nel definire in modo analitico il ciclo della performance organizzativa ed individuale, mette in evidenza lo stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione deve essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso. A tale scopo, lo scorso gennaio 2021 è stato elaborato e approvato dal Consiglio di Amministrazione, un Documento di Programmazione integrata relativo al triennio 2021-2023, all'interno del quale, seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo ed è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi e alle azioni gestionali

costituiscono quindi anche un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

Il quadro dei macro-obiettivi 2021-2023 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2020. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio 2021, gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.

Entro il primo bimestre dell'anno 2021, i Dirigenti hanno provveduto ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità, in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono state coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo (<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2021>).

Alla fine del primo semestre dell'anno 2021, parallelamente alla revisione infra-annuale del budget 2021 e all'avvio del ciclo di programmazione per il nuovo anno (2022) e triennio (2022-2024), è stata effettuata una specifica attività di monitoraggio in itinere che ha dato luogo ad una revisione delle azioni e dei target. L'attività di revisione degli obiettivi nell'anno 2021 si è concretizzata in una modifica degli allegati del Documento di Programmazione Integrata sottoposta, come prevede la normativa, al parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione e poi approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 23 luglio 2021.

Nei primi mesi dell'anno 2022 è avvenuta la rendicontazione dei risultati sugli obiettivi assegnati. L'attività di verifica è centralizzata ed assegnata al Servizio Programmazione e Sviluppo organizzativo così da rendere maggiormente trasparente e oggettiva questa delicata fase del processo. Tutte le valutazioni raccolte sono state oggetto di riflessione e ponderazione da parte del gruppo dei dirigenti e del Direttore Generale di Ateneo. La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è stata fatta con il gestionale di Cineca MySprint (<https://www.sprint.cineca.it/>); una volta conclusa la fase di monitoraggio finale, gli obiettivi e le loro misurazioni sono stati migrati su HR-Suite Valutazione Prestazioni, il nuovo modulo Cineca per la valutazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. La valutazione individuale è avvenuta quindi tramite la piattaforma di Cineca, U-Web Valutazione prestazioni (<https://unipv.u-web.cineca.it/appvp/>), che consente ad ogni valutato di consultare la propria scheda di performance personale, che riunisce tutte le componenti della valutazione di ciascun dipendente previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

Di seguito viene sinteticamente rappresentata la rendicontazione finale dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi attribuiti per l'anno 2021 mentre la rendicontazione analitica sui risultati raggiunti dalle Aree dirigenziali viene illustrata nel documento allegato. Entrambi i documenti verranno

sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2022 quali allegati alla Relazione sulla Performance dell'anno 2021, previo parere del Nucleo di Valutazione.

### **I risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno 2021 alla Direzione Generale**

Seguendo la logica 'a cascata' di cui sopra, all'interno del Documento di programmazione integrata, approvato dal CdA nel mese di gennaio 2021, sono stati individuati gli obiettivi strategici di Ateneo e le priorità gestionali da raggiungere in termini di performance organizzativa di Ateneo. Come previsto dal Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance di Ateneo, per l'esercizio 2021, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata considerando i seguenti tre elementi:

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

I risultati ottenuti nell'anno 2021 rispetto agli elementi di cui ai punti a) e b) sono evidenziati rispettivamente in Tabella 1 e Tabella 2.

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

VALORI TARGET SU INDICATORI ISTITUZIONALI	PESO%	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	PUNTEGGIO %
Tasso di crescita degli iscritti al primo anno	16,7%	>=3% rispetto all'anno precedente	La somma degli immatricolati puri alle lauree triennali e magistrali a ciclo unico e degli iscritti al primo anno regolare delle lauree magistrali biennali per l'AA 2021/22 ammonta a 7904 (fonte datamart - cruscotto QlikSense estratto in data 23/3/2022). Si osserva quindi un incremento del 3% rispetto all'analogo valore alla data del 23/3/2021 (7680). I dettagli sono nell'allegato.	100%	16,7%
Importo progetti finanziati/n° progetti	16,7%	>=6 mln di euro	L'importo dei finanziamenti per progetti assegnati all'ateneo è superiore a 6 milioni di euro. Totale finanziamenti assegnati euro 14.519.000.	100%	16,7%
% di acquisizione dei finanziamenti per la strumentazione digitale (DGR 3757 programma degli interventi per la ripresa economica: approvazione riparto e modalità di utilizzo delle risorse destinate alle università pubbliche lombarde per l'innovazione della strumentazione digitale)	16,7%	>=90%	Finanziamento assegnato = 4.008.560,00 € Spese rendicontate = 3.883.359,43 € Il rapporto tra spese rendicontate e finanziamento assegnato è 96%	100%	16,7%
% di acquisizione dei finanziamenti per la ricerca (DGR 3776 programma degli interventi per la ripresa economica: sviluppo di nuovi accordi di collaborazione con le università per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico)	16,7%	>=90%	il progetto presentato in risposta a DGR 3776 è stato approvato per un importo di euro 1.687.500 pari al 100% del contributo richiesto ed è stata liquidata la prima tranche di 506.250 euro	100%	16,7%
Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile: - Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.	16,7%	>=17%	- Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti: al 31/12/2021 risultano in servizio n. 165 RTD su un totale di 903 docenti, pari al 18,27% - Percentuale di Ricercatori sulle assegnazioni previste dal Piano Straordinario DM 83/2020 assunti entro il 31/12/21: assegnazioni previste dal DM 83/2020 n. 27 posti- assunti al 31/12/2021 n. 18 corrispondenti ad una percentuale del 66,67%	100%	16,7%
- Percentuale di Ricercatori sulle assegnazioni previste dal Piano Straordinario DM 83/2020 assunti entro il 31/12/21		>=50%			
Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)	16,7%	Rispetto valori programmati: 68,54%	L'indicatore di spese del personale rispetta il target di 68,54% come attestato dalle stime allegate che lo collocano in un intervallo compreso tra il 63,92% e 65,56%. L'indicatore di indebitamento è migliorativo del target di 0,02%; infatti, dalle stime allegate, risulta pari a 0,01%. L'indicatore ISEF rispetta il target di 1,2% come attestato dalle stime allegate che lo collocano in un intervallo compreso tra il 1,25% e 1,28%.	100%	16,7%
		0,02%			
		1,20%			

**RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALORI TARGET SU INDICATORI ISTITUZIONALI: 100,0%**

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

OBIETTIVO	PESO%	INDICATORE	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	PUNTEGGIO %
1. Implementazione degli interventi compresi nel programma regionale per la ripresa	12,5%	Numero di access point installati	15% degli access point installati (195 access point su 1300 in fase di approvvigionamento)	Al 31/12 risultano installati 575 Access Point pari al 44% del totale previsto da progetto. In particolare la nuova infrastruttura WIFI è stata completata entro l'anno presso tutti gli edifici del Polo di Via Ferrata e presso Palazzo Centrale, Palazzo Vistarino e CUS. Le installazioni hanno inoltre riguardato le sedi di Via Forlanini dei Dipartimenti di Medicina Molecolare, Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento e dell'Unità di Igiene del Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense.	100%	12,5%
2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	12,5%	Dematerializzazione dei seguenti processi: 1. Fascicolo studente: assessment e implementazione finale 2. Gestione dei master 3. Piattaforma scatti stipendiali 4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni) 5. Semplificazione immatricolazioni 6. Integration Platform EC2U 7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP) 8. Ciclo attivo 9. Ciclo passivo	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	<p>1. Gestione certificazione qualità Scuole Specializzazione (rilascio nuovo libretto e nuovo DMS): Il rilascio del nuovo DMS per il sistema di gestione per la qualità e l'accreditamento è avvenuto a marzo con formazione del personale e rilascio delle credenziali di accesso. Il passaggio alla nuova versione del Libretto specializzazione medica per tutte le coorti avverrà entro il 31/8/2022. 80%</p> <p>2. Gestione dei master: L'analisi è terminata ad Ottobre 2021 e si è avviato lo sviluppo tenendo presente in prima istanza le esigenze emerse dalle interviste e avendo il Servizio Post Laurea come key user fondamentale. 100%</p> <p>3. Piattaforma scatti stipendiali: Il 1° marzo 2021 è stata rilasciata in produzione la nuova versione della piattaforma PSS che recepisce il nuovo regolamento approvato il 5 agosto 2020 dagli Organi. 100%</p> <p>4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni): PICA: Nel 2021 sono proseguite le attività volte a dematerializzare il reclutamento dei docenti a contratto 100% Missioni: Il ciclo delle missioni è stato interamente esteso a tutto l'Ateneo mediante l'applicativo U-Web Missioni. 100%</p> <p>Istanze del personale: a luglio 2021 sono stati fatti configurare e test per i nuovi moduli, U-web il mio profilo e U-web dati fiscali. 100%</p> <p>Figure minori: i test effettuati sulla piattaforma hanno evidenziato delle criticità non risolte 0%</p> <p>Firme digitali: è stata acquistata e co</p> <p>5. Semplificazione immatricolazioni: Il processo di semplificazione delle immatricolazioni è stato presentato alla Consulta dei Direttori dell'11 Febbraio 2021 ed è stato implementato a partire dall'A.A. 2021-2022 con riferimento ai corsi ad accesso programmato locale. 100%</p> <p>6. Integration Platform EC2U: Nel corso dell'anno, il gruppo di lavoro WP3 ha coordinato numerose attività di focus group finalizzate a definire e formalizzare i processi per la gestione delle mobilità EC2U. Sono stati inoltre condotti studi sull'infrastruttura di supporto al network EWP su cui il progetto EC2U si andrà ad appoggiare. 100%</p> <p>7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP): è stato acquistato il gestionale Mobily online e è stata fatta formazione agli utenti 100%</p> <p>8. Implementazione delle dashboard sulle immatricolazioni e sugli abbandoni: Il progetto prevedeva la progettazione e lo sviluppo di un'applicazione analitica pilota a supporto dell'Orientamento studenti. Il prototipo è stato realizzato in collaborazione con un fornitore esterno in modalità training on-the-job che ha reso il personale informatico dell'Ateneo autonomo negli sviluppi successivi. Il servizio è stato avviato a giugno 2021. 100%</p> <p>9. Adozione Open Badge La piattaforma My Open Badge è stata acquistata, installata ed è stata effettuata la formazione al personale che dovrà effettuare il design degli Open Badge. Il sistema è già in esercizio. 100%</p> <p>10. Implementazione Amministrazione Trasparente: avviata un'analisi approfondita per introdurre i contenuti di amministrazione trasparente dei siti dipartimentali in un unico repository centrale. Lo strumento PAT di ISIWEB è stato installato e è stata fatta formazione ai dipartimenti pilota. 100%</p> <p>11. Ciclo attivo: la fase di sperimentazione dovrà essere consolidata inserendo ulteriori registrazioni. 80%.</p> <p>12. Ciclo passivo: Con la stabilizzazione del processo di inserimento automatico dell'ordinativo nel fascicolo della fattura si può dire terminato il progetto. A seguito degli incontri esplorativi condotti durante l'anno si è convenuto con Cineca di implementare un sistema esterno di BPM per gestire il processo a valle della ricezione della fattura di acquisto. L'obiettivo, pertanto, non si ritiene complessivamente raggiunto al 100% poiché le attività si sono fermate per altre priorità che hanno impegnato il personale. 70%.</p>	92,5%	11,6%
3. Definizione del nuovo modello di organizzazione del lavoro per l'adozione dello smartworking e adozione del POLA	12,5%	Raggiungimento degli obiettivi del POLA: -una percentuale pari almeno al 60% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -la verifica del raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi individuali stipulati; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	-una percentuale pari almeno al 40% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	Con riferimento al lavoro agile a regime hanno sottoscritto un accordo individuale di lavoro agile n. 405 colleghi, corrispondenti al 57,45% del personale che svolge attività smartworkabili. Il mantenimento del livello di customer satisfaction dell'utenza dovrà essere verificato dal servizio qualità e supporto alla valutazione. Come rilevato con apposito questionario la percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile, si sono dichiarati abbastanza o molto soddisfatti il 100% dei responsabili. La percentuale dei lavoratori che hanno usufruito dell'istituto abbastanza o molto soddisfatti è stata del 96%. I risultati di Good Practice per il 2021 mostrano un livello di soddisfazione per i servizi erogati stabile rispetto all'anno precedente.	100%	12,5%

OBIETTIVO	PESO%	INDICATORE	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	PUNTEGGIO %
4. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di interventi per la gestione dell'emergenza	12,5%	Svolgimento delle attività previste dal Piano per la gestione dell'emergenza di Ateneo	100%	Le attività connesse alla gestione dell'emergenza COVID svolte durante il 2021 si sono articolate nel coordinamento e nella gestione diretta di vari aspetti relativi sia all'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria per il personale universitario, sia all'applicazione della normativa specifica o strettamente legata alla pandemia. In dettaglio: 1. Gestione diretta dell'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria dedicata al personale universitario in accordo con la Fondazione Policlinico San Matteo 2. Verifiche connesse agli obblighi relativi al green pass e agli obblighi vaccinali 3. Tutela della salute del lavoratore e degli studenti, con particolare riferimento alla gestione dei casi, alle procedure di rilevazione della temperatura, alla fornitura di materiali per la protezione e sanificazione 4. Definizione delle modalità di attuazione del lavoro agile e applicazione del POLA 5. Partecipazione del Direttore Generale alle attività dell'Unità di Crisi nominata dal Rettore 6. Attività di informazione e comunicazione delle procedure relative ai punti precedenti	100%	12,5%
5. Implementazione nuovo sito + OrientarSI	12,5%	Rispetto del Piano di lavoro	1. Rilascio del portale Orientamento (OrientarSI): obiettivo raggiunto al 50% 2. Miglioramento accessibilità: obiettivo raggiunto al 60% 3. Progettazione info-architettura: obiettivo raggiunto al 80% 3. Miglioramento del portale istituzionale: rilascio siti pilota dei Dipartimenti, obiettivo raggiunto al 100%	PORTALE ORIENTAMENTO (COR): Da gennaio 2021: -analisi di contesto e student survey -definizione e condivisione proposte di info architettura per studenti - introduzione touch-point per altri pubblici (aziende e scuole) e definizione rispettive info architetture -training e redazione contenuti sui content-type - inserimento contenuti e inserimento offerta formativa Go live 4 maggio 2021: Orienta.unipv.it PORTALE ISTITUZIONALE Nel 2021 è stato avviato un percorso di reingegnerizzazione dell'Ecosistema web di Ateneo con l'obiettivo di superare le frammentazioni e le incoerenze e valorizzare le eccellenze in linea con le strategie dell'Ateneo. A gennaio 2022 sono andati on-line quattro siti di dipartimento e i relativi corsi di laurea: Giurisprudenza, Fisica, Scienze della Terra e dell'ambiente e DICAR.	100%	12,5%
6. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi	12,5%	Rispetto del Piano IT governance	Rispetto del cronoprogramma aggiornato	Assessment: dopo l'analisi relativa al catalogo dei servizi generali, è stata selezionata la piattaforma Jira Service Desk nella modalità on-prem; il 21 ottobre si è avuto il kick-off di progetto. Formazione: è stata erogata la formazione ITIL4 a tutte le risorse del Servizio Esercizio ed Infrastrutture (18 colleghi); - pianificata per gennaio 2022 la formazione per la prima area individuata (ARUF). Catalogo dei Servizi: costruito e affinato il Catalogo dei servizi generali. Profili: identificati per Area i profili delle figure di Key User e dei Demand manager.	100%	12,5%
7. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione	12,5%	Piano di lavoro	Rispetto del Piano di lavoro della convenzione in corso di definizione con Regione Lombardia e del relativo cronoprogramma	Sono stati definiti con Regione Lombardia i contenuti necessari per l'approvazione e la sottoscrizione della convenzione per l'erogazione del finanziamento di 12 mln € .	100%	12,5%
8. Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS	12,5%	Stesura proposte di convenzione	1 convenzione, obiettivo al 50% 2 convenzioni, obiettivo al 80% 3 convenzioni, obiettivo al 100%	1. Accordo quadro ricerca scientifica con Fondazione San Matteo: repertoriato con protocollo n. 54717/2021 2. Convenzione quadro assistenziale con Maugeri: testo trasmesso nella versione concordata con l'ufficio legale della Maugeri con email del 24 dicembre 2021. Non si è provveduto all'invio del testo agli organi accademici perché in attesa dell'emanazione del Protocollo d'intesa tra la Regione Lombardia e le Università lombarde. 3. Convenzione quadro assistenziale con Mondino: completata l'attività di analisi delle disposizioni applicabili agli IRCCS privati. Non si è provveduto all'elaborazione di un testo condiviso in attesa della emanazione del Protocollo.	80%	10,0%

**RISULTATO PERFORMANCE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DI ATENEO: 96,6%**

Il pieno raggiungimento dei target pre-definiti in relazione agli indicatori istituzionali conferma l'efficacia ed il successo dell'azione congiunta della Governance e dell'Amministrazione per il perseguimento dei principali obiettivi strategici dell'Ateneo che possono essere così sintetizzati: a)



aumento delle immatricolazioni; b) acquisizione dei finanziamenti su progetti di ricerca e/o sulle opportunità di finanziamento rese disponibili da Regione Lombardia; c) rispetto delle politiche di reclutamento e dei tempi imposti per le procedure finanziate dai Piani ministeriali straordinari; d) mantenimento della sostenibilità economica-finanziaria complessiva dell'Ateneo.

In relazione ai progetti realizzati si segnalano i risultati di maggior rilievo.

Un progetto di particolare rilevanza è rappresentato dalla **realizzazione del Centro di Ricerca e Formazione nell'ambito del Parco "Gerolamo Cardano" per l'Innovazione sostenibile**, un complesso edilizio destinato alla ricerca promosso dall'Università di Pavia. L'intervento, una volta completato, si svilupperà su circa 11.800 mq, di cui 11.000 destinati alla ricerca applicata e infrastruttura tecnologica, allo sviluppo industriale e a momenti di alta formazione (circa 8.600 mq), Centro di Ricerca per l'Università (2.400 mq) e 800 mq di servizi alla città, in grado di dare un significativo impulso occupazione di circa 500 addetti. L'area oggetto di intervento è situata nella zona nord-ovest della città, nelle immediate vicinanze del polo ingegneristico di Ateneo in località Cravino e dei principali IRCCS e centri di ricerca di Pavia, collocazione che dal punto di vista della accessibilità e della logistica, si presenta particolarmente vantaggiosa e strategica. Dal punto di vista organizzativo l'Ateneo gestirà direttamente il Centro di ricerca, mentre l'Infrastruttura per l'innovazione tecnologica verrà realizzata mediante concessione di costruzione e gestione. Le linee di ricerca che prenderanno vita all'interno del centro saranno tre:

- Microelettronica e nano elettronica per le scienze della vita, sensoristica per l'ambiente, robotica, mobilità e trasporti
- Materiali avanzati e nanotecnologie per applicazioni in ambito microelettronico, biomedicale e farmaceutico
- Alimentazione sostenibile e "Lifestyle Medicine", "Food & Pharma Food" attraverso le preparazioni alimentari, la nutraceutica, la nutrizione di precisione, e sicurezza alimentare.

Il progetto è stato sostenuto economicamente da Regione Lombardia per la costruzione e le attrezzature e i macchinari con cui dotare il Centro di ricerca. Il Consiglio regionale ha approvato il progetto e ha concesso all'Ateneo un finanziamento di 12 milioni di euro. È stata, quindi, vincente l'idea di interfacciare fisicamente la realtà universitaria più rivolta all'innovazione tecnologica alle imprese. L'Università è un'istituzione che impatta non solo a livello locale ma anche nazionale e Pavia potrà in questo modo riattrarre energie produttive. Si prevede la conclusione del progetto nei primi mesi del 2025. Le attività previste dal cronoprogramma per l'anno 2021 sono state completamente realizzate, in particolare è stato redatto e approvato il Documento Preliminare di Progetto ed è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione l'Accordo Quadro con Arexpo per lo svolgimento dell'attività di committenza ausiliare (Delibera n. 329/2021 del Consiglio di Amministrazione del 23/07/2021).

### Il piano di dematerializzazione e semplificazione amministrativa

Al fine di garantire una reale efficienza nella gestione dei processi da remoto, l'Ateneo ha da diversi anni intrapreso un percorso di complessiva dematerializzazione dei processi amministrativi attraverso numerosi progetti che hanno previsto le seguenti fasi:

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

L'adozione di politiche strutturate di smartworking ha meglio messo in luce quali siano i punti dei processi ancora da dematerializzare o, ancora meglio, da digitalizzare complessivamente. Le azioni di digitalizzazione previste nel Piano di dematerializzazione coordinate dal dirigente dell'Area Sistemi informativi, infatti, non prevedono unicamente l'eliminazione della carta ma implicano una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi che cambiano complessivamente il lavoro dell'Ente. In particolare, tra gli obiettivi della Governance di Ateneo per il sessennio rettorale 2019-2025, e nell'ambito delle attività afferenti al Pro-rettore all'organizzazione, risorse umane ed edilizia, Prof. Pietro Previtali, è stato avviato il programma di Facilitazione amministrativa, affidato alla Delegata del Rettore, Prof.ssa Enrica Calleri. Il programma si pone di perseguire la semplificazione e l'efficienza organizzativa, volte allo snellimento del funzionamento della macchina amministrativa. A supporto del programma, presso il Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo, è stato istituito il Laboratorio di semplificazione e facilitazione gestionale. Nel corso del 2021 sono proseguite le attività volte a **dematerializzare il reclutamento dei docenti a contratto** e sono state attivate per tutte le tipologie di bando le funzionalità necessarie per l'integrazione tra il sistema per la gestione dei concorsi in modalità telematica (PICA), il sistema per la gestione documentale e quello per la Programmazione Didattica, così da realizzare il pieno efficientamento dei processi gestiti. Sono, inoltre, stati rivisti sia gli schemi contrattuali che i modelli di bando ed eliminati i moduli e le dichiarazioni non più necessarie. A decorrere dal mese di luglio 2021 sono state effettuate le attività di configurazione e test, propedeutiche all'avvio dei nuovi moduli, in duplice lingua, per la dematerializzazione di alcune istanze del personale. L'inserimento e la variazione dei dati da parte dell'utente hanno valore di autocertificazione. Le variazioni vengono notificate alle caselle di posta degli uffici di competenza, i quali recepiscono così nell'immediato le azioni effettuate dall'utente. Per quanto riguarda i **dati fiscali**, l'applicativo consente al personale strutturato e ai docenti a contratto di visualizzare i propri dati fiscali presenti a sistema e/o di comunicarne di nuovi in caso di nuove assunzioni o variazioni. Gli uffici di competenza, in tempo reale ed eliminando l'utilizzo della modulistica cartacea, ricevono le istanze dell'utente (inserimenti o variazioni), che avranno valore di autocertificazione e, dopo essere stati verificati dagli uffici competenti, entreranno direttamente a sistema, producendo gli effetti fiscali dovuti. **Il ciclo delle missioni è stato interamente esteso a tutto l'Ateneo** mediante l'applicativo U-Web Missioni ovvero in modalità telematica. Il modulo U\_WEB missioni permette, essendo integrato con i moduli U\_GOV, la dematerializzazione del ciclo completo dalla richiesta alla conservazione dei giustificativi di spesa che può avvenire mediante scansione o fotografia. Con il superamento della gestione cartacea tradizionale si è reso più efficiente, semplice e trasparente l'intero processo amministrativo-contabile, permettendo una migliore integrazione di tutti gli attori coinvolti (richiedente, responsabile autorizzatore, operatori di contabilità/liquidatori), con

un'importante ricaduta sulla riduzione dei tempi di rimborso. Si segnala, inoltre, che in data 1° marzo 2021 è avvenuto il rilascio in produzione della **nuova versione della Piattaforma scatti stipendiali** che recepisce il nuovo regolamento approvato il 5 agosto 2020 dagli Organi.

Durante l'emergenza sanitaria si è reso anche necessario mettere a punto un sistema che gestisse in modo agevole e il più possibile dematerializzato le diverse fasi del **processo di definizione degli accordi per il lavoro agile**. Nel corso del mese di ottobre, l'Area Sistemi Informativi ha quindi proceduto all'analisi e allo sviluppo di un modulo presente nell'applicativo IO@UNIPV che ha consentito la piena dematerializzazione del processo. Nel corso dell'anno è stato inoltre formalizzato l'acquisto della piattaforma Infocert eContract per il rilascio di firme One Shot. Il collaudo dell'ambiente è terminato nel mese di dicembre 2021. Il passaggio in produzione è avvenuto a fine gennaio 2022 con la prima sperimentazione da parte dei dipartimenti di Ingegneria Civile e Architettura, Ingegneria Industriale e dell'Informazione e Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche. L'adozione di questa piattaforma permetterà gradualmente di digitalizzare complessivamente l'enrollment di nuovo personale, consentendo eseguire tutte le operazioni amministrative a distanza, mediante l'utilizzo di firma elettronica qualificata.

Un ulteriore obiettivo di dematerializzazione di estrema rilevanza è rappresentato dal **nuovo DMS per il sistema di gestione per la qualità e l'accreditamento delle Scuole di Specializzazione**. Esso permette la raccolta della relativa documentazione (Regolamenti, Convenzioni, Verbalì Consigli di Scuola, ecc.) in un unico applicativo in linea con le indicazioni dell'Allegato 3 del DI 402/2017. Il rilascio è avvenuto a marzo 2021 con formazione del personale e rilascio delle credenziali di accesso nel mese di aprile. Il fornitore ha inoltre provveduto al caricamento entro giugno dei documenti presenti nel precedente applicativo. Questo ha permesso di effettuare gli audit interni accedendo alla documentazione presente su DMS. Inoltre, si è optato per il passaggio a una nuova versione del Libretto specializzazione medica che preveda un dialogo con l'applicativo Esse3 con relativo passaggio automatico dei dati riguardanti anagrafiche e carriera. L'implementazione della nuova versione 3.0 ha subito diversi ritardi nel corso dell'anno, principalmente di tipo tecnico, imputabili al fornitore, che riguardano nello specifico l'interazione con ESSE3 e il passaggio dei dati dalla versione attualmente in uso, alla nuova versione. In seguito ai controlli sulla nuova versione svolti insieme ai Rappresentanti dei medici in formazione specialistica si è valutato opportuno prevedere un complessivo rimando al 2022 della nuova release, in attesa che tutte le richieste emerse durante i test siano accolte a prodotto. Tramite il Libretto specializzazione medica in uso, si otterrà anche una certificazione con l'elenco delle attività professionalizzanti effettuate e registrate dai Medici in Formazione specialistica. Tale documento costituisce l'allegato del Diploma Supplement rilasciato tramite Esse3 ai medici in formazione specialistica della coorte 2016/2017 che hanno conseguito il diploma a dicembre 2021. Il passaggio alla nuova versione del Libretto specializzazione medica (versione 3.0) per tutte le coorti è previsto entro il 31/8/2022 così che i prossimi diplomati possano ottenere il Diploma Supplement completo.

**Gestione dematerializzata dell'offerta dei corsi di master.** L'analisi è terminata ad Ottobre 2021 e si è avviato lo sviluppo tenendo presente in prima istanza le esigenze emerse dalle interviste e avendo il Servizio Post Laurea come key user fondamentale. Il rilascio della piattaforma in produzione è avvenuto in tempo utile per l'avvio della call relativa all'a.a. 2022-23, aperta ufficialmente il 9 marzo 2022, avendo avuto cura di precaricare tutti i contenuti dell'offerta di master dell'a.a. 2021-22 per facilitare ulteriormente l'approccio al nuovo applicativo. Sono stati organizzate delle sessioni di

supporto ai compilatori, sia rispetto alla modifica delle proposte precaricate sia rispetto a nuove proposte

**Semplificazione immatricolazioni.** Il processo di semplificazione delle immatricolazioni è stato presentato alla Consulta dei Direttori dell'11 Febbraio 2021 ed è stato implementato a partire dalle immatricolazioni relative all'A.A. 2021-2022 con riferimento ai corsi ad accesso programmato locale. La semplificazione realizzata ha permesso una significativa riduzione dei tempi del processo (con relativa ricaduta positiva sul numero di studenti immatricolati) e dei costi dell'attività amministrativa a supporto.

**Integration Platform EC2U.** Nel corso dell'anno, il gruppo di lavoro WP3 ha coordinato numerose attività di focus group finalizzate a definire e formalizzare i processi per la gestione delle mobilità EC2U. Sono stati inoltre condotti studi sull'infrastruttura di supporto al network EWP su cui il progetto EC2U si andrà ad appoggiare. Il coinvolgimento così attivo dell'Area Sistemi Informativi in questo progetto europeo fin dagli inizi è stato necessario al fine di introdurre i nuovi processi gestionali dall'alleanza all'interno dei sistemi informativi interni all'amministrazione. In particolare la forte interazione con le Università europee ha realizzato il primo output previsto dal finanziamento, ovvero il prototipo EC2U Student Card. Questa carta sarà rilasciata a tutti gli studenti che intraprenderanno questo percorso e consentirà agli studenti in mobilità di avere accesso gradualmente ai servizi delle singole Università europee (dall'accesso alle biblioteche, agli erogatori d'acqua ai servizi on-line).

**Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP):** è stato acquistato il gestionale Mobility online ed è stata fatta formazione agli utenti. Il gestionale è stato gradualmente integrato in ESSE3 e l'università di Pavia è stata riconosciuta quale primo Ateneo in Italia ad aver eseguito questa integrazione. L'outcome complessivo rappresenta una graduale unificazione dei processi di accesso degli studenti da Paesi esteri all'Università di Pavia. Il software presenta delle funzionalità di engagement evolute ed una esperienza studente complessivamente positiva anche nelle funzionalità di Erasmus Without Paper. La stessa soluzione sarà utilizzata per i visiting professors che potranno applicare per l'ingresso in UniPV direttamente sul sistema, potendo accedere ai servizi dell'Ateneo.

**Implementazione delle dashboard sulle immatricolazioni e sugli abbandoni.** Il progetto prevedeva la progettazione e lo sviluppo di un'applicazione analitica pilota a supporto dell'Orientamento studenti. Il prototipo è stato realizzato in collaborazione con un fornitore esterno in modalità training on-the-job che ha reso il personale informatico dell'Ateneo autonomo negli sviluppi successivi. Il servizio è stato avviato a giugno 2021. Al momento sono in linea circa 5 applicazioni analitiche: Ingressi, Monitoraggio iscrizioni, Abbandoni, Libretti e CFU, Analisi attrattività immatricolati puri. Ogni applicazione analitica è composta da alcuni cruscotti base dai quali si possono ottenere dinamicamente un numero rilevante di nuove analisi. Queste analisi sono state, in diverse circostanze, condivise con il Nucleo di Valutazione e il Presidio Qualità. Alle applicazioni possono accedere circa 50 utenti (tra cui responsabili dei presidi e presidenti di cdl). Un utente privilegiato è il COR che, attraverso l'estrazione di dati di dettaglio, può relazionarsi con gli studenti in difficoltà e attivare processi di tutoraggio. L'outcome principale è la piena consapevolezza di molti interlocutori interni circa "i numeri" e le performance di ambito studenti e didattica.

**Adozione Open Badge.** La rapida evoluzione del mondo del lavoro richiede una formazione universitaria che sia in grado di integrare una formazione curriculare tradizionale di alto livello con l'acquisizione di competenze che agevolino l'inserimento dei laureati in un ambiente di lavoro sempre più multidisciplinare, nel quale sono richieste elevata flessibilità, conoscenza di metodologie aggiornate e capacità relazionali. Pertanto, l'Ateneo intende promuovere una serie di attività didattiche che aiutino i laureati a mettere in pratica in modo efficace nel contesto lavorativo le nozioni apprese durante gli studi universitari e al tempo stesso creare un percorso basato su piattaforme digitali che permetta di ottimizzare il riconoscimento delle competenze acquisite attraverso open badges e micro-credentials, al fine di rendere più completo il proprio curriculum, rendere più efficiente la ricerca di occupazione e migliorare l'abbinamento fra domanda e offerta di lavoro. La piattaforma My Open Badge è stata acquistata, installata ed è stata effettuata la formazione al personale che dovrà effettuare il design degli Open Badge. Il sistema è già in esercizio.

**Implementazione Amministrazione Trasparente.** È stata avviata un'analisi approfondita per introdurre i contenuti di amministrazione trasparente dei siti dipartimentali in un unico repository centrale. Con riferimento all'implementazione di nuovo sito dedicato all'amministrazione trasparente è stato dato avvio al progetto "Stato dell'Arte Amministrazione Trasparente" per migliorare l'efficacia e l'integrazione dei sistemi informativi in uso. Gli obiettivi di massima del progetto, coordinato dal Responsabile della transizione digitale nonché dirigente ASI, avevano ad oggetto:

- Automatizzare al massimo la pubblicazione dei dati amministrativi su Amministrazione Trasparente;
- Unificare il sistema informativo "Amministrazione Trasparente";
- Ridurre il carico di lavoro delle strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti;
- Omogeneizzare il trattamento (migliore compliance anche con la normativa privacy).

Per perseguire gli obiettivi programmati, raggiungere il massimo grado di standardizzazione del processo e automatizzare la pubblicazione dei dati, è stato acquisito un nuovo applicativo "Portale PAT" in grado di interoperare con i gestionali, banche dati in uso dall'Ateneo ed automatizzare il flusso di pubblicazione dei dati. Tale Portale risolve la necessità dell'Ateneo di rispondere fattivamente alle prescrizioni imposte dall'Agenzia per l'Italia Digitale in termini di processo di digitalizzazione, riprendendo i concetti di interoperabilità e "once only", alla base del Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2020-2022. La soluzione applicativa PAT, oltre a garantire l'interoperabilità e integrabilità con ambienti applicativi, gestionali e base dati preesistenti ed in uso presso l'Università, garantisce qualsiasi tipo di intervento tecnico-normativo in funzione dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento. Inoltre, al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio sull'effettiva pubblicazione assegnato al RPCT, è stato predisposto uno studio del modello organizzativo per l'individuazione di una rete di operatori interni individuati dai responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

**Ciclo attivo:** è stata avviata un'analisi di processo del ciclo attivo che ha coinvolto per il momento solo l'Area Beni Culturali e le colleghe del presidio amministrativo contabile dell'Area beni culturali. È stato necessario intervenire sulla configurazione del sistema contabile UGOV in quanto il flusso di trasferimento del documento da UGOV a Titulus è stato possibile solo a seguito di un'implementazione evolutiva. CINECA ha rilasciato l'aggiornamento richiesto a settembre 2021 in seguito al quale si sono

potute effettuare alcune prove di registrazione in produzione, andate a buon fine. La fase di sperimentazione dovrà essere consolidata inserendo ulteriori registrazioni.

**Ciclo passivo:** Con la stabilizzazione del processo di inserimento automatico dell'ordinativo nel fascicolo della fattura si può dire terminato il progetto di dematerializzazione. E' ora necessario orientarsi alla digitalizzazione del processo e compiere dunque quegli step di analisi necessari allo sviluppo di una soluzione adeguata. A seguito degli approfondimenti condotti durante l'anno si è convenuto con Cineca di implementare un sistema esterno di Business Process Management per gestire il processo a valle della ricezione della fattura di acquisto. La decisione è stata presa a seguito di una serie di incontri di approfondimento tecnico-gestionale assieme all'Area Tecnica e Sicurezza che hanno verificato la consistente articolazione del processo e le possibilità di parametrizzazione.

Questi incontri hanno fatto emergere quanto le analisi e gli sviluppi realizzati negli anni precedenti attraverso TITULUS, in un momento di emergenza pandemica, non siano pienamente adeguati per consentire una realizzazione efficace ed efficiente del processo di pagamento delle fatture. L'analisi svolta nel 2021 ha definito il processo di accettazione fattura attraverso l'interazione tra:

- personale amministrativo;
- RUP;
- Dirigente dell'Area;

Questa analisi costituirà la base per lo sviluppo di un software verticale che implementerà:

- La fase di accettazione fattura elettronica;
- La fase di creazione della determina di pagamento e di liquidazione;

Non è stato possibile completare l'analisi in relazione ad altre subentrate priorità che hanno impegnato il personale. Si tratta, comunque, di un progetto pluriennale che continuerà nel triennio 2022-2024.

### Lo 'smartworking'

In attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, riguardanti l'adozione di misure organizzative volte ad attuare progetti di telelavoro e di lavoro agile, era stato istituito dalla Direzione Generale, in data 18/12/2019, un apposito gruppo di lavoro allo scopo di individuare le linee guida per il progetto smartworking di Ateneo. Il successivo periodo di emergenza ha introdotto una serie di provvedimenti normativi che hanno definito una modalità semplificata di lavoro agile basata sulla scelta unilaterale della Pubblica Amministrazione derogando dalla necessità di stipulare accordi individuali con il singolo smartworker. Il Gruppo di lavoro, anche sulla base dell'esperienza maturata nel periodo di emergenza, ha elaborato i seguenti documenti: Regolamento per il lavoro agile, uno schema-tipo di Accordo individuale e l'informativa per la sicurezza del lavoro agile. I documenti sono stati presentati al tavolo di contrattazione, inseriti nel POLA, ovvero del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, e approvati dal Consiglio di Amministrazione congiuntamente al Documento di Programmazione Integrata di cui il POLA costituiva una sezione, in data 28 gennaio 2021. Nonostante il perdurare del regime emergenziale e della deroga alla stipula degli accordi individuali, l'Amministrazione si è posta lo scopo di rendere accessibile ad un numero elevato di dipendenti la possibilità di usufruire della modalità lavoro agile anche nel momento in cui tale deroga fosse cessata. In effetti, alcuni provvedimenti normativi (DPCM del 23 settembre 2021 e successivo Decreto di Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021) hanno previsto che, a decorrere dal 15 ottobre, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche tornasse ad essere quella

svolta in presenza. In particolare, tra il 15 e il 30 ottobre le amministrazioni sono state invitate ad adottare le opportune misure organizzative per il rientro in sede del personale dipendente. Nelle more della definizione degli istituti connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva nazionale e della definizione delle relative modalità e obiettivi, l'accesso al lavoro agile è stato mantenuto purché in presenza di alcune condizioni, tra cui la stipula dell'accordo individuale che deve individuare, tra gli altri, i seguenti elementi:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Grazie all'intervenuta approvazione del POLA e della documentazione a corredo, l'Ateneo ha quindi potuto procedere rapidamente alla stipula degli accordi individuali che hanno interessato una percentuale di dipendenti pressoché pari al 50% dell'organico complessivo (405 colleghi, corrispondenti al 57,45% del personale che svolge attività smartworkabili). Considerando che si è trattata di una prima applicazione sperimentale e che dovranno a breve essere definite le regole contrattuali del lavoro agile, si è ritenuto di dare agli accordi una durata limitata (fino al 31 marzo 2022). Per questo motivo, il grado di raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali è stato oggetto di valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare il mantenimento del livello di efficienza e di efficacia dei processi di Ateneo e per valutare l'opportunità di concedere al lavoratore di mantenere tale modalità di lavoro. Al fine di avviare le procedure di rinnovo per l'anno 2022 degli accordi individuali sottoscritti e in scadenza al 31/03/2022, si è proceduto a verificare il livello di raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi sottoscritti. Come previsto nel Piano di Organizzazione del Lavoro Agile, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio 2021, la possibilità di ottenere il rinnovo dell'accordo è condizionata al raggiungimento dei risultati previsti nell'accordo precedente. Inoltre, nel mese di febbraio 2022 è stata effettuata una rilevazione per verificare il livello di soddisfazione dei dipendenti e dei loro responsabili in relazione alle modalità implementative del lavoro agile e ai risultati ottenuti. Si sono dichiarati abbastanza o molto soddisfatti il 100% dei responsabili. La percentuale dei lavoratori che hanno usufruito dell'istituto abbastanza o molto soddisfatti è stata del 96%. L'ulteriore condizione prevista, ovvero il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza, è stata verificata con i risultati dell'indagine di customer satisfaction presentati nella Relazione sulla Performance 2021. Entro la fine del mese di marzo 2022 sono stati quindi rinnovati buona parte degli accordi esistenti e/o stipulati di nuovi per una durata di 12 mesi. Si è infatti ritenuto che, considerato il buon esito della sperimentazione, fosse opportuno un mantenimento delle regole e delle condizioni già concordate, nel rispetto della normativa attualmente in vigore e del Regolamento d'Ateneo. Nel corso dell'anno 2022, infatti, sono attesi sviluppi normativi e nuove regole contrattuali a livello nazionale in relazione alle quali sarà rivisto tutto il processo.

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

Le attività connesse alla gestione dell'emergenza COVID svolte durante il 2021 si sono articolate nel coordinamento e nella gestione diretta di vari aspetti relativi sia all'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria per il personale universitario, sia all'applicazione della normativa specifica o strettamente legata alla pandemia. In sintesi, possono essere evidenziate le seguenti tipologie di attività, per le quali la documentazione a supporto dei risultati ottenuti è contenuta negli allegati alla Relazione:

1. Gestione diretta dell'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria dedicata al personale universitario in accordo con la Fondazione Policlinico San Matteo (in collaborazione con l'Area Sistemi Informativi)
2. Verifiche connesse agli obblighi relativi al green pass e agli obblighi vaccinali (in collaborazione con il referente Covid, con il Servizio Carriere e concorsi di Ateneo... e con l'Area Sistemi informativi)
3. Tutela della salute del lavoratore e degli studenti, con particolare riferimento alla gestione dei casi, alle procedure di rilevazione della temperatura, alla fornitura di materiali per la protezione e sanificazione (in collaborazione con il referente Covid e con il Servizio Logistica e il Servizio Sicurezza e salute)
4. Definizione delle modalità di attuazione del lavoro agile e applicazione del POLA (in collaborazione con il Servizio Carriere e concorsi di Ateneo... e con il Servizio Programmazione e sviluppo organizzativo)
5. Partecipazione del Direttore Generale alle attività dell'Unità di Crisi nominata dal Rettore
6. Attività di informazione e comunicazione delle procedure relative ai punti precedenti (in collaborazione con il Prorettore Vicario, in particolare per l'aggiornamento della pagina del portale di Ateneo dedicata al Coronavirus, e con il Servizio Carriere e concorsi di Ateneo...)

**Progetto Portali: Portale Orientamento.** Il progetto è stato gestito nel primo semestre dell'anno da un gruppo di lavoro trasversale alle aree Didattica, Sistemi Informativi e Comunicazione che ha visto anche il coinvolgimento delle figure di governance. In fase di inserimento dei contenuti, il coordinamento delle attività è stato effettuato dal COR prevedendo la partecipazione anche di un nutrito gruppo di studenti. Il portale Orienta è andato in linea il 4 maggio 2021 ([Orienta.unipv.it](https://orienta.unipv.it)). Orienta è il punto di accesso digitale dello studente all'ateneo. È pensato e utilizzato come una esperienza di viaggio (*student journey*) per la scelta degli studi, l'approfondimento dell'esperienza universitaria e della vita nella città universitaria, l'ingresso nel mondo del lavoro. Il portale prevede anche touch-point per altri pubblici funzionali all'orientamento come le scuole per la scelta universitaria e le aziende per il lavoro. Il reperimento di informazioni da parte dello studente è facilitato e guidato dalla navigazione per argomenti; i tag rappresentano il modo più diretto per cercare informazioni in situazioni che si trovano agli estremi: quando lo studente non ha in mente in modo chiaro la domanda o quando ha un bisogno puntuale su un tema specifico. È un unico punto di accesso (*mobile first*) che aggrega le informazioni che erano presenti su diverse sezioni del web di ateneo. Prevede: a) un'interfaccia intuitiva e familiare pensata anzitutto per il mobile; b) un motore di ricerca performante; c) un sistema integrato con applicativi in dotazione funzionali alla raccolta dati per le iscrizioni a progetti e a eventi di orientamento.

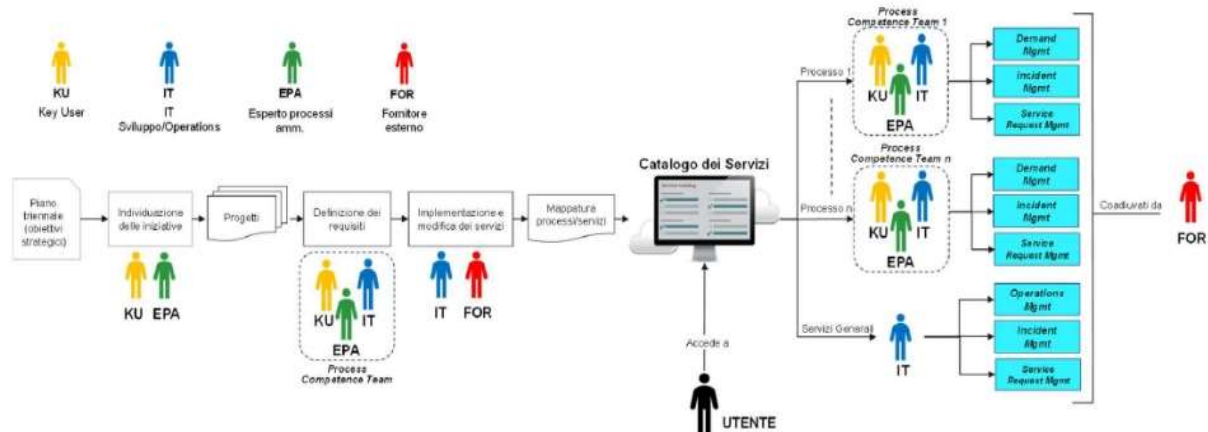
**Nuovo sito istituzionale** - Nel 2021 è stato avviato un percorso di reingegnerizzazione dell'Ecosistema web di Ateneo con l'obiettivo di sviluppare con nuovi linguaggi e nuove modalità l'ingaggio degli



studenti, fornire a tutte le tipologie di utenza dell'Ateneo un' user experience fluida basata su comunicazione, informazione e servizi, coerente e integrata, superando le frammentazioni e le incoerenze e valorizzare le eccellenze in linea con le strategie dell'Ateneo. Nel primo trimestre dell'anno sono stati effettuati in collaborazione con Cineca un assessment e uno studio di fattibilità: il progetto di revisione completa dell'ecosistema web di ateneo richiede un percorso articolato su 2 anni che coinvolge nel cambiamento tutta l'organizzazione e che prevede la sua concretizzazione attraverso risultati tangibili su base periodica, attuando così il cambiamento progressivamente, mediante le realizzazioni dei siti di tre dipartimenti pilota, dei corsi di laurea afferenti ai tre dipartimenti pilota e del Course Catalogue. Il 12 gennaio 2022 sono andati on-line quattro siti di dipartimento e i relativi corsi di laurea: Giurisprudenza, Fisica, Scienze della Terra e dell'ambiente e DICAR. Entro il 2022, è previsto il rilascio in produzione dei siti dei restanti dipartimenti, dei siti dei restanti corsi di laurea, dei siti delle due facoltà (ingegneria e medicina), del portale istituzionale di ateneo bilingue, della rubrica di ateneo integrata con i gestionali, con vista di ateneo e vista di dipartimento, del sito dei docenti.

### **L'introduzione di un sistema per la governance dei servizi ICT e amministrativi**

Le modalità di lavoro agile introdotte e la conseguente trasformazione digitale di molte attività rendono necessario governare da un punto di vista tecnico-amministrativo tutti i servizi che l'amministrazione eroga verso il cliente "interno": personale tecnico-amministrativo e personale docente. Mentre il punto di accesso ai servizi digitali deve essere via via unificato in interfacce semplici e facilmente raggiungibili, si pone il problema di governare tutto il ciclo di vita del servizio, dalla sua creazione, fino alla manutenzione, evoluzione e soprattutto assistenza sul servizio stesso. A questo scopo, a partire dalla mappatura dei processi e mediante un percorso biennale di re-ingegnerizzazione e studio dei processi di assistenza e supporto, l'amministrazione sta stendendo un completo catalogo dei servizi esposti verso l'interno da parte di ogni struttura, e inserendo un sistema informativo ad hoc per tracciare le "richieste di servizio". Questo percorso prende in esame le determinate di costituzione di ciascuna unità organizzativa e mediante un processo di intervista e analisi, si intendono costituire centri di competenze trasversali alle unità organizzative, in grado di supportare l'utenza interna e di svolgere dei compiti complessi spesso trasversali a più unità. Tematiche quali l'assistenza sui sistemi contabili, di segreteria studenti, fino ad elementi più trasversali come l'identità digitale dovranno trovare una risposta efficiente ed efficace. Al contempo il servizio consentirà di attingere a competenze consulenziali delle strutture quali, consulenza legale, fiscale, di approvvigionamenti, di gestione documentale e archivistica. In estrema sintesi, si riporta la rappresentazione che a tendere sarà realizzata sui servizi dell'amministrazione:



Lo schema mostra come la collaborazione tra le diverse figure sia ritenuta la chiave per raggiungere gli obiettivi preposti, arrivando a costituire dei veri e propri “Process Competence Team” che, a partire dalle competenze finora sviluppate e potenziate attraverso un percorso di formazione specifico, riescano a supportare l’utenza interna e a far evolvere i servizi verso i bisogni dell’amministrazione e della governance.

## Miglioramento della connettività impianto wired e wifi con copertura totale degli spazi interni ed esterni

L’intervento di miglioramento della connettività che ha riguardato il rifacimento totale dell’infrastruttura di connessione wireless e l’aggiornamento parziale della rete wired ha riguardato tutti gli insediamenti universitari siti in Pavia, Cremona e Voghera e ha richiesto l’approvvigionamento di 1310 Access point, n. 2 controller di gestione Extreme NX9610, 1 piattaforma di monitoraggio, 59 switch, 142 porte aggiuntive 10GBase-SR, 10 porte aggiuntive 1000Base-LX. Gli Access Point, a seguito di un site survey atto a determinare sia la numerosità che il posizionamento, sono stati distribuiti presso tutti i poli universitari. Relativamente alla rete cablata sono stati aggiornati 31 punti di concentrazione, distribuiti presso diverse sedi, dotandoli di switch in grado di fornire le performance necessarie. L’ammodernamento ha permesso di sostituire una infrastruttura wifi con copertura solo parziale degli insediamenti universitari realizzata nel 2012, costituita da 636 AP 622 Extreme ciascuno dei quali garantiva un massimo di 30 connessioni contemporanee e una banda di 300 Mb/s, con una moderna infrastruttura, che offre copertura totale di tutti gli spazi interni ed esterni, costituita da hot spot Extreme e in particolare da 1250 AP 510i indoor e 60 AP 560i outdoor ciascuno dei quali garantisce oltre 500 connessioni contemporanee e una banda di 4,8 Gb/s.. La gestione centralizzata della nuova infrastruttura, operata attraverso le “controller” configurate in modalità cluster e dimensionate per supportare oltre 10.000 Access Point, permette di diversificare la profilazione degli utenti per categorie, applicare opportune policy di sicurezza e implementare un vasto insieme di funzionalità propedeutiche alla fruizione dei servizi. Contemporaneamente la piattaforma di monitoraggio restituisce in tempo reale tutti i parametri vitali dell’impianto, evidenzia e consente operazioni di bilanciamento e fine tuning dinamico in base all’utilizzo. La realizzazione delle nuove infrastrutture ha garantito all’Ateneo un consolidamento della connettività, sia wired che wifi, rendendo ampiamente affidabile l’ambito trasmissivo su cui basano le attività di didattica sia a distanza che in modalità mista,

garantendo flessibilità e scalabilità ai servizi che ora possono ampiamente modulare le loro capacità in base all'utilizzo. Gli studenti possono accedere alle risorse didattiche da una qualunque struttura di Ateneo, dagli spazi comuni e/o esterni condivisi, dai laboratori, da sale di lettura e biblioteche, ecc., in modo assolutamente paritetico. Le risorse didattiche distribuite per la consultazione in modo asincrono, così come le strumentazioni accessibili da remoto nei laboratori possono essere fruite in qualsiasi momento in modo affidabile e sicuro.

**Stesura proposte di convenzione con gli I.R.C.C.S.** Nel mese di marzo 2021 è stato approvato l'accordo quadro di ricerca scientifica con l'IRCCS San Matteo (prot. n. 54717 del 27/04/21). Il 10/05/21 la Convenzione tra Unipv e San Matteo per i Lavoratori radioesposti è stata inviata via protocollo (prot. n. 63791 del 10/05/21) per accettazione. Per quanto riguarda la Convenzione quadro assistenziale con Maugeri, il testo completo è stato trasmesso nella versione concordata con l'ufficio legale della Maugeri con email del 24 dicembre 2021. Non si è provveduto all'invio del testo agli organi accademici perché nella seconda metà del 2021 è stato istituito un GDL per l'elaborazione del Protocollo d'intesa tra la Regione Lombardia e le Università lombarde per disciplinare (i) le modalità di integrazione delle attività assistenziali, formative e di ricerca svolte dal SSL e dalle Università lombarde attraverso la definizione della rete regionale dell'assistenza, della didattica, della formazione e della ricerca, (ii) le modalità e i criteri per l'individuazione delle unità operative che possono essere dirette da personale universitario, (iii) le modalità di partecipazione del personale universitario alle attività assistenziali. Si tratta di aspetti che, una volta definiti da Regione e università lombarde, comporteranno la rimodulazione della bozza concordata con Maugeri. Convenzione quadro assistenziale con Mondino: completata l'attività di analisi delle disposizioni applicabili agli IRCCS privati. Non si provveduto all'elaborazione di un testo condiviso in attesa della emanazione del Protocollo.

### Conclusioni

I risultati complessivamente raggiunti dall'Amministrazione nell'anno 2021 possono essere considerati molto positivamente nonostante si sia trattato di un anno ancora significativamente interessato dalle criticità connesse alla pandemia da Covid-19. Sia le attività progettuali che quelle connesse all'ordinaria gestione, sono state comunque realizzate e non si sono verificati né ritardi nel rispetto delle scadenze degli obblighi adempimentali né accumulo di arretrati. L'elevata percentuale di lavoratori in modalità di lavoro agile non ha rallentato l'operatività complessiva delle strutture organizzative che hanno raggiunto risultati di performance organizzativa molto elevati. In particolare, il massiccio ricorso al lavoro agile, ha ulteriormente sottolineato l'importanza assunta dalla capacità di gestire le risorse umane in modalità orientata ai risultati. Da questo punto di vista, l'Amministrazione dell'Ateneo, negli anni scorsi, ha introdotto e via via perfezionato un sistema complesso di obiettivi per la valutazione dei risultati ottenuti dalle diverse strutture organizzative (Ateneo, Aree dirigenziali, Servizi, Unità Organizzative Complesse e Dipartimenti). Nell'ottica di realizzare una sempre maggiore integrazione tra gli strumenti di Programmazione, Misurazione e Valutazione, sono stati implementati gli applicativi che supportano la gestione della performance nei tre momenti, favorendo sia la coerenza programmatica verticale, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo, sia la coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione. L'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano degli obiettivi ha migliorato il rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli stessi fornendo un supporto

dematerializzato al processo che, se fatto manualmente, necessiterebbe di risorse dedicate. La gestione della performance organizzativa è fortemente interconnessa con quella individuale. Per questo motivo, è stato attivato il modulo 'Valutazione della Prestazione' che consente al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare i risultati conseguiti per ogni dimensione sottoposta a valutazione nonché il valore complessivo. L'Ateneo sta approfondendo la possibilità di utilizzare il modulo SPRINT anche per la valutazione di tutti i lavoratori in modalità agile.

In particolare, tra i risultati di particolare rilevanza, occorre segnalare quelli ottenuti dalla partecipazione ai bandi MUR per l'edilizia. Tale partecipazione, che ha rappresentato uno specifico obiettivo attribuito all'Area Tecnica e Sicurezza, ha indubbiamente determinato un rilevante carico di lavoro al fine di giungere, nel tempo dato dal finanziamento ministeriale, all'avvio dei cantieri; l'efficacia dell'azione è rilevabile dall'ottenimento completo del finanziamento richiesto sia per i progetti della linea A (6,7mln di euro) che per quelli della linea B (9,8 mln di euro).

Raggiungere i risultati, peraltro, dipende in larga misura dalla partecipazione e dal coinvolgimento delle risorse umane che compongono l'organizzazione. In questa direzione, sicuramente è fondamentale l'attenzione alla qualità delle risorse in fase di reclutamento ma non basta. Occorre mantenere alta la motivazione delle persone, cosa non semplice in assenza di efficaci strumenti di incentivazione e di reali prospettive di progressione di carriera. Gli atenei investono già molto in innovazione organizzativa e formazione manageriale, ma l'effetto è ancora limitato perché i vincoli sulle risorse e sul reclutamento - uniti alla crescente complessità delle normative tecniche, contabili, fiscali, sull'assicurazione della qualità, sugli acquisti e sulla gestione del personale e alla pervasività del sistema dei controlli - assorbono energie eccessive. Il rilevante flusso di finanziamenti stanziati nell'ambito delle misure del PNRR potrà consentire al sistema universitario di dare il massimo contributo alla formazione dei giovani e allo sviluppo della ricerca, ma è necessario che questo sforzo sia accompagnato anche dal potenziamento dei numeri e delle competenze delle persone che si occupano della gestione degli atenei e dalla semplificazione delle norme e dei controlli, per avere capacità operativa, disporre di maggiore flessibilità e usare maggiore coraggio nella gestione delle risorse. In questa direzione, appare di indubbia rilevanza quanto previsto dalla Legge di Bilancio 2022 che assegna una quota di risorse rilevante sia per la realizzazione di Piani Straordinari per l'assunzione di personale universitario, compreso il personale tecnico-amministrativo sia per l'incentivazione dello stesso in ragione della partecipazione ad appositi progetti finalizzati al raggiungimento di più elevati obiettivi nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione. Il superamento dei vigenti limiti al salario accessorio si presenta quale fattore critico e urgente. Occorre poter dedicare risorse aggiuntive alla contrattazione decentrata da utilizzare per riconoscere la crescita di professionalità, competenza, impegno e responsabilità e occorre poter disporre di maggior autonomia nel reclutamento delle figure professionali dirigenziali e di livello EP. Occorre inoltre ridisegnare le modalità con cui vengono rese disponibili le risorse per incarichi organizzativi e di responsabilità, che devono poter essere finanziate con fondi diversi rispetto a quelli resi disponibili per la contrattazione decentrata integrativa. Il comparto universitario da tempo compete in un contesto internazionale e sente particolarmente urgenti le sfide poste dal momento presente. Sarebbe quindi veramente importante che queste misure, unite ai rinnovi contrattuali relativi al triennio 2019-2021, costituissero l'occasione per garantire un giusto adeguamento delle retribuzioni, al fine di stimolare un clima collaborativo e produttivo. Questo faciliterebbe la possibilità di raggiungere tempestivamente i risultati prefissati e di valorizzare il personale che contribuisce fattivamente al loro raggiungimento.



## Il Direttore Generale

Gli ultimi due anni sono stati davvero complicati e hanno presentato al sistema universitario sfide forse senza precedenti. Aver raggiunto comunque risultati significativamente positivi è molto importante. Per questi risultati, devo sinceramente ringraziare tutti coloro che lavorano e quotidianamente si impegnano per accrescere il loro valore umano e professionale e, nel contempo, realizzare un'università che produce "valore" e svolge adeguatamente il proprio fondamentale ruolo anche in un contesto così complicato e incerto.