



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE INTEGRATA
2021-2023**

GENNAIO 2021

Sommario

1. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità	4
1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo.....	5
1.2 Gli attori	8
1.3 La missione	8
1.3.1 Lo Statuto	8
1.4 Il progetto strategico.....	9
2. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2019-2021.....	12
2.1 La programmazione triennale 2019-2021.....	12
3. Il Piano Integrato.....	19
3.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo.....	19
3.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi "integrato"	23
3.2.1 La struttura organizzativa.....	24
3.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa	26
3.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance	33
3.3 Analisi delle aree di rischio.....	36
3.3.1. Il contesto delle misure di prevenzione della corruzione	36
3.3.2. Anticorruzione e <i>performance</i> : l'articolazione per obiettivi.....	37
3.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza	40
3.4.1 La comunicazione interna	40
3.4.2 La comunicazione esterna.....	41
3.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....	43
3.5.1 Il Direttore Generale	43
3.5.2 I dirigenti	43
3.5.3 Il personale di categoria EP	44
3.5.4 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura di II livello	44
3.5.5 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura di III livello	45
3.5.6 La valutazione del personale di categoria B, C, D senza incarichi gestionali	45
3.6 Conclusioni.....	46
4. Piano Operativo per il Lavoro Agile	47
Introduzione	47
4.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile.....	48

4.1.1 Dal “Monitoraggio portale lavoro pubblico”	51
4.1.2 Interviste CUG	54
4.2 Modalità attuative.....	55
4.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile	56
4.3.1 Piano di dematerializzazione.....	57
4.3.2 Piano strumentazione digitale	59
4.3.3 Piano per la formazione	61
4.4 Programma di sviluppo del lavoro agile.....	63
4.4.1 Condizioni abilitanti il lavoro agile	63
4.4.2 Benessere organizzativo.....	64
4.4.3 Programma di implementazione del lavoro agile	71
4.5 Gli impatti del lavoro agile	76
4.5.1 Impatti esterni.....	77
4.5.2 Impatti interni	77
4.5.3 Impatti sull’economicità dell’Ateneo	80
4.6 Conclusioni	82

1. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento rappresenta il Documento di Programmazione Integrata 2021-2023. Il triennio che si apre è il secondo del sessennio del Rettore, Prof. Francesco Svelto, entrato in carica il 1 ottobre 2019 e della squadra di Governo da lui contestualmente nominata. Il Documento di Programmazione Integrata, si basa sulle strategie delineate nel documento di programma predisposto dal Rettore e sugli 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. L'adozione di un documento di programmazione triennale risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei. Il raggiungimento degli obiettivi strategici, infatti, dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo deve fondarsi sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti.

In quest'ottica, il documento di programmazione integrata rappresenta uno strumento capace di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze tra progettualità di natura varia caratterizzate da diverse sequenzialità temporali e da scale di priorità alternative. Esso delinea un percorso finalizzato ad inquadrare le azioni gestionali nell'ambito del quadro delineato di obiettivi strategici e dei risultati da raggiungere. Esso rappresenta, pertanto, un documento programmatico che assume la valenza di un atto di governo dell'Ateneo, la cui responsabilità è in capo al Consiglio di Amministrazione. Il documento deve porsi quale documento di gestione, non essenzialmente burocratico adempimentale, in quanto inserito integralmente all'interno di una programmazione di ampio respiro. Essa 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. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatici non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi.

La metodologia adottata nell'elaborazione del presente documento, si articola nelle seguenti fasi.

- ✓ Analisi di contesto e posizionamento comparativo nel contesto nazionale ed internazionale in funzione dei risultati conseguiti nel recente passato finalizzata a valutare i punti di forza (Strengths) e debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e Minacce (Threats) (Analisi SWOT).

- ✓ Descrizione degli obiettivi strategici e delle azioni per il loro raggiungimento in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (aree di miglioramento).
- ✓ Definizione del quadro degli obiettivi di performance organizzativa con l'identificazione di specifici indicatori coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo.

Al fine di effettuare tale analisi e far emergere gli elementi che influenzano in modo prioritario la declinazione delle strategie, sono state prese in esame le seguenti fonti:

- ✓ il quadro normativo più recente, con particolare attenzione alle disposizioni relative al finanziamento pubblico e alla programmazione triennale del sistema universitario;
- ✓ l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del MIUR per l'anno 2020;
- ✓ le linee programmatiche espresse dal Rettore per il sessennio 2020-2025;
- ✓ i contenuti delle deleghe attribuite alla squadra di governo del Rettore per il triennio 2020-2022;
- ✓ i risultati del gruppo di lavoro formato da alcuni pro-rettori e personale gestionale che ha lavorato sull'analisi dell'attuale situazione dell'Ateneo allo scopo di individuare gli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo per i prossimi cinque anni
- ✓ le politiche per la qualità approvate dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio 2017;
- ✓ i risultati delle analisi istituzionali comparative;
- ✓ i rapporti e le considerazioni del Nucleo di Valutazione;
- ✓ gli obiettivi di ricerca e qualità dei Dipartimenti e i risultati della VQR 2011-2014;
- ✓ i rapporti e le Linee Guida ANAC;
- ✓ la Relazione sulla performance 2019 comprensiva della relazione sui risultati, prevista dalla legge n.1/2009, art. 3 – quater, che contiene un'analisi sui risultati delle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico ottenuti nel 2019;
- ✓ ulteriori elementi di criticità relativi alle programmazioni precedenti e agli interventi correttivi emersi come necessari in fase di rendicontazione

1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. Lo scenario risulta indubbiamente caratterizzato, da una parte, da una contrazione di risorse pubbliche e, dall'altra, da significative pressioni alla riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più

pressanti esigenze di 'accountability' e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Occorre, tuttavia, sottolineare come l'attenzione dell'ordinamento centrale nei confronti del sistema universitario pare mostrare atteggiamenti di evidente discordanza dal momento che alle affermazioni di principio in termini di riconoscimento della strategicità della cultura e dell'alta formazione non sono seguite coerenti azioni di sostegno soprattutto economico. Indubbiamente, la pandemia che, negli ultimi anni, ha colpito e duramente condizionato non solo il Paese ma tutto il mondo, ha evidenziato in modo ancor più significativo l'importanza delle istituzioni universitarie e della ricerca scientifica in un contesto come quello attuale.

Anche le risorse complessivamente assegnate al sistema universitario (Fondo di Finanziamento Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, ecc.) in costante diminuzione o, al più, stazionarie negli ultimi dieci anni, hanno mostrato, a partire dal 2018, un'inversione di trend più significativa nel 2020 anche per in relazione all'assegnazione 'straordinaria' di fondi destinati all'emergenza e all'edilizia universitaria. Rimangono, peraltro, alcune criticità gestionali indotte da un processo di definizione e comunicazione delle informazioni ministeriali caratterizzato da tempi incredibilmente dilatati che inficia di molto il processo programmatico degli Atenei.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico pari a 896 docenti (di cui 593 professori di prima e seconda fascia e 303 ricercatori), 836 tecnici amministrativi e 22 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 40 corsi di laurea triennale, 42 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 19 corsi di dottorato di ricerca, 41 scuole di specializzazione medica di cui 37 con sede amministrativa presso l'Università di Pavia, 6 scuole di area non-medica e una scuola di specializzazione per le professioni legali, 16 master di I livello, 34 master II livello e 7 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2019/20 è risultato pari a 24.023, a cui si aggiungono 500 dottorandi, 1.008 specializzandi e 839v iscritti a master di I e II livello.

In allegato (Allegato 1) è disponibile un quadro informativo dettagliato (I Numeri dell'Università di Pavia), che è anche pubblicato alla pagina <http://www-aq.unipv.it/homepage/dati-statistici/>).

I dati di contesto interno ed esterno hanno consentito di definire la SWOT analysis nei termini riportati in Tab.1.

Tabella 1: Punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce

Strengths – Punti di Forza	Weaknesses – Punti di Debolezza
<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevato tasso di interdisciplinarietà Incremento di studenti stranieri Buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di qualità della didattica, tra cui la percentuale di laureati in corso e gli indicatori sui tempi di acquisizione dei CFU Elevata percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero anche in rapporto ai valori medi italiani e del nord ovest <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelli di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali Alto investimento in borse di dottorato di ricerca Peso su base nazionale della produttività scientifica superiore al peso di Pavia in termini dimensionali Buon posizionamento dell'Ateneo nella VQR in termini di indicatori di qualità della produzione scientifica <p>Terza Missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Buon andamento delle iniziative di dottorato in collaborazione con il sistema delle imprese e dei corsi di formazione superiore 'a mercato' Strutture e iniziative di public engagement in forte crescita Parco Tecnologico Scientifico 	<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti Perdita del 30% degli iscritti tra il primo e il secondo anno Criticità in ordine all'adeguatezza delle strutture, in gran parte di carattere storico, che emerge dalle indagini di soddisfazione dei laureandi, dai documenti prodotti nell'ambito del sistema di AQ e da segnalazioni dei CDS Presenza di alcune lauree magistrali che continuano a registrare un numero di iscrizioni decisamente inferiore alla numerosità di riferimento AVA <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Età media dei ricercatori molto elevata Qualità dei nuovi reclutati leggermente più bassa di quella di tutti i soggetti valutati nel periodo dell'ultima VQR (2011-14) Basso peso dell'Ateneo nella quota di riparto del FFO legata al reclutamento (IRAS2 PO), che è strettamente correlato alla quantità dei reclutati in termini di punti organico Mancanza di un sistema informativo strutturato che consenta di supportare adeguatamente i processi decisionali e gestionali <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tessuto economico e produttivo del territorio composto in prevalenza da realtà di piccole dimensioni
Opportunities - Opportunità	Threats - Minacce
<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ripresa del trend positivo di immatricolazioni a partire dall'AA 2020/21 dopo il calo dell'AA precedente e continua crescita delle LM biennali Stanziamiento di 5 milioni di euro per ciascuno degli anni 2021, 2022 e 2023, da ripartire tra le università statali che gestiscono, anche attraverso appositi enti strumentali, i collegi universitari. Attivazione di nuove lauree magistrali in lingua inglese e iniziative interateneo Collaborazione con altri Enti presenti sul territorio che formano il Sistema Pavia (EDISU, Collegi, IUSS) Notevole sviluppo e diffusione di sistemi per l'insegnamento in teledidattica a seguito dell'emergenza sanitaria e finanziamenti ministeriali e regionali dedicati <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Interdisciplinarietà intesa come nuova frontiera della ricerca Bandi Horizon 2020, Fondazione Cariplo e Regione Lombardia (Call HUB Ricerca e Innovazione) attivazione di un programma biennale per attrarre studiosi di alto profilo con progetti internazionali innovativi (PROGRAMMA ATTRATTIVITA'), potenziare le opportunità per giovani talenti (PROGRAMMA RAFFORZAMENTO), supportare domande di progetti di ricerca all'Università di Pavia, in particolare quelle del Programma Quadro dell'Unione Europea (INROAD+). Grandi infrastrutture di ricerca (PASS - Piano di Acquisizione per le Strumentazioni Scientifiche) Possibilità di sviluppo di un grande sistema integrato della ricerca biomedica e delle tecnologie per la salute in cui collaborino: Dipartimenti universitari di aree diverse del sapere, Istituti di Ricerca e Cura a carattere Scientifico (IRCCS), CNAO, CNR, tutti collocati in un'area ristretta che rende la collaborazione ottimale <p>Terza Missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Approvazione regionale del progetto 'Polo dell'innovazione' ovvero dell'intervento a sostegno della localizzazione d'impresa ad altro tasso di innovazione tecnologica nel distretto della Scienza della Città di Pavia Creazione di una comunità dell'innovazione (UniPV Innovation) destinata agli studenti iscritti all'Università di Pavia, ai ricercatori e al personale dell'Ateneo e l'organizzazione di competizioni di Business Plan (UniVenture). Crescita della richiesta di formazione a mercato Grande dinamismo negli insediamenti di nuove start-up e spin-off nel territorio Crescita di relazioni positive con Confindustria Pavia e iniziative in collaborazione di cui la più importante è Pavia 2020, finalizzata all'analisi delle filiere di prodotto più promettenti della Provincia 	<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Spiccato dinamismo delle università limitrofe e livelli di competizione molto elevati Riduzioni al finanziamento regionale al Diritto allo Studio correlate ad una particolare debolezza della capacità di spesa delle famiglie Peso crescente della quota di FFO basata sul modello del 'costo standard' che ha eroso progressivamente la quota base assegnata all'Ateneo <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte diminuzione e andamento irregolare dei finanziamenti per la ricerca libera dal MIUR (PRIN, FIRB e FIR/SIR). Alta competitività dell'area Milanese il cui potenziale di ricerca si sta sviluppando rapidamente anche grazie all'attività di enti Capacità di mantenere finanziamenti nazionali e regionali alla ricerca e l'attuale livello di competitività in quelli internazionali a fronte di una fortissima competizione regionale, nazionale ed internazionale Peggioramento del posizionamento dell'Ateneo nei principali ranking internazionali, specialmente in relazione agli indicatori citazionali <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ulteriore riduzione di investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo Limitata capacità del territorio di acquisire rilevanza e visibilità Alta competitività con l'area milanese, più integrata nell'ecosistema dell'innovazione

1.2 Gli attori

Un Piano Strategico, per vedere realizzati i propri obiettivi, deve divenire volontà diffusa: occorre che esso coinvolga tutte le componenti della comunità universitaria; che la sua attuazione possa contare su tutti, fino ai punti più esterni, riconoscendo che il centro sta alla periferia, là dove si opera, nel laboratorio e nella biblioteca, nell'aula, nella sala operatoria, nella corsia ospedaliera e nel convegno.

Tale coinvolgimento deve partire dai componenti degli Organi Accademici, dai Direttori di Dipartimento, dai Presidenti e Vicepresidenti di Scuola, dai Coordinatori di Corso di Studio, dagli organi gestionali (Direttore Generali, Dirigenti e Responsabili) e da tutti coloro che hanno la responsabilità di guidare le strutture. Costoro sono i primi interpreti e garanti delle politiche e delle strategie dell'Ateneo. Tutta la comunità accademica (docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti) è chiamata a conoscere e a condividere il Piano e i suoi obiettivi. Un coinvolgimento così ampio richiede, altresì, un forte senso d'identità da alimentare con la condivisione degli obiettivi ma soprattutto con un'attenzione al clima e alle persone.

Gli interlocutori privilegiati del Piano Strategico sono gli studenti e la società in cui l'Ateneo opera. Alla soddisfazione della richiesta di formazione degli studenti deve accompagnarsi un'attenta considerazione delle loro aspettative di inserimento nel mondo del lavoro. Inoltre, l'Università è chiamata non solo alla promozione della ricerca scientifica ma anche alla sua applicazione in forme innovative attraverso l'interazione virtuosa con la società.

Tra i soggetti esterni vanno ricordati tutti gli attori pubblici e privati, internazionali e nazionali, che quotidianamente entrano in contatto con l'Ateneo e il cui contributo sarà fondamentale per la piena riuscita del piano.

1.3 La missione

1.3.1 Lo Statuto

Nel solco della sua consolidata tradizione di Ateneo pluridisciplinare, l'Università di Pavia è luogo di elaborazione, trasmissione e apprendimento critico del sapere; congiungendo organicamente ricerca e didattica, organizza e sviluppa la ricerca scientifica e assicura e coordina lo svolgimento dell'attività didattica in funzione della preparazione culturale e professionale degli studenti.

Nell'ambito di tali finalità e nel rispetto della sua antica vocazione europea e internazionale, l'Università favorisce e attua forme di collaborazione con altre Università, con le istituzioni statali e sovranazionali, con enti pubblici e privati, con centri scientifici e culturali, nazionali e internazionali, anche attraverso accordi di programma, per il conseguimento di ogni obiettivo che concorra allo sviluppo culturale, scientifico, tecnologico ed economico del Paese.

1.4 Il progetto strategico

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

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 trascinateur 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 riconosciuto 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.

Tabella 2: Diretrici strategiche correlate ai contenuti specifici delle singole deleghe attribuite ai pro-rettori.

DIRETRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Inclusione e merito	<p>Sarà potenziata la comunicazione dell'Ateneo verso i paesi esteri (europei ed extra-europei) a supporto degli obiettivi di internazionalizzazione</p> <p>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;</p> <p>sempre in collaborazione con i Dipartimenti, individuare e favorire l'istituzione di nuovi Corsi di Laurea o l'ammodernamento di esistenti (specie Magistrali), in risposta a riconosciute esigenze del mondo del lavoro, con attenzione anche al nostro territorio di riferimento;</p> <p>valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate;</p> <p>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;</p> <p>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;</p> <p>in collaborazione con i Consigli didattici e di Dipartimento, verificare l'efficacia delle attuali modalità d'iscrizione (calendario, test, "finestre"...);</p> <p>in collaborazione con il Presidio della Qualità di Ateneo, verificare l'adeguatezza delle attuali modalità di valutazione della didattica;</p> <p>perseguire nella costituzione di un'ampia rete di Aziende con lo scopo di incrementare occasioni di placement in Italia e all'estero</p> <p>Costruire un quadro di riferimento sulle criticità a medio termine e relativa programmazione.</p> <p>Considerare maggiormente la necessità di reintegro dei pensionamenti.</p> <p>Distinguere l'attribuzione di risorse ai Dipartimenti e all'Amministrazione centrale.</p> <p>Separare promozioni interne e reclutamento esterno.</p> <p>Sostenere un ruolo integrale del personale docente.</p>
Incubatore tecnologico	<p>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;</p> <p>potenziare, con gli attori della ricerca presenti a Pavia, l'azione congiunta finalizzata al trasferimento tecnologico e sviluppare l'ipotesi di ospitare, in collaborazione con l'Amministrazione comunale e la Regione, un incubatore tecnologico su terreni edificabili, anche di proprietà universitaria;</p> <p>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;</p>
Innovazione e ricerca	<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 una scansione 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>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).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Sempre nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento dell'usabilità di tutte le comunicazioni digitali rivolte agli studenti attuali e potenziali.</p> <p>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).</p> <p>In accordo, con il Rettorato 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,...).</p> <p>Costruzione di nuove opportunità di finanziamento.</p> <p>Rafforzamento del Dottorato di ricerca.</p> <p>Sostegno ai giovani ricercatori e ai ricercatori attivi in Ateneo.</p> <p>Biblioteche ed altre dotazioni infrastrutturali per la ricerca.</p> <p>Valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca.</p> <p>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;</p> <p>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;</p> <p>diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale</p> <p>EDILIZIA: Nuove progettualità</p> <p>EDILIZIA: Program management</p> <p>Creare eventi e strumenti di comunicazione interna.</p>

DIRETRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Integrazione e intesa con gli IRCCS	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;
Internazionalizzazione	incoraggiare e favorire le esperienze umane e formative presso realtà universitarie internazionali;
	Istituzione di Lauree doppie e Lauree congiunte ("double/joint degree").
	Sviluppo di accordi per qualificare ulteriormente la rete Erasmus.
	Incremento della mobilità bilaterale dei docenti.
	Suole estive per studenti stranieri e programmi estivi all'estero per studenti di Pavia.
	Creazione e partecipazione a reti di università sia su progetto, sia stabili.
Ruolo strategico dell'Amministrazione	Facilitazione amministrativa
	Coordinamento e integrazione
	Sviluppo delle persone
	Politiche di welfare
	Politiche di ascolto e condivisione
Sostenibilità economica	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;
	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 delega uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo;
	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;
	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.
	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.

La gestione dell'emergenza causata dalla pandemia ha indubbiamente avuto effetti molto pesanti e significativi sulle azioni di governo e gestionali. In data 24 gennaio 2020, il Consiglio di Amministrazione aveva approvato il Documento di Programmazione Integrata 2020-2022, ma l'impatto sulle attività dell'Ateneo ha comportato la necessità di ripensarne 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, potrà 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-funionalizzazione 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 e terzo livello e ai Dipartimenti.

2. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2019-2021

2.1 La programmazione triennale 2019-2021

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:

Tabella 4: Obiettivi e azioni della programmazione triennale

<p>Obiettivo A) Didattica</p> <p>Azioni</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>Obiettivo B) Ricerca, trasferimento tecnologico e di conoscenza</p> <p>Azioni</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>Obiettivo C) Servizi agli studenti</p> <p>Azioni</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>Obiettivo D) Internazionalizzazione</p> <p>Azioni</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>Obiettivo E) Internazionalizzazione</p> <p>Azioni</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. 1, comma 9, Legge 230/2005)</p> <p>c) Reclutamento di giovani ricercatori</p> <p>d) Sviluppo organizzativo del personale tecnico e amministrativo</p>

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 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 aggiuntive 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 aggiuntive 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 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 l'azione e d) 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 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 presentanti 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 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 - Proporzioni 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;
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 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. Ad oggi, il decreto non è ancora stato emanato.

3. Il Piano Integrato

Per il perseguimento delle finalità strategiche è fondamentale integrare gli obiettivi e le azioni definite in relazione ai tre ambiti di missione istituzionale con la definizione degli obiettivi e delle azioni in ambito gestionale. L'ambito gestionale, infatti, è trasversale e di supporto a tutte le attività istituzionali rappresentandone l'essenziale substrato infrastrutturale.

Il Piano Integrato rappresenta lo strumento operativo proposto da ANVUR per gli Atenei, ovvero il documento unico che sviluppa 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, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano Integrato è stato redatto in base alle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane (approvate il 20 luglio 2015 dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR) e in coerenza con i principi metodologici definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021-2023 (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso 21 dicembre, con parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 11 dicembre 2020.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista dalle Linee Guida ovvero cinque sezioni principali, che vanno intese quindi come un elenco di contenuti minimi che ANVUR ritiene indispensabili per una corretta gestione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo.

1. Inquadramento strategico dell'Ateneo
2. Obiettivi organizzativi
3. Analisi delle aree di rischio
4. Comunicazione e Trasparenza
5. La performance individuale

3.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo

Lo scopo del capitolo è descrivere il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Quest'ultimo deve essere inteso come un processo di miglioramento che investe tutto l'Ateneo e le sue strutture organizzative e non solo il personale tecnico amministrativo alle stesse afferenti.

Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo, presentata nella Sezione 1, e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

- ✓ definire i propri obiettivi in termini di miglioramento dei servizi e sviluppo di nuovi progetti;
- ✓ monitorare l'andamento degli obiettivi e delle connesse azioni;
- ✓ individuare eventuali correttivi in corso d'opera;
- ✓ valutare i risultati raggiunti a consuntivo.

Il Ciclo delle Performance è rappresentato in Fig. 1. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel SMVP.

La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale al fine della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo. La descrizione dettagliata delle attività, dei tempi, degli attori e dei documenti che caratterizzano le diverse fasi del Ciclo è contenuta nel SMVP.

Per avviare un ciclo integrato è indispensabile che vi sia una manifestazione esplicita della strategia da parte dei vertici dell'Ateneo, che si sostanzia in un documento formale di pianificazione. In quest'ottica, assume una fondamentale importanza il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

L'affermazione di un'attività di programmazione e controllo sin dal livello strategico mira anzitutto ad accrescere in modo significativo la responsabilizzazione degli organi di governo e degli attori gestionali sulle risorse assegnate (budget) per un loro utilizzo efficace ed efficiente (obiettivi). Per questo, è indispensabile che al processo di pianificazione strategica e macro-allocazione delle risorse partecipino, in sinergia con i vertici politici, i vertici gestionali dell'ateneo.

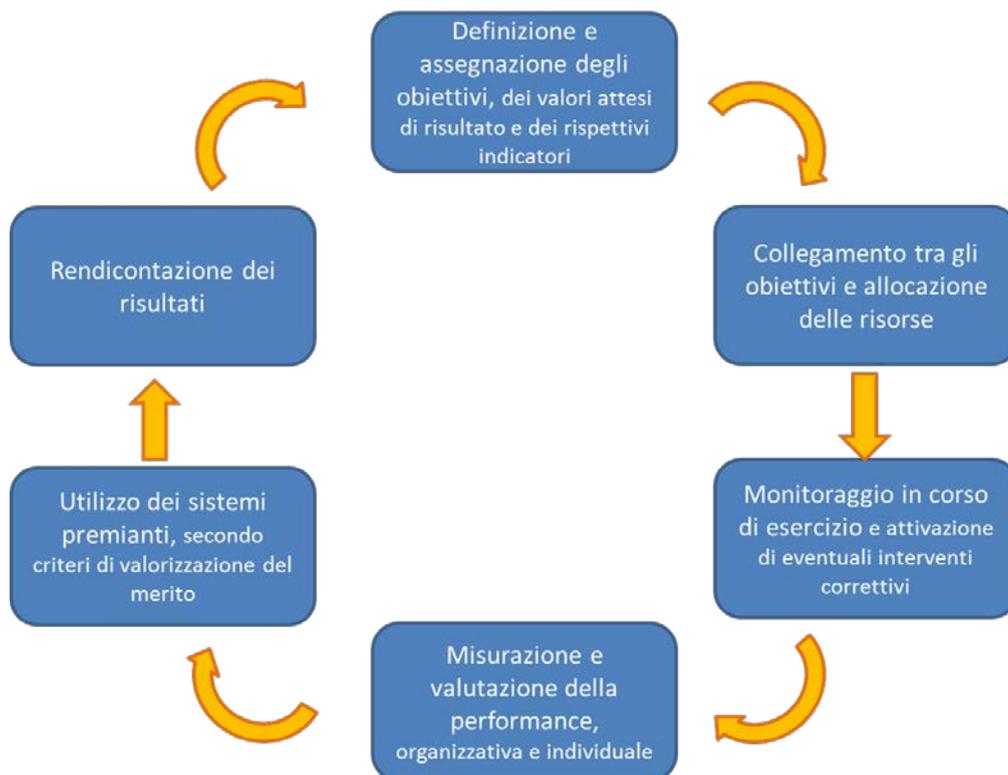


Figura 1: il ciclo della performance

La gestione della performance risiede all'interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo caratterizzato da logica unitaria e ciclica. Il processo di programmazione sotteso al Ciclo della Performance è rappresentato in Fig.2. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale ai fini della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo.



Figura 2: Il processo di pianificazione strategica e la gestione 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, rappresentato di seguito, 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 alle aree dirigenziali 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 si articola vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all’ambito di competenza di diretta responsabilità. Nella definizione degli obiettivi di ogni triennio, si tiene conto dei risultati realizzati nel ciclo già concluso o emersi in seguito al monitoraggio infrannuale così da riprogrammare o meglio indirizzare le azioni gestionali precedentemente avviate. 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.

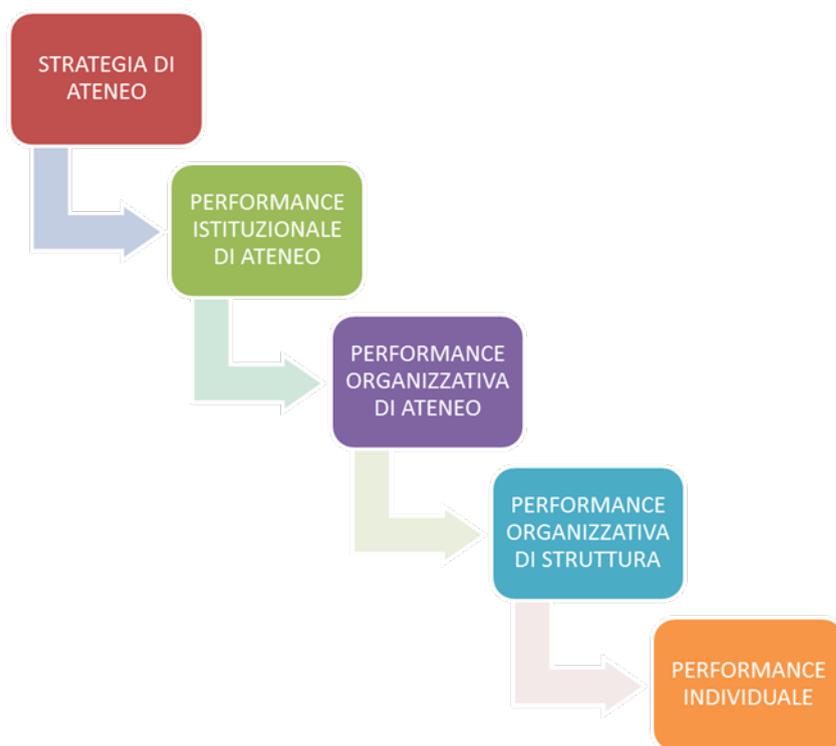


Figura 3: L’albero della performance

L’obiettivo gestionale da realizzare è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, nella convinzione della necessità di 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. Nell’ambito del modello di programmazione integrata, nella Sezione 1 è stata affrontata l’analisi del contesto esterno ed interno attraverso l’analisi SWOT (relativi a punti di forza, debolezza, opportunità e minacce dell’organizzazione), cui si rimanda.

3.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi “integrato”

Il ciclo della performance può svilupparsi in modo efficace solo se integrato ai restanti processi di programmazione dell’Ateneo. L’azione programmatica è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale che sono dettagliatamente descritte nel SMVP 2021-2023.

La **dimensione verticale** identifica il percorso da seguire ‘a cascata’: dal Piano Strategico alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell’Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. In altri termini, occorre tradurre gli obiettivi individuati per l’organizzazione nel suo complesso

in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura, quindi in relazione alle attività da esse effettivamente svolte all'interno dei diversi processi organizzativi (si veda Fig. 4).

La **dimensione orizzontale** considera l'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance. Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatoria successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati 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.



Figura 4: Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management

3.2.1 La struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

- a. Aree dirigenziali;
- b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti;
- c. Unità Organizzative Complesse (UOC) ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno dei Servizi nel caso in cui ricorrano le condizioni esplicitate nel paragrafo successivo.

a) Aree dirigenziali e Strutture di secondo e terzo livello

L'Area dirigenziale è la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.

La struttura organizzativa di vertice (Aree Dirigenziali) viene proposta dal Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, delibera l'attivazione/disattivazione di Aree dirigenziali.

All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale, i programmi ed i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico – amministrativa e finanziaria.

Le Aree Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di medie dimensioni denominate Servizi o Centri di Servizio, di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP, che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi coordinati dell'area dirigenziale.

Nel 2019 sono state introdotte le strutture di terzo livello denominate Unità Organizzative Complesse (UOC), ovvero articolazioni organizzative del Servizio di appartenenza in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo).

L'attuazione di questo disegno organizzativo non è ancora completa, e pertanto ad oggi sono state istituite 19 Uoc delle quali 16 hanno già l'identificazione del Responsabile.

In sintesi, quindi in Ateneo sono presenti 7 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 24 Servizi, 9 Centri di Servizio e 15 UOC; alla Direzione Generale afferiscono 4 Servizi e 4 UOC.

b) I Dipartimenti

I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad

un Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC) che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- ✓ Dipartimento di Biologia e Biotecnologie “Lazzaro Spallanzani
- ✓ Dipartimento di Chimica
- ✓ Dipartimento di Fisica
- ✓ Dipartimento di Giurisprudenza
- ✓ Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- ✓ Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- ✓ Dipartimento di Matematica
- ✓ Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- ✓ Dipartimento di Medicina Molecolare
- ✓ Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- ✓ Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- ✓ Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- ✓ Dipartimento di Scienze del Farmaco
- ✓ Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- ✓ Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- ✓ Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- ✓ Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- ✓ Dipartimento di Studi Umanistici

Un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa è riportata nel SMVP 2021-2023 e pubblicata anche all'indirizzo:

<http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione.html>

3.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa

Per rispettare le previsioni normative introdotte dal D.lgs. 74/2017, l'Ateneo struttura il proprio ciclo della performance per valutare il raggiungimento dei risultati in relazione alle seguenti dimensioni della performance:

- ✓ Performance organizzativa di Ateneo

- ✓ Performance organizzativa di struttura
- ✓ Performance individuale

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 sono stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dell'anno 2021. Essi si dividono in due tipologie:

1) **valori target** da raggiungere in relazione ad una batteria di indicatori predefiniti. Gli indicatori individuati quali rilevanti ai fini della valutazione della performance di Ateneo sono individuati in Tabella 1. 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.

La Tabella 5 evidenzia gli indicatori in relazione ai quali vengono fissati i valori target e il cui raggiungimento sarà valutato in termini di performance organizzativa dell'Ateneo e, quindi, della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali alle quali sono stati attribuiti per competenza.

Le Tabelle successive individuano gli obiettivi 'progettuali' di performance organizzativa assegnati alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali dell'Ateneo dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2020 anch'essi collegati 'a cascata' con le direttive strategiche dell'attuale squadra di governo.

In Allegato al presente documento sono contenute le schede che evidenziano in modo dettagliato i valori dei target assegnati e corrispondenti agli obiettivi prefissati nonché la descrizione semantica dell'indicatore utilizzato per la loro misurazione e i piani di lavoro che prevedono le diverse fasi anche temporali delle attività da realizzare con l'indicazione degli eventuali risultati intermedi da raggiungere.

Ai fini della redazione del presente Piano Integrato della Performance, ogni dirigente ha proceduto, inoltre, a definire il piano di attività della propria area che comprende le ulteriori azioni gestionali da intraprendere nell'anno. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi 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 coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo (<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/>) delle schede obiettivo.

Nel corso dell'anno vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. In altri termini, se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o esogene non prevedibili, si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV (in relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017). Il monitoraggio verrà effettuato attraverso apposite schede di monitoraggio inviate al NUV e si concluderà con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale all'indirizzo

<https://sites.google.com/d/1ArgYtifQ65FmEotOUzKqcSgDRsHutlOo/p/17s6Sz7XQxevF1JPZI0LUM9LXIZ8Aj2ME/edit>

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa o di risultati intermedi da raggiungere individuati nelle schede obiettivi allegate al presente Documento di Programmazione Integrata. Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata dal Dirigente attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate, riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti e le indicazioni relative alla documentazione che certifica il raggiungimento del risultato. Quest'ultima deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. Questa fase viene definita 'misurazione del risultato'. Alla fase di misurazione, segue 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.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2021 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2021 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2022.

Tabella 5: Gli indicatori prefissati per il raggiungimento dei valori target e la valutazione della performance organizzativa di Ateneo -

DIRETTRICI MR		DIRETTRICI PRINCIPALI	INDICATORE
S O S T E N I B I L I T A	INCLUSIONE E MERITO	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	Tasso di crescita degli iscritti al primo anno
	INNOVAZIONE E RICERCA	Costruzione di nuove opportunità di finanziamento. Innanzitutto, vi sarà l'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, bancarie e non.	Importo progetti finanziati/n° progetti
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Tasso di successo nell'acquisizione dei finanziamenti regionali 'programma di interventi per la ripresa economica'	% 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)
		Politiche di reclutamento all'interno degli obiettivi della programmazione triennale	% 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)
	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	1. 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; 2. 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 delega uno sviluppo coordinato e compatibile con la situazione economico-finanziaria dell'Ateneo; 3. 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; 4. 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. 5. 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.	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; b) Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.
			Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	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.	Proporzioni di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero
		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.	N° di processi attivati nell'ambito del progetto EC2U (EUROPEAN CAMPUS OF CITY-UNIVERSITIES)
	INNOVAZIONE E RICERCA	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;	Ricavi da Master
INCLUSIONE E MERITO	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	Numero utenti che hanno utilizzato i servizi di prestito o di Document Delivery	
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Tasso di successo nell'acquisizione dei finanziamenti regionali 'programma di interventi per la ripresa economica'	Numero eventi realizzati/numero eventi programmati nei musei in presenza o in via telematica	

Tabella 6: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Direzione Generale

DIRETTRICI MR		DIRETTRICI PRINCIPALI	PROGETTI
S O S T E N I B I L I T A	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	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;	1. Implementazione degli interventi compresi nel programma regionale per la ripresa
		Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione
		Politiche di welfare Attraverso il mantenimento e potenziamento delle iniziative strategiche di copertura sanitaria e di "flexible benefits", lo sviluppo dello "smart working" e della flessibilità dell'orario di lavoro	3. Definizione del nuovo modello di organizzazione del lavoro per l'adozione dello smartworking e adozione del POLA
		Gestione dell'emergenza COVID	4. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di interventi per la gestione dell'emergenza
	INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	5. Implementazione nuovo sito + OrientarSI
		Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	6. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi
	INCUBATORE TECNOLOGICO	Potenziare, con gli attori della ricerca presenti a Pavia, l'azione congiunta finalizzata al trasferimento tecnologico e sviluppare l'ipotesi di ospitare, in collaborazione con l'Amministrazione comunale e la Regione, un incubatore tecnologico su terreni edificabili, anche di proprietà universitaria;	7. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione
	RAPPORTI 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.	8. Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS

Tabella 7: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati all'Area Beni Culturali

AREA BENI CULTURALI			
DIRETTRICI MR		DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO
S O S T E N I B I L I T A	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	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;	1. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione
		Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	2. Inventario dei beni di valore dell'Ateneo
	INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	3. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi
		Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	4. Conclusione della ricerca di mercato e identificazione delle caratteristiche del nuovo sistema di gestione delle Biblioteche, integrato o eventualmente da integrare con Discovery Tool

Tabella 8: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati all' Area Didattica e Servizi agli Studenti

AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO	
S O S T E N I B I L I T À	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	1. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione
	SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	1. Supporto all'implementazione del progetto strategico del Rettore per lo sviluppo di medio periodo dell'Ateneo in termini di aumento degli studenti iscritti, revisione dell'offerta formativa, analisi delle dotazioni di risorse di docenza e strutturali disponibili. 2. Definizione di un modello di programmazione pluriennale che 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	2. Supporto al progetto strategico di sviluppo dell'Ateneo
	INCLUSIONE E MERITO	In collaborazione con i Consigli didattici e di Dipartimento, verificare l'efficacia delle attuali modalità d'iscrizione (calendario, test, "finestre",...);	3. Revisione complessiva delle attività di orientamento e delle modalità di immatricolazione per l'a.a. 2021-2022
	INNOVAZIONE E RICERCA	Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	4. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi

Tabella 9: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati all' Area Relazioni Internazionali e Didattica Innovativa

AREA REALAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO	
S O S T E N I B I L I T À	INCLUSIONE E MERITO	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;	1. Implementazione delle Aule Didattiche Multimediali con gestione dei nuovi allestimenti
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione
	INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	3. Implementazione nuovo sito + OrientarSI
		Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	4. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi

Tabella 10: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati all' Area Ricerca e Terza Missione

AREA RICERCA E TERZA MISSIONE			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO	
S O S T E N I B I L I T À	INNOVAZIONE E RICERCA	Valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca, finalizzato all'aumento della diffusione e impatto dei prodotti della ricerca anche attraverso l'Open Access in repository di Ateneo (IRIS). Si inizierà altresì la preparazione della VQR 2015-2019 per rispondere al bando ministeriale	1. Supporto all'Open Access in repository di Ateneo (IRIS), alla definizione di "Case Studies" eccellenti di terza missione e alla procedura VQR 2015-2019
		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.	2. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione
		Costruzione di nuove opportunità di finanziamento, stimolando l'attrattività di qualità e l'innovazione progettuale in ambito comunitario e non, anche favorendo per i giovani la transizione verso l'indipendenza. Innanzitutto, vi sarà l'impegno ad aumentare l'interazione con tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che siano fonti possibili di finanziamento della ricerca, anche per giovani non strutturati.	3. Analisi strategica ed Implementazione del Progetto «Rafforzamento ed attrattività del "sistema ricerca" di Ateneo»
		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;	4. Rilancio del programma di ECM per la formazione continua in medicina e sviluppo della progettualità per Public Engagement

Tabella 11: : Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati all' Area Risorse Umane e Finanziarie

AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI		OBIETTIVO
S O S T E N I B I L I T A	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Politiche di welfare Attraverso il mantenimento e potenziamento delle iniziative strategiche di copertura sanitaria e di "flexible benefits", lo sviluppo dello "smart working" e della flessibilità dell'orario di lavoro	1. Definizione del nuovo modello di organizzazione del lavoro per l'adozione dello smartworking e adozione del POLA
		Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di lavoro
	INNOVAZIONE E RICERCA	Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	3. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi
	RAPPORTI 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.	4. Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS e convenzioni ricerca

Tabella 12: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla Area Sistemi Informativi

AREA SISTEMI INFORMATIVI			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI		OBIETTIVO
S O S T E N I B I L I T A	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	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;	1. Implementazione degli interventi compresi nel programma regionale per la ripresa
		Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione
	INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	3. Implementazione nuovo sito + OrientarSI
		Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	4. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi

Tabella 13: Gli obiettivi di performance organizzativa assegnati all'Area Tecnica e Sicurezza

AREA TECNICA E SICUREZZA			
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI		OBIETTIVO
S O S T E N I B I L I T A	INCUBATORE TECNOLOGICO	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.	1. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione
	SOSTENIBILITA'		2. Attuazione del Piano triennale dell'edilizia
	RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	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;	3. Supporto alle azioni relative ai Bandi MIUR e bando Regione
	SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Supporto all'implementazione del progetto strategico del Rettore per lo sviluppo di medio periodo dell'Ateneo in termini di aumento degli studenti iscritti, revisione dell'offerta formativa, analisi delle dotazioni di risorse di docenza e strutturali disponibili.	4. Supporto ai progetti di espansione degli spazi dell'ateneo

Nel Piano della Performance particolare rilievo hanno gli obiettivi comuni, cioè attività di innovazione, sviluppo e revisione organizzativa affidate congiuntamente a più strutture. La formalizzazione di questi consente lo sviluppo di collaborazioni trasversali e finalizzate, arricchendo l'Ateneo di un atteggiamento di proficua cooperazione. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato del monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per incentivare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità. La gestione di tutto il ciclo sopradescritto avviene non solo tramite comunicazioni scritte alle strutture, ma anche attraverso riunioni periodiche che la direzione generale pianifica coinvolgendo tutti i responsabili gestionali.

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi. Tale contributo sarà misurato prendendo in considerazione i risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda dello specifico ruolo e delle corrispondenti responsabilità.

Occorre, in ogni caso, sottolineare come l'identificazione di obiettivi specifici non esima nessuna struttura dell'Ateneo dal realizzare con cura le attività ordinarie nonché eventuali interventi aggiuntivi che si rendessero necessari in relazione a sopravvenute esigenze derivanti da obblighi normativi o da espressioni di volontà degli Organi di Governo.

3.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance

Con la delibera n. 18 del 23 gennaio 2019, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato il seguente documento di indirizzo: "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane"¹. Il documento (che si affianca alle Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance pubblicate dall'ANVUR nel 2015) concentrandosi sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio, intende fornire indicazioni utili per realizzare una gestione integrata del ciclo di bilancio e della performance. Si tratta di una sfida ambiziosa per gli atenei statali, che come tutte le amministrazioni pubbliche devono provvedere a lunghissima serie di adempimenti sia in termini di trasmissione dati sia di produzione di documenti. Ne consegue che spesso sono gli aspetti procedurali ad essere enfatizzati invece di quelli sostanziali. Per evitare questo, è indispensabile costruire e mantenere una visione integrata dei diversi ambiti ed elementi. Idealmente, l'integrazione dovrebbe contemplare una visione unitaria dell'organizzazione, cercando dei punti di contatto tra i diversi piani del governo e della gestione, nonché delle forme, delle modalità e degli strumenti con cui si esprimono. Il recente passaggio alla contabilità economico-patrimoniale (COEP) e

¹ <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2019/01/Linee-Guida-per-la-gestione-integrata-del-ciclo-della-performance-e-del-bilancio.pdf>

l'avvio graduale di quella analitica, offrono al sistema universitario l'opportunità – prima di altri comparti della Pubblica Amministrazione – di abbandonare la logica della spesa per adottare definitivamente quella del risultato.

Ne consegue che l'efficacia del ciclo della performance dipende dalla sua coerente collocazione all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo. Il processo 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.

L'Ateneo di Pavia ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. Tra i vari strumenti di programmazione, il bilancio unico di ateneo di previsione annuale autorizzatorio (ovvero il 'budget') rappresenta il "documento forte" che da sempre attira le attenzioni maggiori delle diverse componenti della governance e che, pertanto, può assumere un ruolo decisivo di collettore di un più esteso ciclo di programmazione. Per questo motivo, l'intera attività programmatoria deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter 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 formare/reclutare. In relazione a tale consapevolezza, l'Ateneo è impegnato da alcuni anni nella costruzione di un sistema di pianificazione e controllo che consenta di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. Per questo è stato implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso' che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi. Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'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' possono essere così sintetizzati:

- 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.

Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse. Il complesso dei costi richiesti a budget dalle diverse unità organizzative viene valutato in relazione alle previsioni di proventi e in caso di eccesso di costi rispetto alle previsioni di proventi, i costi comprimibili vengono rivalutati per deciderne l'effettivo mantenimento in previsione o l'eventuale copertura con riserve di patrimonio utilizzabili allo scopo. Il processo di negoziazione successivo, quindi, consente di autorizzarne la copertura o la revisione fino al raggiungimento dell'equilibrio economico.

Le esigenze di responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse loro assegnate, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli Atenei, in direzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo, cui affiancare, a fini gestionali, un sistema di reporting che consenta di valutare i risultati ottenuti. L'Ateneo sta definendo un modello di attribuzione delle poste contabili che consenta di pervenire a una rendicontazione economico-analitica. Si considera, infatti, imprescindibile la valutazione dell'effettivo assorbimento di risorse in termini di processi e di strutture ai fini di una corretta programmazione economico-finanziaria dell'anno successivo.

La costruzione di piani operativi efficacemente integrati con gli strumenti di programmazione e un'efficace attività di verifica dei risultati raggiunti implica, peraltro, la disponibilità di risorse professionali e di strumenti informatici adeguati. L'attuale contesto, al contrario, è caratterizzato da un'insufficiente possibilità di investimento in risorse umane di elevato livello professionale, da ritardi endemici nella definizione e attribuzione delle grandezze finanziarie, da sovrapproduzione normativa che impone scadenze ravvicinate. Lo sviluppo di un coerente sistema informativo per una gestione integrata del ciclo della performance rappresenta un obiettivo di particolare rilevanza. La complessità dell'intero processo necessita di strumenti informatici evoluti e integrati che possano evitare l'utilizzo prevalente di fogli Excel condivisi che comportano un grosso lavoro manuale e significativi rischi di disallineamento. Nel 2019, per la prima volta, l'Ateneo ha gestito la fase di assegnazione degli obiettivi attraverso la piattaforma Sprint di Cineca: gli obiettivi sono stati codificati, corredati da indicatori, target e piani di attività e sono stati resi disponibili alla consultazione a tutto il personale relativamente alla propria unità organizzativa. Nel 2019, inoltre, nonostante la fase di monitoraggio non fosse ancora stata rilasciata da Cineca, l'Ateneo ha comunque gestito il processo di revisione degli obiettivi attraverso Sprint. Difatti le schede inviate al NUV per la verifica del monitoraggio sono state estratte direttamente da Sprint. Nel 2020, oltre alla fase di definizione e assegnazione obiettivi e alla fase di monitoraggio, verrà gestita in Sprint anche la rendicontazione dei risultati di performance organizzativa degli

obiettivi dell'anno precedente.

3.3 Analisi delle aree di rischio

3.3.1. Il contesto delle misure di prevenzione della corruzione

In materia di prevenzione della corruzione, dal 2012 (anno di adozione della L. 190/2012, c.d. *legge anticorruzione*) ad oggi si sono succeduti, integrati ed affastellati, in modo non sempre organico e coerente, oltre 15 interventi legislativi e innumerevoli altri atti dotati di diversa cogenza, dai Piani Nazionali Anticorruzione (PNA) alle linee guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Questo quadro così articolato e stratificato concorre ad informare il sistema di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione.

Il settore pubblico è però costituito da enti che per natura, struttura, missione istituzionale ed assetto organizzativo sono estremamente diversificati. Per questo motivo l'ANAC, con la delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, ha licenziato l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016 con il quale ha inteso affrontare il tema della prevenzione della corruzione per alcuni enti le cui peculiarità sono state considerate meritevoli di un approccio specifico, come le istituzioni universitarie. I contenuti del PNA 2017 sono stati poi confermati ed integrati dall'atto di indirizzo MIUR n. 39 del 2018. Il Consiglio dell'Autorità, con Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019, ha approvato in via definitiva il PNA 2019. L'ANAC con quest'ultimo PNA, pur in continuità con i precedenti, ha ritenuto di sviluppare e sostituire le indicazioni metodologiche relative alla gestione del rischio corruttivo contenute nel PNA 2013 e nell'aggiornamento PNA 2015 .

Il PNA 2019 contiene la modifica del risk assessment (come sotto riportato ed inserito nel PTPCT 2021-2023) e alcune modifiche sulle misure relative alla rotazione ordinaria del personale che verranno analizzate per il raggiungimento dell'obiettivo n. 10. Per l'Università rimane come riferimento la parte terza della delibera ANAC n. 1208 del 22/11/2017.

Il PNA è considerato dal legislatore come uno strumento di indirizzo e di sostegno alle amministrazioni pubbliche, il cui scopo è quello di coadiuvarle nella progettazione e nell'attuazione sostanziale delle misure di prevenzione della corruzione.

Le pubbliche amministrazioni debbono, dunque, autonomamente, secondo gli orientamenti proposti dai PNA che si sono succeduti dal 2013, implementare strumenti volti ad aumentare il livello di conoscenza della propria realtà amministrativa ed organizzativa (mappatura dei processi) al fine di identificare, mediante l'utilizzo di indici di rischio idonei, le aree in cui è più probabile l'annidarsi di un rischio corruttivo (risk assessment, la cui metodologia è stata radicalmente rivista, rispetto a quella proposta nel 2013, dal PNA 2019) e, infine,

progettare e implementare misure organizzative volte alla mitigazione o alla sterilizzazione dei rischi individuati (risk management).

Lo strumento attraverso il quale le pubbliche amministrazioni sono chiamate a gestire quanto descritto è il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). Questo è un documento:

- di riorganizzazione, poiché identifica misure organizzative volte alla mitigazione o alla sterilizzazione del rischio corruttivo;
- di programmazione, poiché definisce obiettivi annuali, sulla base di un orizzonte temporale triennale, col fine di fornire una visione pluriennale delle attività in un settore che necessita del coordinamento degli sforzi in un'ottica di medio periodo.

3.3.2. Anticorruzione e performance: l'articolazione per obiettivi

Se dunque il PTPCT ha dignità programmatica e di riorganizzazione, il livello di raggiungimento degli obiettivi anticorruzione, giocoforza, si atpeggia a componente della valutazione della performance.

Il PTPCT, che viene approvato dall'organo di indirizzo politico dell'Ateneo contestualmente al presente documento, è redatto con una vocazione prettamente operativa, volendo costituire uno strumento di lavoro per i soggetti coinvolti nel sistema della prevenzione della corruzione.

L'operatività del PTPCT è testimoniata da un approccio "per obiettivi".

Per ognuno dei 15 obiettivi (v. tabella seguente) il PTPCT propone:

- una sezione discorsiva che contestualizza le misure proposte e ne palesa la *ratio* o gli aspetti critici;
- l'individuazione dei responsabili dell'attuazione dell'obiettivo;
- la declinazione triennale delle misure che devono concorrere al raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Ogni obiettivo è attinente a un processo rilevante ai fini della prevenzione della corruzione o ad un'area di rischio che è stata individuata in base a quanto imposto dalla legge, suggerito dai PNA e dalle risultanze della procedura di risk assessment interna all'Ateneo.

Tabella 13: Gli interventi previsti nel triennio 2020-2022 in termini di riduzione del grado di rischio corruzione e di trasparenza.

	Obiettivo	Struttura responsabile
1.A	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>la mappatura dei processi, delineaione sistema delle responsabilità con l'identificazione delle strutture dedicate a ciascun processo e sotto processo ed individuazione dei responsabili di riferimento (Servizio; Capo-servizio; U.O.C.; Responsabile U.O.C.).</i>	Servizio Programmazione e sviluppo organizzativo

1.A .2	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>attuazione del sistema di gestione del rischio mediante l'identificazione, la valutazione e il trattamento dei rischi corruttivi, secondo il modello adottato dall'Ateneo.</i>	RPCT; U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza; tutte le strutture di volta in volta individuate in relazione ai processi sottoposti alla valutazione del rischio
1.B	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>istituzione e operatività di un sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT attraverso interventi propedeutici allo sviluppo di un sistema strutturato di audit interno (esempio mediante analisi reportistica delle "eccezioni" generate dal sistema U-GOV).</i>	RPCT, tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza
1.C	Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>adozione policy sui controlli di veridicità sulla base dei dati raccolti mediante il questionario sulle prassi poste in essere dall'Ateneo somministrato a tutte le strutture nel 2020.</i>	U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza
2	Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati: <i>attività di vigilanza, collaborazione e supporto agli enti attraverso supporto alla redazione dei documenti e all'adempimento degli obblighi di pubblicazione, audizioni periodiche, condivisione eventi di formazione.</i>	RPCT, Servizio legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza
3	Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità: <i>ideazione, programmazione ed erogazione attività formative online mediante workshop su temi specifici e progettazione corso online in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione per neo-assunti.</i>	RPCT, Servizio Legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza; Servizio Programmazione Sviluppo Organizzativo; U.O.C. Relazione sindacali, facilitazione amministrativa e formazione; U.O.C. Video comunicazione e didattica multimediale
4	Attribuzione alle strutture degli obblighi in materia di pubblicazione in materia di trasparenza: <i>studio modello</i>	RPCT, tutte le strutture

	<i>organizzativo ed individuazione operatori interni indicati dai responsabili al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare e agevolare il ruolo di coordinamento e monitoraggio del RPCT.</i>	
5	<i>Pubblicazione automatica di dati per la trasparenza implementazione dello studio di fattibilità relativo alla pubblicazione automatica di ulteriori dati per cui vige l'obbligo di pubblicazione attraverso l'analisi di ulteriori banche dati</i>	Servizio Automazione Gestionale, Servizi titolari di profili in banche dati
6	Adeguamento contrattualistica appalti in materia di pantouflage	Dipartimenti
7	<i>Adeguamento contrattualistica in materia di contratti: analisi di tipologie contrattuali e identificazione clausole e schemi tipo, con particolare riferimento alla normativa privacy (uniformità applicativa delle norme, anche nella prospettiva nel processo di digitalizzazione, al fine di acquisire un maggiore controllo reale ed effettivo tra i soggetti che collaborano e garantire l'erogazione di servizi di qualità attraverso l'adozione di standard generali e specifici).</i>	Tutte le strutture di volta in volta individuate
8	<i>Aggiornamento del Codice di Comportamento: regolamentazione aggiuntiva delle norme di comportamento, alla luce dell'utilizzo dello smart-working, quale nuovo approccio al modo di lavorare e collaborare all'interno dell'Ateneo.</i>	UOC Carriere e concorsi del personale tecnico amministrativo e CEL e rapporti con il SSN; Servizio Legale
9	<i>Piattaforma informatica per la segnalazione degli illeciti: monitoraggio continuo sul funzionamento e valorizzazione di altre articolazioni (CUG, Ufficio procedimenti disciplinari) anche in un'ottica di collaborazione sulla gestione delle segnalazioni.</i>	RPCT; UOC Privacy, trasparenza anticorruzione
10	<i>Messa a punto di un sistema organico di rotazione del personale: Studio e analisi della disciplina del sistema di rotazione del personale ad integrazione dell'attività sino ad ora svolta, tenendo conto delle risorse a</i>	Servizio Carriere e concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN

	<i>disposizione, dei tempi di aggiornamento, in relazione alla estrema diversificazione e specializzazione di competenze al fine di mantenere l'efficienza della PA.</i>	
11	Informatizzazione dei processi - addestramento su uso piattaforma online per richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato	Servizio Automazione Gestionale, Servizio Sistemi archivistici di Ateneo
12	Trasparenza nella gestione degli spin-off: <i>introduzione obbligo di pubblicazione della motivazione della scelta di costituire nuovi enti di diritto privato ovvero acquisire quote di partecipazione anche indirette.</i>	Servizio ricerca e terza missione

3.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza

3.4.1 La comunicazione interna

Nell'ambito della prevenzione della corruzione, un ruolo centrale è assunto dalla comunicazione.

Negli ultimi tre anni molte energie sono state investite nell'organizzazione di eventi formativi in presenza per tutti i dipendenti con funzioni amministrative, con lo scopo di creare la necessaria sensibilità per i temi della prevenzione della corruzione. Tali incontri si sono rivelati estremamente proficui sotto il profilo della comunicazione interna poiché hanno permesso di palesare problematiche e prassi che altrimenti non sarebbero emerse. L'analisi di tali evidenze è stata utile per progettare l'attività di formazione per il 2021 (v. obiettivo 3 del PTPCT 2021-2022). In primo luogo si è ravvisata la necessità di proseguire sulla strada della formazione continua che viene erogata a rotazione a gruppi omogenei di dipendenti con funzioni amministrative. Dopo aver incontrato i dirigenti, i capi-servizio e i segretari di dipartimento (nel 2017), gli impiegati di cat. D (nel 2018) e gli impiegati di cat. B e C (nel 2019), nel 2020 il personale coinvolto direttamente nei processi ha svolto formazione presso enti esterni. Nel 2021 si riprenderà con la formazione per le figure apicali, con particolare focus sul tema del conflitto di interessi e antiriciclaggio. Si continuerà, inoltre, con gli incontri informativi in materia di prevenzione della corruzione nell'ambito dei corsi per neo-assunti. Nella programmazione 2021 sono anche stati introdotti due elementi di novità.-1) L'Ateneo ha previsto la progettazione di un corso online in materia di prevenzione della corruzione nell'ambito dei corsi per neo assunti con una sezione dedicata agli aggiornamenti continui per tutto il personale; 2) l'erogazione di un corso sull'analisi del rischio e rotazione del personale.

L'attività formativa così pianificata, oltre a sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'Ateneo per la realizzazione degli obiettivi strategici, persegue, lo scopo di contribuire al processo di cambiamento per

il miglioramento della performance organizzativa e dell'uniformità e della standardizzazione delle procedure in uso alle articolazioni dell'Ateneo.

Connessa con l'esigenza di uniformità delle prassi amministrative vi è la predisposizione di una policy sui controlli di veridicità, nonché l'implementazione di interventi propedeutici allo sviluppo di un sistema strutturato di audit interno.

La comunicazione interna è inoltre garantita dall'esistenza, dal 2015, di un gruppo di lavoro su trasparenza e anticorruzione (TRAC) in cui siedono il RPCT e la sua struttura di supporto, il Direttore Generale, il delegato del Rettore per le risorse umane, una rappresentanza dei direttori di dipartimento nonché dei segretari amministrativi di coordinamento, i dirigenti e alcuni capiservizio da loro delegati. Il gruppo, dalle poche unità ai tempi della sua costituzione, è arrivato nel 2017 a contare oltre 30 componenti.

Il gruppo possiede la necessaria trasversalità a tutte le strutture dell'Ateneo al fine di presidiare gli sviluppi della normativa e valutarne le modalità di applicazione nell'ente.

Il Gruppo di lavoro TRAC si riunisce con cadenza programmata, condividendo le questioni sottoposte e preventivamente comunicate, anche con il supporto di un sito intranet interno.

Per quanto riguarda la Performance, periodicamente il Direttore Generale convoca i dirigenti, i capi servizio e i segretari di coordinamento delle strutture dipartimentali per effettuare un confronto sui temi alla stessa connessi e sulla situazione relativa alle diverse fasi del Ciclo. Il piano integrato ed i singoli obiettivi che, a cascata, concorrono alla definizione della performance individuale vengono illustrati e condivisi prima dell'assegnazione alle diverse strutture e durante l'anno, vengono organizzati incontri per valutarne lo stato di avanzamento e per monitorare l'eventuale esigenza di ridefinizione degli stessi in relazione al verificarsi di eventi esogeni o endogeni che ne determinino l'esigenza. Allo stesso modo, i risultati ottenuti in relazione ai progetti organizzativi assegnati e ai valori target degli indicatori programmati, vengono formalizzati all'interno della Relazione sulla Performance e vengono illustrati, prima dell'approvazione del documento da parte del CdA, a tutti i responsabili coinvolti. Per favorire la convergenza delle azioni operative a sostegno degli obiettivi strategici e degli obiettivi gestionali comuni, l'intero processo è documentato e condiviso tra le aree dirigenziali attraverso l'apposito sito degli obiettivi mentre la pubblicazione degli obiettivi assegnati a tutte le strutture, sul sito amministrazione trasparente, li rende agevolmente consultabili a tutti gli appartenenti la comunità accademica risultando, pertanto, del tutto trasparenti e conoscibili in qualsiasi momento.

3.4.2 La comunicazione esterna

Una quota consistente delle attività di prevenzione della corruzione si impernia anche sulla comunicazione esterna, attuata mediante le misure di trasparenza. Sebbene rigidamente concepita e normata, la trasparenza della pubblica amministrazione si compie mediante la pubblicazione di dati, documenti e informazioni nella sezione Amministrazione Trasparente del portale di Ateneo (in forza del D. Lgs. 33/2013 e ss. mm.).

Il concetto di “trasparenza” muove dall’assunto che l’accessibilità totale delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni sia di incentivo allo sviluppo di forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche.

Non si può non concordare con una tale visione, soprattutto al fine di scardinare antichi preconcetti che vogliono la pubblica amministrazione autoreferenziale e refrattaria alla rendicontazione del proprio operato.

Inoltre la trasparenza è stata anche pensata come cerniera di sicurezza per tutti quei settori che non sono immediatamente raggiungibili da misure di prevenzione della corruzione.

Per contro, l’esigenza di rendere ostensibile oltre 250 tipologie di informazioni, dati e documenti ha prodotto una crescita esponenziale delle attività da porre in essere per ottemperare agli obblighi pubblicazione nelle modalità e nei formati richiesti. La numerosità degli adempimenti, alcuni dei quali presentano notevole complessità nella raccolta dei dati e, in alcuni casi, richiedono significative attività di reingegnerizzazione dei processi o di modifica dei sistemi informativi per permetterne l’estrazione, ha prodotto un incremento significativo nelle attività degli uffici.

Sebbene, dunque, nei provvedimenti normativi, si affermi che il sistema di prevenzione della corruzione debba essere implementato a invarianza della spesa, con le risorse disponibili e ‘a costo zero’, l’effettiva realizzazione delle diverse misure previste origina costi impliciti di più difficile misurazione.

Per tali motivi l’Ateneo ha avviato uno studio di fattibilità al fine di individuare la possibilità di utilizzare i dati già prodotti dalle ordinarie operazioni anche per i fini della trasparenza, mediante pubblicazione automatica dei dati già presenti nei gestionali.

Con il D. Lgs. 97/2016 è stato poi introdotto nell’ordinamento il diritto di accesso civico generalizzato, che si aggiunge ai due istituti di accesso pre-esistenti (documentale e civico c.d. semplice), con l’obiettivo di rendere fruibile, su richiesta di qualsiasi individuo, una porzione sostanziale del patrimonio informativo dell’ente. L’Ateneo ha acquisito una funzionalità del sistema di protocollo che dovrebbe garantire una più ordinata ed efficiente gestione delle istanze di accesso, con positive ed inevitabili ricadute comunicative verso l’esterno.

Ancora, sempre in ottica di maggiore apertura verso l’esterno, è stata acquisita e messa in operatività la piattaforma online per la segnalazione degli illeciti messa a disposizione da Transparency International e dal Centro Hermes per i diritti umani digitali. Essa dovrebbe, stante la possibilità di accedervi in anonimato, favorire il flusso informativo anche per i casi di cattiva amministrazione.

Infine, nello sforzo di considerare non solo formali gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione, anche la Giornata della Trasparenza, intesa come momento di apertura dell’Ateneo nei confronti dei portatori di interessi, del pubblico più in generale ma anche degli altri enti pubblici del territorio, è considerata momento di particolare rilevanza comunicativa.

Pertanto, anche nell’anno 2021, l’Ateneo provvederà ad organizzare l’evento invitando a relazionare le persone che, in ambito locale o nazionale, si riterranno poter dare un contributo significativo ai temi di maggior rilievo in ambito di Trasparenza e Anticorruzione.

3.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

L'Ateneo valuta la performance individuale del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo attraverso diverse modalità e finalità. La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché ad un maggior coinvolgimento dei singoli dipendenti al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

3.5.1 Il Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione presentata al CdA annualmente e contestualmente all'approvazione della Relazione sulla Performance.

Per l'esercizio 2020, la valutazione del Direttore Generale verrà effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. **50%** in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo identificati annualmente dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab. 5);
- b. **20%** in relazione ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab. 6);
- 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.

Nella scheda relativa al Direttore Generale, allegata al presente documento (Allegato 2), è indicato il dettaglio degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dei relativi target affidati alla direzione generale.

Inoltre, nell'Allegato 2, sono presenti anche i target progettuali da raggiungere per l'anno 2021. Tutti gli obiettivi progettuali hanno un peso equivalente. I piani di lavoro relativi agli obiettivi progettuali saranno pubblicati sul sito obiettivi di Ateneo (<https://sites.google.com/d/1ArgYtifQ65FmEotOUzKqcSgDRsHutlOo/p/1xEGq8CGh8JQnqdyFITi-eE8711umxtAH/edit>).

3.5.2 I dirigenti

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le seguenti 4 componenti di valutazione.

- **Componente organizzativa** – peso 70% così articolata:
 - ✓ 40% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
 - ✓ 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab.7-12);

- ✓ 10%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.
- **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 20% - si tratta di comportamenti riconducibili al set di competenze comportamentali declinato all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.
- **Capacità di valutazione dei propri collaboratori** - peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall'apposita Commissione.

In Allegato al presente documento sono contenute le schede che evidenziano in modo dettagliato per ogni Area dirigenziale gli obiettivi assegnati, i relativi target nonché la descrizione semantica dell'indicatore utilizzato per la loro misurazione.

3.5.3 Il personale di categoria EP

Personale di categoria EP con incarico di responsabilità di struttura

La valutazione avverrà utilizzando un criterio “a cascata” rispetto alla piramide gerarchica organizzativa.

La valutazione della performance dei Responsabili gestionali delle strutture di secondo livello sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura;
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali);
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici

La valutazione del personale di categoria EP con incarico specialistico è composta dalle seguenti dimensioni:

- 30% per la componente organizzativa in relazione alla performance organizzativa della struttura di II livello di afferenza;
- 30% in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Dirigente/Responsabile;
- 40% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).

3.5.4 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura di II livello

La valutazione della performance del personale di categoria D responsabile di struttura utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) **60%** per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
- 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza (Area o Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- b) **30%** in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- c) **10%** in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

3.5.5 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura di III livello

La valutazione del personale responsabile di unità organizzative complesse (UOC) è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) **60%** per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
- 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di secondo livello di afferenza (Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- b) **40%** in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).

3.5.6 La valutazione del personale di categoria B, C, D senza incarichi gestionali

In accordo con quanto previsto dal nuovo CCNL, l'accordo di contrattazione decentrata prevederà premi alla performance organizzativa ed individuale di tutto il personale, quindi anche per personale di categoria B, C e D al quale non sono stati attribuiti incarichi gestionali.

In particolare, la quota di risorse accessorie variabili destinata alla remunerazione della performance organizzativa dovrà essere almeno pari al 30% di tali risorse. La quota destinata sarà ripartita tra le strutture in funzione del risultato di performance ottenuto e poi ripartita fra le persone alle stesse afferenti.

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.

Secondo quanto previsto dall'articolo 20 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il triennio 2016-2018, inoltre, in sede di contrattazione integrativa dovrà essere altresì definita una limitata quota massima di personale alla quale, avendo conseguito una valutazione più elevata, sarà attribuito di una maggiorazione del premio individuale che si aggiungerà alla quota di premio individuale.

La misura di detta maggiorazione sarà definita in sede di contrattazione integrativa ma non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

In allegato, si riportano le schede che evidenziano, per ogni area dirigenziale, obiettivi, azioni da realizzare nell'anno 2021, indicatori di misurazione e i target da raggiungere (Allegato 2). Ogni obiettivo è stato valutato anche in relazione all'eventuale esigenza di budget aggiuntivo sull'anno 2021 ovvero in termini di risorse da dedicare all'iniziativa per il raggiungimento dei risultati. L'assenza di specifico stanziamento significa che l'azione verrà realizzata nell'ambito del budget già assegnato alla struttura per il funzionamento, senza costi aggiuntivi.

3.6 Conclusioni

Il Documento di Programmazione Integrata si pone l'obiettivo di realizzare l'integrazione e il coordinamento di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo al fine di raggiungere i risultati programmati in sede di definizione delle priorità strategiche e gestionali. Per questo, rappresenta uno strumento per coniugare in modo efficace la gestione per obiettivi con la valorizzazione del merito.

In relazione alla necessità di crescita culturale dell'organizzazione e di corretta percezione del processo di valutazione quale strumento di valorizzazione del personale, si pone l'impegno della Direzione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata ed agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in ambito di sede di definizione dell'accordo di contrattazione decentrato.

Tale accordo, come previsto dalla normativa, sarà poi sottoposto all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Allegati:

- 1) I numeri dell'Università di Pavia
- 2) Schede Performance Organizzativa di Ateneo e scheda obiettivi per Area dirigenziale (Scheda DG e altri dirigenti)
- 3) Piano per le azioni positive 2021 – 2023 per la promozione delle pari opportunità, del benessere nei luoghi di lavoro e contro le discriminazioni

4. Piano Operativo per il Lavoro Agile

Introduzione

L'articolo 263 del D.L. 34/2020 (Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19) convertito con Legge n.77/2020 prescrive che entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigano, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del piano integrato della performance (documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). Il POLA rappresenta, pertanto, lo strumento di programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo e non di programmazione degli obiettivi delle strutture e degli individui in lavoro agile, i quali andranno inseriti nelle ordinarie sezioni del Piano della Performance, nelle schede e negli accordi individuali.

Si tratta, quindi, di nuovo adempimento che viene collocato, in termini temporali, contestualmente all'avvio del ciclo di programmazione economico-finanziaria. Il Piano deve individuare le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in questa modalità, che almeno il 60% dei dipendenti possa avvalersene. La norma presenta significative complessità in quanto non si riferisce alle attività ma ai dipendenti ovvero almeno il 60% dei dipendenti può essere posto in smart working sulle attività che le pubbliche amministrazioni avranno individuato come idonee e con ciò, ponendo sullo sfondo operativo, la possibilità di dare corso anche a forme di rotazione tra il personale nonché a momenti di riqualificazione professionale. L'introduzione di tale modalità prestazionale deve in ogni caso garantire che il personale coinvolto non subisca penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Il POLA deve inoltre definire le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. Il POLA rappresenta, pertanto, un documento particolarmente complesso con il quale ogni amministrazione pubblica dovrebbe dare risposte concrete alla situazione attuale, anche nell'ottica di operare significativi risparmi di gestione e di offrire soluzioni snelle per la gestione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. Le economie derivanti dall'applicazione del POLA restano acquisite al bilancio di ciascuna amministrazione pubblica. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30% dei dipendenti, ove lo richiedano. Il raggiungimento delle percentuali indicate è realizzato nell'ambito delle risorse disponibili a legislazione vigente. L'attuazione di queste misure è valutata ai fini della performance. In altri termini, è necessario non solo prevedere una specifica sezione del Piano delle performance all'interno della quale riportare il POLA ma la corretta applicazione di queste disposizioni rientra

nella valutazione di performance organizzativa e individuale sia come obbligo datoriale per la dirigenza sia come rispetto delle disposizioni operative e attuative contenute nelle disposizioni normative.

A queste indicazioni legislative si è previsto di far seguito con ulteriori e specifici indirizzi attuativi, nonché regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere il lavoro agile e la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti. In particolare, in data 15 dicembre 2020, sono state emanate, dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, le “Linee Guida su POLA e Indicatori di performance”, in applicazione della L. 77/2020.

L'Università degli Studi di Pavia ha presentato, nelle seduta di contrattazione del 10 dicembre 2020 e del 20 gennaio 2021, il progetto di smart working per l'Ateneo, corredato dal Regolamento attuativo e dallo schema di Accordo individuale (in allegato). Il materiale è stato condiviso e le linee di implementazione dell'iniziativa sono state approvate. Si è convenuto, peraltro, che l'avvio del progetto di Ateneo del lavoro agile a regime avverrà nel momento in cui cesserà il regime semplificato vigente connesso alla fase di emergenza sanitaria. Per questo motivo, la fase di avvio dello smart working corrisponderà probabilmente solo ad alcuni mesi del 2021. Considerando l'incertezza relativa all'evolvere della situazione epidemiologica, questo periodo sarà quindi considerato una fase di sperimentazione, al termine della quale tutta la documentazione (Regolamento, schema di accordo quadro, ecc.) verrà rivalutata alla luce dell'esperienza maturata.

4.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile

La work life balance, o conciliazione vita-lavoro, è una tematica che ha assunto sempre maggiore importanza per un'efficiente ed efficace gestione dell'organizzazione e delle risorse umane. Come previsto dalla documentazione europea dei diritti sociali, le aree di intervento di questa politica, si distinguono in: organizzazione flessibile al lavoro, il sistema dei congedi e i servizi di assistenza.

Proprio nella prima area di intervento si inserisce il progetto dell'Ateneo di promozione della modalità di lavoro agile per i propri dipendenti.

Dopo diversi anni di sperimentazione del telelavoro e di buoni risultati raggiunti in termini di performance e di soddisfazione individuale, l'Università degli studi di Pavia ha voluto dar vita al progetto di lavoro agile di Ateneo al fine di offrire ai propri dipendenti un'ulteriore possibilità di meglio conciliare le proprie esigenze personali con la vita lavorativa, aumentando i livelli di benessere individuale a beneficio del clima organizzativo.

Nel mese di dicembre 2019 era stato costituito un gruppo di lavoro, composto dai Dirigenti, da una rappresentanza di segretari di dipartimenti, responsabili tecnici e del CUG che ha lavorato alla presentazione del cosiddetto “Progetto di smartworking d'Ateneo”.

Nel corso degli incontri tenutisi è stato predisposto un piano di attività, che prevedeva:

- l'Analisi del contesto, nel rispetto di quanto indicato nella predetta direttiva, ovvero un'analisi in termini di caratteristiche della macrostruttura organizzativa dell'Università (Aree, Servizi, Uffici, ecc.) e di mappatura delle attività e dei processi delle singole strutture.

All'interno del gruppo di lavoro già costituito per l'analisi dei processi di Ateneo, si sarebbero dovute mappare, in relazione a ogni singolo processo, in modo preciso e puntuale, tutte le attività svolgibili in regime di lavoro agile.

A titolo esemplificativo:

MACRO-PROCESSI	PROCESSI	SOTTOPROCESSI	Input	FASI	Output	Responsabile	attività adatte allo smartworking
SUPPORTO ALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE	Supporto al Piano e alla valutazione della performance	Indagini di customer satisfaction sui servizi offerti	opinioni utenti	predisposizione e coordinamento rilevazioni customer satisfaction	esiti rilevazione customer satisfaction	Servizio Qualità e supporto alla valutazione	in parte
		Monitoraggio performance in corso d'anno	Schede monitoraggio intermedio obiettivi in SPRINT	Analisi dello stato avanzamento lavori e individuazione criticità	Verbale	Servizio Qualità e supporto alla valutazione / NUV	in parte
		Aggiornamento annuale del SMVP	Bozza aggiornamento SMVP	Analisi SMVP ai fini della formulazione del parere obbligatorio	Parere	Servizio Qualità e supporto alla valutazione / NUV	si
MACRO-PROCESSI	PROCESSI	SOTTOPROCESSI	Input	FASI	Output	Responsabile	attività adatte allo smartworking
gestione e sviluppo risorse umane	reclutamento personale	Procedure di selezione personale TA/CEL	manca di idoneità di candidati interni	Procedura di mobilità esterna	Determine dirigenziali (avviso di disponibilità posti, bando di concorso; determine di trasferimento)	serv. Organizzazione e innovazione	si
			manca di idoneità di candidati esterni	Procedura concorsuale (bando, raccolta candidature, commissioni)	Nomina commissione	serv. Organizzazione e innovazione	si
			avvio lavori commissione (verbale preliminare)	Espletamento procedura selettiva	approvazione atti	serv. Organizzazione e innovazione	no
			approvazione atti, chiamata del/degli idonei	Contrattualizzazione e inserimento lavorativo	stipula contratto	serv. Organizzazione e innovazione	no

- Una successiva analisi che, in conseguenza delle risultanze dell'analisi di contesto, definisse le modalità applicative, attivando un percorso di conciliazione vita-lavoro.

Il gruppo aveva quindi predisposto una bozza di progetto che avrebbe portato ad una prima applicazione in Ateneo dello strumento del lavoro agile, in via sperimentale.

A causa dell'emergenza sanitaria connessa al COVID19 della fine febbraio 2020, l'Ateneo, in applicazione dei decreti emanati dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e delle direttive di Regione Lombardia, ha attivato la modalità di lavoro agile in deroga alla direttiva del 2017, consentendo ai lavoratori impegnati su attività erogabili a distanza di svolgerle in modalità agile allo scopo di limitare la presenza in sede e gli spostamenti delle persone.

Nei primi mesi del 2020, stante il rapido evolversi della situazione epidemiologica, si è assistito ad un susseguirsi di provvedimenti nazionali e regionali a cui l'Ateneo si è di volta in volta conformato, con

l'emanazione di determinazioni dirigenziali finalizzate alla rimodulazione e all'adattamento dell'organizzazione del lavoro.

Gli interventi più significativi hanno riguardato:

- Superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione (Art 18 co. 5 del DL 9 del 2 marzo 2020, che modifica l'articolo 14 della Legge n.124/2015).
- Previsione del lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87 co 1 e 2 del DL 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni).
- Adeguamento delle misure di cui all'art.87 co 1 del DL 18 del 17 marzo 2020 all'esigenza di assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, con applicazione del lavoro agile, in forma semplificata al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità (Art. 263 co 1 del DL 34 del 19 maggio 2020).
- Introduzione del POLA, quale parte del Piano della performance, che deve contenere le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi, gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati (Art.263 comma 4-bis DL 34 del 19 maggio 2020).
- Incentivazione del lavoro in modalità agile, prevista come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa, con la prospettiva di assicurare lo svolgimento del lavoro in detta modalità almeno al 50% del personale impegnato in attività che possono essere svolte da remoto (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020).
- Ulteriore conferma dell'incentivazione del lavoro in modalità agile, con la previsione di assicurare le percentuali più elevate possibili di lavoro agile, compatibili con le potenzialità organizzative e l'effettività del servizio erogato (Art 5 del DPCM del 3 novembre 2020 e art. 5 del DPCM 3 dicembre 2020).

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

- verificare meglio i processi e le attività che si possono svolgere anche in modalità agile;
- sperimentare modalità di attivazione (modulistiche, giustificativi) e di gestione del lavoro a distanza con i propri colleghi e/o collaboratori;

- testare le necessità relative alla strumentazione informatica (pc e rete) utile per poter lavorare a distanza;
- rilevare aspetti positivi e negativi del lavoro agile e ipotizzare degli interventi per potenziare i primi (es. semplificazione amministrativa, dematerializzazione) e limitare o eliminare i secondi (es. formazione specifica).

Data la situazione, il gruppo di lavoro ha interrotto le proprie attività riprendendole una volta terminata la prima ondata emergenziale alla luce dei risultati della ‘prima sperimentazione forzata’ del lavoro agile sul campo.

Sulla base di questa esperienza e delle considerazioni relative alle trasformazioni avvenute sui modi e sui tempi del lavoro, il gruppo di lavoro ha rivisto le linee guida previste nei primi mesi del 2020, modificando alcuni aspetti con lo scopo di rendere accessibile, anche successivamente all'emergenza, ad un numero elevato di dipendenti la possibilità di lavoro-agile, comunque garantendo il presidio delle attività e del servizio agli utenti.

In seguito all'emanazione delle Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance da parte del Governo, l'Ateneo ha pertanto ritenuto di procedere alla definizione del POLA utilizzando i contenuti già definiti nelle linee guida integrando le parti peculiari per la costituzione di un Piano Organizzativo di Lavoro Agile.

4.1.1 Dal “Monitoraggio portale lavoro pubblico”

Durante il periodo emergenziale, l'Università ha partecipato ai due monitoraggi sull'attuazione dello smart working nelle pubbliche amministrazioni da parte del Portale del lavoro pubblico. Il questionario raccoglie i dati connessi al periodo 1 gennaio – 15 settembre 2020, quindi relativi a tutte le fasi: pre-emergenziale, piena emergenza sanitaria, parziale rientro in sede e seconda ondata emergenziale.

Si nota in particolare un incremento sia del numero di persone in modalità agile che del numero di giornate di lavoro fruite nei mesi primaverili, un decremento nei mesi estivi (dovuto anche alle ferie) e un nuovo aumento nel periodo autunnale, in relazione alla seconda ondata emergenziale.

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

Giornate di lavoro agile fruite	Gen	Feb	01-16 Mar	17-31 Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	1-15 Sett
	0	200	1954	5687	12.253	14.296	13.191	16.116	7.481	8.025

Nei mesi di novembre-dicembre, sono state rilevate le modalità di lavoro utilizzate dai dipendenti a tempo indeterminato e determinato durante la seconda ondata dell'emergenza sanitaria:

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

Lo stesso andamento si può notare nel numero di dispositivi messi a disposizione dall'Amministrazione (PC portatili, accessi a sistemi dell'Amministrazione, VPN), considerando che:

- la maggior parte dei dipendenti ha utilizzato il proprio dispositivo;
- i sistemi informativi erano già disponibili anche per connessioni esterne all'Ateneo.

	Gen	Feb	01-16 Mar	17-31 Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	1-15 Sett
VPN	158	167	284	355	381	183	183	183	183	183
PC personale con accesso ai sistemi						396	403	409	311	333

Un altro aspetto individuato dal monitoraggio è riferito all'utilizzo degli strumenti gestionali e contrattuali.

Inizialmente, come previsto dalle disposizioni nel tempo vigenti, è stato necessario ricorrere all'utilizzo di ferie pregresse, di congedi (anche COVID) e all'esenzione motivata dal servizio per consentire ai lavoratori con attività non rendibili da remoto di giustificare la propria assenza dal servizio.

Con il passare dei mesi, è stato consentito il rientro in sede di chi svolge attività da rendere necessariamente in presenza, pertanto il ricorso agli istituti di assenza si è notevolmente ridotto.

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

Il monitoraggio ha consentito di fare una preliminare valutazione del livello di digitalizzazione dell'Amministrazione, dimostrando un buon punto di partenza. Erano già a disposizione e in uso i seguenti elementi: la firma digitale per tutti i dirigenti, le banche dati condivise e accessibili, l'accessibilità online

all'erogazione di servizi o all'attivazione di procedimenti da parte degli utenti e una sempre maggiore digitalizzazione dei procedimenti amministrativi.

Per quanto riguarda la valutazione della performance in modalità agile dei dipendenti, si è optato per un rendiconto settimanale quanti/qualitativo al proprio responsabile inerente le attività svolte, in modo da consentire di effettuare una sintesi per struttura e quindi per area dell'operato dell'Ateneo.

Non sono stati assegnati obiettivi specifici agli smartworkers e sono stati mantenuti gli obiettivi organizzativi previsti dal Piano integrato 2020-2022, verificati attraverso le rendicontazioni periodiche.

Sono state successivamente indagate le soluzioni di tipo tecnico, organizzativo e informatico che l'Amministrazione ha portato avanti per consentire lo svolgimento delle attività anche da remoto:

- l'erogazione dei servizi diretti al pubblico è stata svolta in modo continuativo, sostituendo la modalità front office con la modalità telematica e per telefono;
- è continuato il processo di dematerializzazione, in particolare nell'ambito contabile; sono state utilizzate modalità di coordinamento e di incontri da remoto;
- è stata potenziata l'erogazione della didattica online.

Sono state indagate anche le criticità nell'adozione delle misure introdotte per la gestione dello stato di emergenza epidemiologica (livello 1 minima – livello 5 massima criticità).

Carenza di competenze digitali dei dipendenti:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Carenza di strumentazione informatica:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Carenza o insufficienza dei servizi di connettività:	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Difficoltà nella gestione della sicurezza dei dati e dei sistemi:	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Difficoltà nella gestione di servizi non erogabili in modalità agile:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

E i vantaggi derivanti dall'implementazione del lavoro agile che possono permanere anche dopo lo stato di emergenza epidemiologica:

Miglioramento dei servizi:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Incremento della produttività:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Maggiore benessere organizzativo:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Maggior responsabilizzazione dei dipendenti:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Orientamento del lavoro al raggiungimento dei risultati:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Riduzione dell'assenteismo:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input checked="" type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Risparmio dei costi di gestione degli spazi fisici:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input checked="" type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
Miglioramento della conciliazione vita lavoro dei dipendenti:	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
Riduzione delle spese extra per i dipendenti (benzina, parcheggio, biglietti autobus o treno, ...):	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5
Riduzione dell'impatto ambientale (emissioni per tragitto casa-lavoro, ...):	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input checked="" type="radio"/> 5

4.1.2 Interviste CUG

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

Si ricorda che questi dati sono stati raccolti all'inizio dell'emergenza sanitaria, nel periodo di aprile-maggio 2020, quando la priorità era la salvaguardia della salute individuale e collettiva. Il personale ha dimostrato un buon livello di spirito d'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.

Alcune criticità riscontrate dal personale 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 maggiore accessibilità da remoto di tutte le risorse documentali (dal 5 al 9,5%);
- la mancanza dell'interazione diretta con colleghi e superiori (17%);
- immaginando l'applicazione della modalità agile in futuro, i dipendenti riferiscono una netta preferenza per un massimo di 2 giorni a settimana (62%), 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.

4.2 Modalità attuative

Le modalità con cui l'Università di Pavia intende attuare la modalità di lavoro agile per i propri dipendenti possono essere riassunte nelle seguenti fasi:

1. Definizione degli accordi individuali. Il lavoratore che intende avviare la modalità di lavoro agile dovrà concordare con il proprio responsabile la definizione dell'accordo individuale, in forma scritta, che contenga la descrizione le modalità di esecuzione del lavoro da remoto: attività, obiettivi, tempi, fasce di contattabilità, durata e modalità di valutazione.
2. Avvio della modalità di lavoro agile. Il lavoratore presta la propria attività lavorativa, in accordo col proprio responsabile e in modo da garantire il presidio delle attività della struttura, utilizzando lo strumento del lavoro agile e rispettando i contenuti previsti dall'accordo individuale.
3. Valutazione della performance del lavoratore agile. Al termine del periodo previsto dall'accordo individuale, la prestazione resa sarà valutata dal Responsabile, secondo quanto specificatamente previsto dall'accordo individuale e in coerenza con i criteri e le modalità indicate nel presente POLA.

Il Regolamento attuativo e lo schema di accordo-tipo sono riportati in allegato al presente Piano. Tale documentazione è stata discussa e condivisa con le rappresentanze sindacali e con il CUG nelle sedute di contrattazione del 10 dicembre 2020 e del 20 gennaio 2021.

I contenuti del documento definiscono i diversi aspetti del lavoro in modalità agile che l'Ateneo intende assumere:

- i dipendenti coinvolti, sia a tempo determinato che a tempo indeterminato, garantendo parità, pari opportunità e assenza di ogni forma di discriminazione;
- le modalità di definizione dell'accordo individuale e dei contenuti necessari;
- la formazione sulle varie tematiche che riguardano il lavoro agile e le sue peculiarità;
- l'organizzazione del lavoro, con particolare attenzione al coordinamento tra le attività svolte in sede e in modalità agile;
- la strumentazione e la connettività, essenziali per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile;
- gli orari di lavoro, la reperibilità e il diritto alla disconnessione;
- le modalità di valutazione della performance del lavoratore agile;
- diritti e doveri del lavoratore agile;
- gli aspetti di salute e sicurezza del lavoratore agile.

In allegato, è presente anche lo schema di accordo individuale standard.

4.3 Soggetti, processi e strumenti del lavoro agile

Un ruolo fondamentale nella definizione dei contenuti del POLA e, in particolare, nella programmazione e monitoraggio degli obiettivi in esso individuati è svolta dai dirigenti, quali promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi. Per questo ai dirigenti e ai responsabili di struttura è richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership caratterizzato dalla capacità di lavorare e far lavorare i collaboratori per obiettivi improntando le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca e spostando l'attenzione dal controllo alla responsabilità per i risultati. I dirigenti e i responsabili di struttura sono chiamati ad un monitoraggio costante e mirato, in itinere ed ex post, al fine di verificare il riflesso delle innovazioni introdotte sull'efficacia e sull'efficienza dei processi gestiti. Sono stati, inoltre, coinvolti nella mappatura e nella reingegnerizzazione dei processi di lavoro al fine di individuare i processi di lavoro compatibili con il lavoro agile e di identificare quali interventi organizzativi o tecnologici possono essere attuati per migliorare tale compatibilità.

A livello centrale, il ruolo di cabina di regia del processo di introduzione del lavoro agile viene svolto dall'Area Risorse umane e finanziarie. In particolare, il personale del Servizio Gestione Personale Docente, Personale Tecnico amministrativo e CEL rileva, mantiene aggiornati e controlla i piani di servizio e di relative turnazioni delle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo. Fornisce, inoltre, supporto e chiarimenti in relazione alla corretta applicazione del lavoro agile.

Un ruolo di rilievo è attribuito anche al Responsabile della Transizione Digitale al quale è affidato il compito di definire un modello che individui i cambiamenti organizzativi e gli adeguamenti tecnologici necessari per pervenire, nell'ambito di un triennio, ad una fase di sviluppo avanzato dell'implementazione del lavoro agile.

Il ruolo svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (che negli Atenei coincide con il Nucleo di Valutazione) è quello di valutatore dei processi di definizione e di misurazione della performance attuati dall'Ateneo. Pertanto, l'OIV sarà chiamato ad esprimere un parere sui risultati complessivi in termini di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza complessiva della prima 'sperimentazione' di smart working a regime. Successivamente, l'Ateneo inserirà i criteri e le modalità di valutazione della performance individuale del lavoratore agile nel Sistema di Misurazione e di Valutazione delle Performance mentre i risultati ottenuti saranno evidenziati nella Relazione annuale sulla Performance. In relazione ai contenuti del SMVP, l'OIV è chiamato ad esprimere un parere vincolante e valida i risultati esposti nella Relazione sulla Performance.

Ulteriore interlocutore dell'Ateneo è il Comitato Unico di Garanzia, che ha fornito il proprio concreto supporto fin dalle prime fasi dell'implementazione del lavoro agile in fase di emergenza (vedi rilevazione sopra riportata). Il CUG ha contribuito alla definizione del presente documento e delle indicazioni operative per l'adozione del lavoro agile. In quanto promotore del benessere dei lavoratori e di una cultura di genere libera da discriminazioni, il CUG continuerà a contribuire attivamente all'inclusione di tutte le categorie di lavoratori e al monitoraggio degli impatti del lavoro agile, anche attraverso indagini e strumenti di rilevazione promossi dalla Conferenza Nazionale di Parità delle Università italiane, già in atto.

L'Amministrazione dell'Ateneo aveva già proceduto ad avviare, negli scorsi anni, un'analitica rilevazione dei processi che è stata ultimata prima della fase di definizione del POLA. Pertanto, partendo dalla mappatura dei processi effettuata, sono stati selezionati i macroprocessi, divisi in fase, tipici delle strutture afferenti alle diverse strutture dirigenziali e dipartimentali. Per ogni fase, si è richiesta l'individuazione delle attività che possono essere svolte in modalità agile, di quelle che possono essere prevalentemente svolte da remoto e di quelle che, al contrario, non hanno tale caratteristica. Per queste ultime, si è chiesto di specificare se, prevedendo un adeguamento organizzativo e/o tecnologico, lo potrebbero diventare e di descrivere l'eventuale adeguamento.

Ai responsabili è stato inoltre chiesto di formulare un piano previsionale sulla base dell'interesse espresso dai collaboratori di aderire allo smart working a regime. In altri termini, ogni responsabile è stato invitato ad indicare il numero di unità di personale che potrebbero usufruire della nuova modalità lavorativa, quali le attività, tra quelle gestite, da svolgere da remoto, i possibili indicatori da utilizzare per misurare i risultati conseguiti nonché i target da raggiungere.

Il lavoro agile infatti non può nascere dall'improvvisazione bensì deve fondarsi sulla programmazione. A tale proposito, occorre sottolineare come il concetto di programmazione sia un processo unitario all'interno dell'organizzazione universitaria nel quale devono convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore. L'implementazione del lavoro agile, infatti, richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere quindi deve riflettersi nei contenuti dei documenti di programmazione quali quelli sotto riportati.

4.3.1 Piano di dematerializzazione

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

- analisi 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 smart working ha di certo messo in luce quali siano i punti dei processi ancora da dematerializzare o, ancora meglio, da digitalizzare complessivamente. Le azioni di digitalizzazione, infatti, non prevedono unicamente l’eliminazione della carta ma prevedono una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi che cambiano complessivamente il lavoro dell’Ente.

A questo scopo, con l’occasione di stendere un complesso piano di dematerializzazione, sono stati attivati numerosi progetti e iniziative che riportiamo di seguito:

1. Progetto di semplificazione amministrativa

Questo progetto ha come primo obiettivo la completa digitalizzazione delle procedure di reclutamento del personale, andando a contemplare tutte le figure che hanno un rapporto professionale con l’Ateneo. Tale processo risulta già dematerializzato per tutte le figure “strutturate” che partecipano a concorsi pubblici. Ora l’attenzione si sta invece rivolgendo a tutte le figure (anche para-subordinate) che hanno un rapporto con l’Amministrazione quali: Professori a Contratto, Visiting, 150 ore, Co.Co.Co....

2. Progetto di digitalizzazione complessiva della mobilità internazionale

In questo ambito vengono digitalizzati complessivamente tutti i bandi di mobilità internazionale degli studenti che, in alcuni casi erano coperti da sistemi non completamente integrati nel sistema informativo “core”.

3. Progetto di efficientamento delle procedure di immatricolazione

A fronte della parziale chiusura dei front-office (per motivi di COVID-19) emerge l’esigenza di studiare in modo approfondito l’esperienza dello studente fin dalle prime fasi del contatto con l’Ateneo. Questo studio sta facendo emergere punti da digitalizzare o da efficientare per evitare la consegna di moduli “brevi-manu” o il ricevimento fisico del futuro studente o dello studente iscritto in Segreteria.

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

Il Ciclo passivo in una Ente complesso come un’Amministrazione Universitaria è sicuramente uno dei più complessi e trasversali, dovendosi occupare di una eterogeneità molto vasta di beni/servizi da approvvigionare, così come a convivere con esigenze normative ma anche esigenze competitive tra Enti omogenei. L’Ateneo ha già da diversi mesi digitalizzato il processo di gare on-line mentre ora è allo studio una procedura (U-BUY PA di CINECA) per gestire tutto il processo, dalla manifestazione del fabbisogno all’ordine di acquisto.

5. Innovazione del sistema di protocollo

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

6. Progetto di digitalizzazione del ciclo attivo

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

7. Progetto di digitalizzazione delle missioni del personale

Il processo di missione al personale è già digitalizzato per il 100% del personale tecnico-amministrativo. Nel 2021 tale processo sarà allargato a tutto il personale docente dell'Ateneo, eliminando complessivamente anche la conservazione cartacea degli scontrini (ed effettuando le conseguenti modifiche regolamentatorie quando saranno necessarie).

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

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

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

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

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

4.3.2 Piano strumentazione digitale

Nel corso del 2020 le attività svolte a supporto dello smart working hanno riguardato sia l'acquisizione di dispositivi informatici, sia il supporto per la risoluzione di una grande quantità di problematiche in genere legate all'utilizzo di dispositivi personali (Pc, stampanti, cellulari, linee di collegamento casalinghe, ecc.) o all'uso di strumenti di comunicazione/collaborazione prima poco sfruttati.

Più in particolare l'Ateneo ha approvvigionato le seguenti attrezzature:

1. 110 portatili,
2. 140 webcam,
3. 100 cuffie,
4. 25 monitor,
5. licenze VPN illimitate

Gli interventi invece, che hanno comportato maggiore sforzo, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, sono:

- installazione e funzionamento su PC di proprietà del collega del client VPN e/o dell'accesso RDP;
- risoluzione di problematiche di collegamento attraverso ADSL/WIFI domestica o connessione dati via smartphone;
- aggiornamento client/browser obsoleti e quindi incompatibili con gli applicativi che dovevano essere utilizzati;
- installazione e/o configurazione firewall/antivirus (in versione gratuita) su dispositivi personali;
- risoluzione di conflitti generati da applicazioni presenti sui dispositivi di uso domestico;
- attivazione di deviazioni telefoniche su smartphone utente e risoluzione di tutte le problematiche di funzionamento legate alle particolari configurazioni impostate sui cellulari;
- risoluzione problematiche di accesso a cartelle proprie o condivise con colleghi;
- utilizzo base di Google Drive personale/condiviso;
- utilizzo di strumenti di comunicazione;
- installazione di Office 365;
- ricerca e suggerimento di soluzioni per sopperire alla mancanza, presso la propria abitazione, di strumenti/dispositivi comuni in ufficio.

Le attività di supporto, svolte telefonicamente o attraverso strumenti quali TeamViewer, hanno impattato pesantemente sul personale del Servizio gestione infrastrutture tecnologiche, realisticamente si può stimare che circa 5 persone sono state impegnate a tempo pieno per lungo periodo.

A quanto sopra elencato vanno aggiunte tutte le attività propedeutiche come ad esempio, la creazione/configurazione/autorizzazione delle VPN, la creazione delle necessarie regole su Firewall di Ateneo, la sostituzione delle apparecchiature telefoniche (cordless) che non supportavano la funzione di deviazione, ecc.

Le osservazioni fin qui riportate fanno emergere come l'adozione di strumenti digitali e multimediali adatti allo smart working abbia implicazioni rilevanti da un punto di vista dei servizi ICT sia in termini di costi che in termini di approccio organizzativo alle attività di manutenzione e gestione delle apparecchiature.

Per questo motivo è necessario pianificare l'adozione di strumenti digitali/multimediali attraverso il seguente piano di attività:

- analisi del fabbisogno
- definizione e stesura dei criteri di sicurezza
- standardizzazione delle apparecchiature
- definizione delle procedure di approvvigionamento
- formazione del personale e monitoraggio dell'uso delle apparecchiature

Al momento attuale dunque l'amministrazione sta predisponendo un sondaggio su tutto il personale tecnico amministrativo per orientare le scelte tecniche sulle due prospettive principali:

- dotazione di pc portatili e di tutte le apparecchiature multimediali necessarie per i dipendenti che ne facciano richiesta;
- adozione di tecnologie di virtualizzazione per le postazioni di lavoro per efficientare l'assistenza e diminuire i costi di investimento

Il primo punto, benché il più immediato, evidenzia elementi di inefficienza dovuti ai gradi di libertà che possono essere implementati su una singola postazione di lavoro. Questi gradi di libertà possono ovviamente portare a problemi di sicurezza, instabilità del sistema e continue richieste di assistenza.

Il secondo punto, al contrario, è la soluzione sicuramente la più efficiente per l'amministrazione e la più fruibile da parte del dipendente che, tuttavia dovrà dotarsi di un dispositivo in autonomia (con cui collegarsi poi alla postazione virtuale conservata nel data center dell'Ateneo).

A fronte dei risultati del sondaggio, l'amministrazione farà un'analisi degli scenari di costi/benefici per valutare quale strada intraprendere.

4.3.3 Piano per la formazione

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

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

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

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

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

Ne segue che il piano formativo triennale 2021-23 perseguirà i seguenti obiettivi:

- sviluppare nuove competenze in relazione a processi di riorganizzazione e di innovazione;
- garantire l'aggiornamento in relazione all'evoluzione del quadro normativo e regolamentare;
- consolidare la consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità;
- diffondere la cultura del servizio e della qualità;
- sostenere la revisione e la reingegnerizzazione dei processi;

- garantire l'acquisizione di competenze specialistiche, con riferimento alle diverse aree professionali e ai particolari ambiti lavorativi;
- assicurare la formazione trasversale per tutte le categorie e figure professionali;
- garantire la formazione ed informazione in tema di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- assicurare la formazione del personale operante in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione;
- garantire la formazione ed informazione in tema di privacy e trattamento dei dati personali;
- garantire a tutto il personale la possibilità di partecipare ad iniziative di formazione.

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

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

Trasversale a tutti questi percorsi si pone la formazione in tema di smart working, ovvero finalizzata a sostenere l'Ateneo nell'importante transizione verso un utilizzo stabile, consapevole e diffuso del modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore e che sfrutta appieno le opportunità della tecnologia, ridefinendo orari, luoghi e strumenti della propria professione. Ricordiamo che unitamente al fattore organizzativo e a quello digitale, la formazione è un fattore abilitante nel processo di avvio e consolidamento dello smart working.

Al fine di un'implementazione efficace ed efficiente dello smart working, in relazione alla disponibilità di strumentazione e di competenze digitali adeguate, l'Ateneo ritiene di poter delineare le due seguenti linee di intervento:

Piano tattico (da concludersi entro fine febbraio):

1. Acquisto di un quantitativo predefinito di telecamere e portatili (100 telecamere + 100 microfoni ed altri 50 portatili).
2. Entro 31.01: Formulazione di un questionario rapido e semplice da somministrare a tutto il personale articolato in due sezioni:
 1. Sezione a: Quale strumentazione è necessaria (videocamera, PC, microfono, connettività, sicurezza, ed altre che formuleremo)
 2. Sezione b: Quale esigenze formative o di collaborazione sono più urgenti (collaboration, drive, calendar, posta...)
3. Entro 15.02: Avvio Somministrazione questionario ed elaborazione dei dati
4. Entro 28.02: Chiusura somministrazione
5. Entro 15.03:
 1. Confronto con i dirigenti in merito ai risultati di ciascuna area per certificare e modificare le richieste
 2. Formulazione del piano di approvvigionamento per Area compatibile con le risorse attuali.

La sezione b, in particolare, sarà propedeutica alla parte strategica, ovvero all'individuazione delle competenze e delle strumentazioni più adeguate su un orizzonte di medio-lungo periodo.

A seguire verranno attivati interventi formativi di breve durata sugli aspetti ritenuti più complessi.

Piano strategico (entro fine anno):

1. Assessment competenze digitali più approfondite (analisi già impostata)
2. Avvio di una sperimentazione di virtualizzazione delle postazioni di lavoro (già in avviamento in questi giorni): per valutare costi/benefici e scenari di utilizzo
3. Stesura nuovo piano di approvvigionamento (includendo macchine virtuali)
4. Esecuzione del piano e assegnazione di macchine virtuali o di PC portatili.

4.4 Programma di sviluppo del lavoro agile

4.4.1 Condizioni abilitanti il lavoro agile

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa.

Nel caso del lavoro agile, una condizione abilitante di particolare importanza è la capacità di gestire le risorse umane in modalità orientata ai risultati. L'Amministrazione dell'Ateneo 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, l'Ateneo di Pavia ha implementato uno nuovo applicativo del CINECA, SPRINT, che supporta la gestione della performance nei tre momenti, favorendo sia la coerenza programmatica verticale, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo, sia la coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione. In particolare, nel corso del 2019 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 a seguito dell'identificazione degli obiettivi da raggiungere in un dato periodo. Dopo aver condiviso con alcune 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; Sprint unitamente al modulo di gestione del budget pluriennale (U_BUDGET) dota l'ateneo di una visione organica e integrata del processo di programmazione.

Il piano strategico raccoglie tutti gli obiettivi strategici e di base in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi di posizionamento dell'Ateneo e, per ciascuno di questi, consente lo sviluppo di opportune linee di azione e la definizione di specifici indicatori quantitativi di impatto da associare. Ogni obiettivo può essere monitorato e si colloca all'interno della mappa strategica, realizzata con il contributo delle cariche politiche. 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, agevola la consultazione e consentire piena condivisione con i soggetti coinvolti, anche eventualmente con i referenti politici visto che è previsto un apposito profilo di consultazione. L'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano operativo impone un rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli obiettivi, inoltre 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. Da qui nasce l'esigenza di superare un'evidente e naturale frammentazione metodologica, dando al singolo dipendente un accesso unico e certificato a tutti i singoli elementi sottesi alla valutazione individuale consentendogli una visione unitaria. L'ateneo ha, quindi, recentemente introdotto nella piattaforma uno strumento flessibile ed altamente configurabile travasando tutti gli obiettivi che risiedono in SPRINT nelle schede dei singoli dipendenti sulla base dell'afferenza, del ruolo e delle regole del Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni, garantendo una convergenza verso le priorità dell'ateneo. Spesso, infatti, l'aspetto comunicativo appesantisce il processo di valutazione. Il modulo Valutazione della Prestazione consente al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare, per ogni dimensione sottoposta a valutazione, le valutazioni conseguite sui singoli elementi, i rispettivi risultati ed 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.

4.4.2 Benessere organizzativo

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 insieme ad altri sedi universitarie consente di poter 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 è soddisfacente superando, anche se di poco il 50% del personale in servizio.

In particolare, considerando gli elementi che maggiormente possono essere valutati in termini di condizioni abilitanti per lo smart working, 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 per migliorare ad aiutare i colleghi (5,27/6) e per 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 si 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 e la percezione di scarsa equità si riscontra anche nell'ambito relativo a carriera e sviluppo, in cui emerge una sensazione di scarsa meritocrazia nelle possibilità di ottenere avanzamenti professionali. Il risultato complessivo risulta 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 la soddisfazione professionale;
- nell'ambito delle relazioni, emergono valori nella media relativi 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 anche se alcuni aspetti del rapporto con i superiori potranno sicuramente 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.

Considerando i risultati complessivi della rilevazione, l'Ateneo ritiene che l'implementazione dello smart working in regime non emergenziale potrà migliorare sensibilmente alcuni aspetti di contesto dell'organizzazione. Per questo motivo, al termine del primo di avvio dello smart working non emergenziale, l'indagine sul benessere organizzativo verrà ripetuta introducendo alcune specifiche rilevazioni sul livello di soddisfazione dei lavoratori in modalità agile e dei responsabili delle strutture. L'obiettivo che l'Ateneo intende raggiungere è una percentuale pari o superiore all'80% di lavoratori agili e una percentuale pari o superiore al 70% di responsabili soddisfatti rispetto all'implementazione della nuova modalità lavorativa.

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

evidenza 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 sono sicuramente alla base dell'ottima valutazione di Unipv. Il risultato è anche frutto dell'impegno che, nell'ultimo periodo è stato dedicato alla formazione del personale, alle politiche di welfare e alla tutela del benessere di tutti, nel segno della sostenibilità.

L'Ateneo dispone delle condizioni abilitanti relative alla cd. Salute digitale.

Possiede, infatti, i seguenti elementi:

- Dispone di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN. Gestisce in sicurezza il patrimonio informativo e prevede l'informazione e la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza informatica.
- Sta valutando l'evoluzione dell'architettura IT verso una piattaforma di Smart Working as a service, con l'utilizzo di infrastrutture desktop virtualizzate che assicurino una gestione centralizzata delle policy di accesso e meccanismi integrati di protezione dei dati, mentre al momento è prevista l'assegnazione di dispositivi portatili che, sulla base della rotazione del personale in SW, assicurano la piena efficienza del personale anche da remoto.
- Sono attivati investimenti consistenti negli apparati di sicurezza di ultima generazione quali "next generation firewall" e "next generation intrusion prevention".
- Funzioni applicative di "conservazione" dei dati e ai prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino all'esterno mediante tecnologie cloud.
- Disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.

L'Ateneo rende possibile l'accesso ai dati e agli applicativi da parte dei dipendenti presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro. Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:

- profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni e consente l'accesso alle principali applicazioni anche attraverso il sistema SPID;
- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi mediante sistemi di log, anche grazie ad un sistema di identity management unificato;
- disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo e ad un più esteso sistema di document workflow management per automatizzare la produzione documentale ed il sistema di protocollo stesso.

L'Ateneo ha ritenuto importante implementare anche un 'Cruscotto per lo Smart Working in Università degli Studi di Pavia'. E' stato realizzato in Power BI della Microsoft e si tratta di un cruscotto riassuntivo ed interattivo che riporta i report di maggior interesse, elaborati sulla base dell'utilizzo del giustificativo di smart working inserito dal Personale Tecnico Amministrativo nell'applicativo StartWeb per la rilevazione delle presenze.

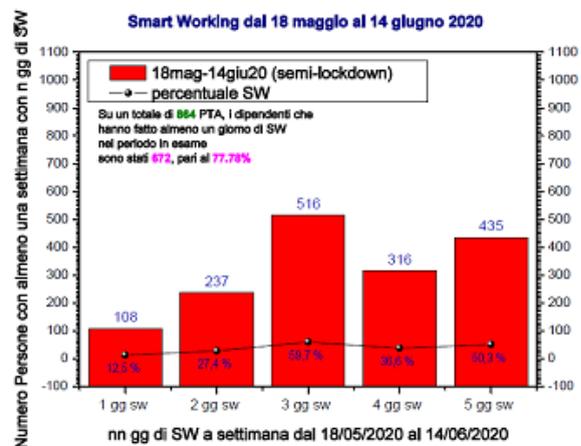
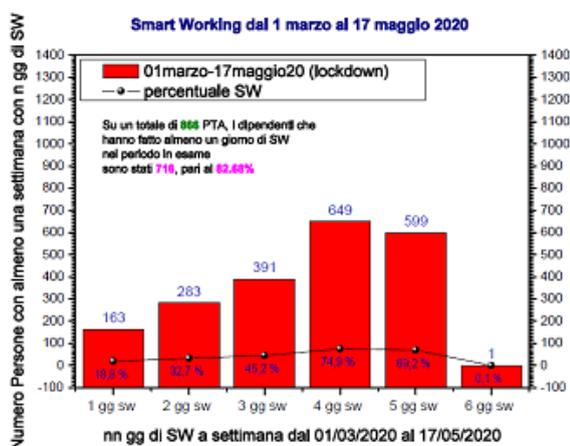
Per ciascun periodo si è esaminato quanti giorni di smart working (SW) a settimana sono stati svolti dal Personale Tecnico Amministrativo, facendo le seguenti distinzioni tra le persone che hanno svolto almeno un giorno di SW a settimana:

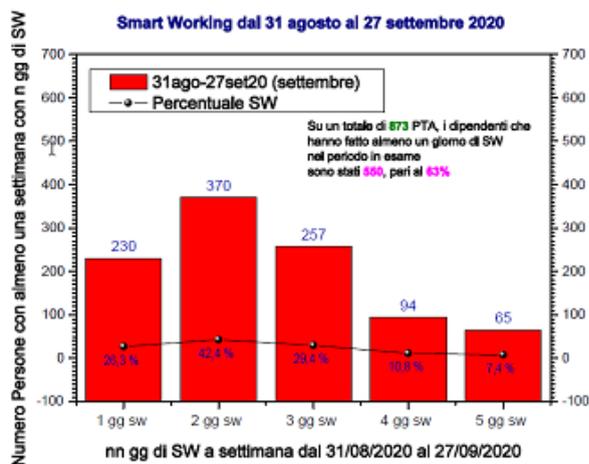
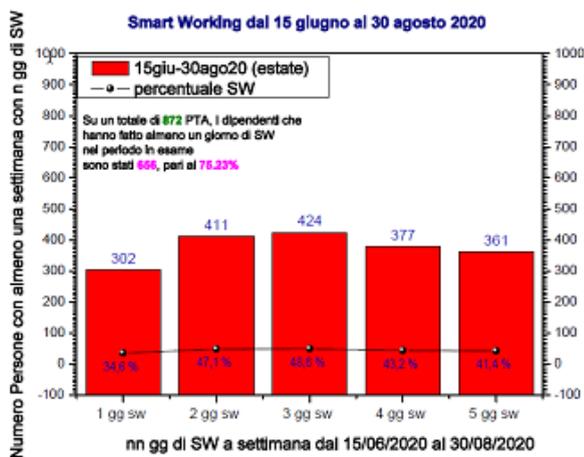
1. numero totale di persone tra i PTA
2. numero totale di femmine e di maschi tra i PTA
3. numero totale di PTA distinto per le categorie B, C, D ed EP
5. numero totale di PTA distinto per giorni della settimana
6. numero totale di PTA distinto per Struttura dell'Ateneo.

Sono state altresì riportate le percentuali sul totale dei PTA in servizio per ciascuna di queste 5 tipologie di analisi, inserendole nei relativi grafici realizzati.

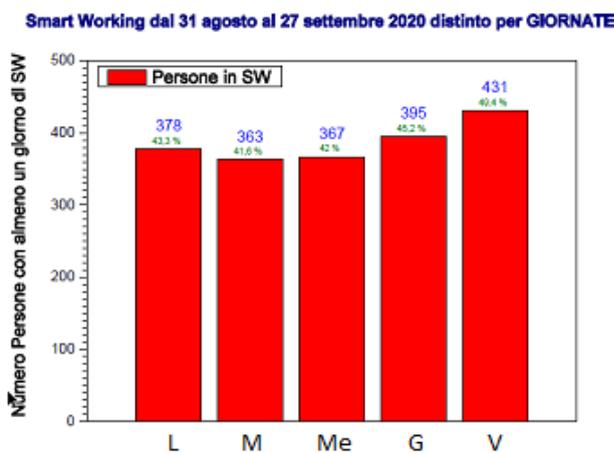
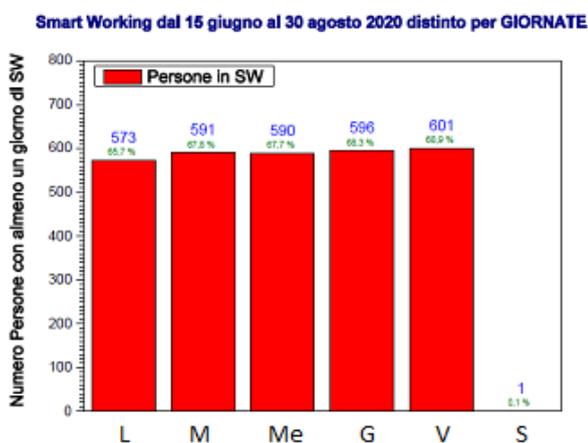
I report prodotti hanno evidenziato alcuni importanti aspetti relativi al personale e alle modalità di utilizzo della modalità di lavoro agile durante il periodo marzo-settembre 2020.

Giornate in lavoro agile alla settimana. Il primo report distingue nei diversi periodi il numero di giornate/settimana svolte in modalità agile dal PTA. I grafici evidenziano come nel primo periodo (marzo-maggio), ovvero durante il lockdown nazionale, la maggior parte del personale ha svolto 5 o 4 giornate in smart working alla settimana. Questo dato mostra un ottimo adeguamento da parte dell'Ateneo dell'utilizzo dello smart working come misura straordinaria di lavoro durante l'emergenza sanitaria, che ha permesso la continuazione dello svolgimento delle attività ordinarie e della relativa efficacia ed efficienza. Nei mesi seguenti, i giorni/settimana svolti in modalità agile sono leggermente diminuiti (3 gg/sett), mantenendo un buon numero di dipendenti sulla totalità o quasi delle giornate svolte in smartworking. A partire da giugno, come prevedibile considerate le mutate disposizioni normative, il personale ha svolto 2/3 giornate di lavoro agile alla settimana.





Giornata della settimana in modalità agile. Il secondo report analizza i giorni della settimana in cui i dipendenti hanno lavorato in modalità agile. Nel periodo emergenziale (mar-magg), non emerge una netta differenza, ma le giornate svolte in smart working sono uniformemente distribuite sui 5 giorni, con una lieve preferenza per il rientro nella giornata di venerdì. Nel secondo periodo, viene riconfermata una sostanziale uniformità di utilizzo, ma il venerdì diventa una delle giornate preferite da svolgere in modalità agile. I grafici riportano anche le giornate lavorate del sabato, come eccezione, svolte dal personale che supporta le attività essenziali al funzionamento dei servizi di base dell'Ateneo.



Distribuzione per categorie. Il terzo report analizza l'utilizzo della modalità agile per ogni categoria il personale, sia in termini percentuali che con riferimento al numero di giorni alla settimana. In generale si osserva un aumento dell'utilizzo della modalità agile per tutte le categorie nel periodo marzo-maggio, in linea con lo sviluppo della pandemia. In particolare:

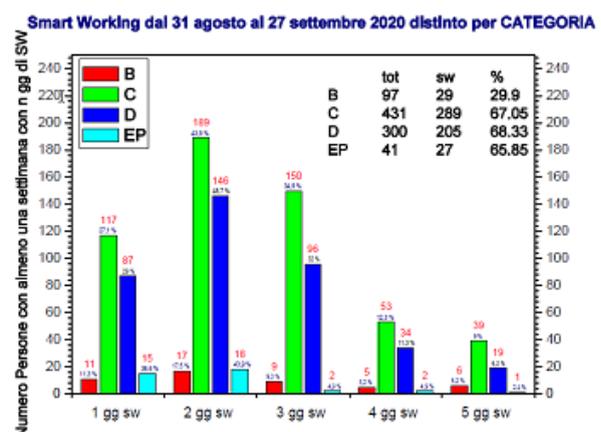
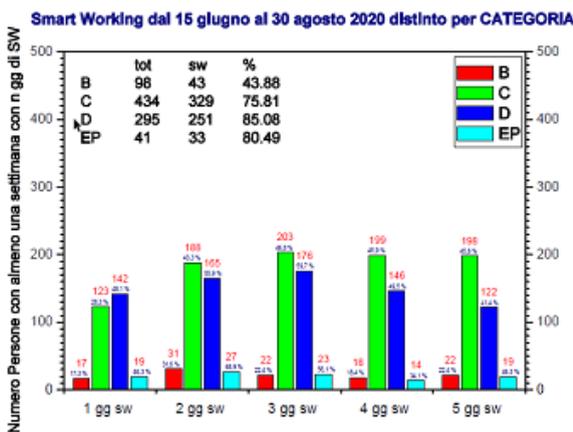
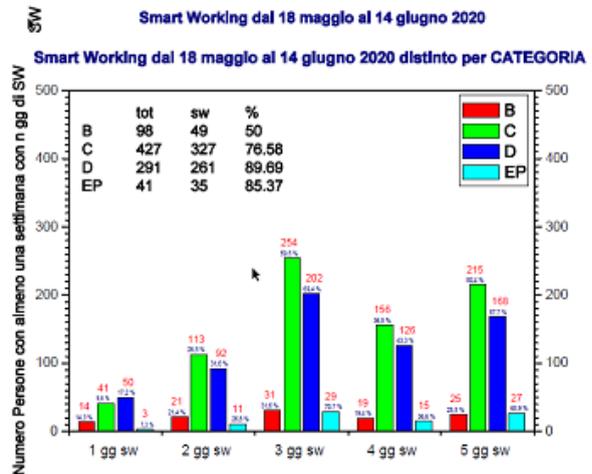
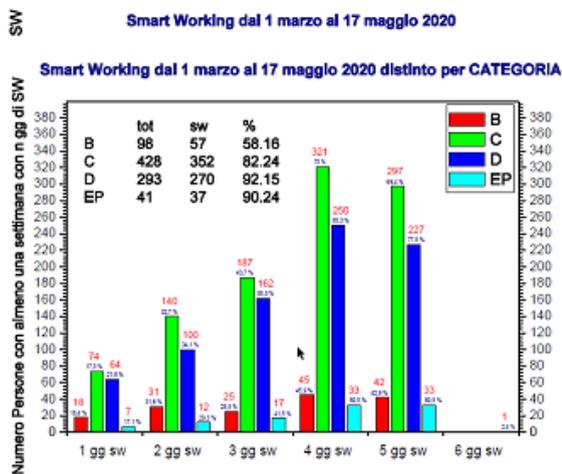
- i dipendenti di categoria B passano da 48% di marzo al 55% di maggio
- i dipendenti di categoria C dal 74% al 79%
- i dipendenti di categoria D dall'86% al 91%
- i dipendenti di categoria EP dall'85% al 90%

Si può osservare che le percentuali di utilizzo sono più elevate per le categorie D ed EP che svolgono attività più orientate alla progettualità e al coordinamento, mentre sono meno elevate per le categoria B e C che svolgono attività più operative.

Come già evidenziato, nel primo periodo l'utilizzo della modalità di lavoro agile è riferita a 5/4 giorni alla settimana, in modo trasversale per tutte le categorie.

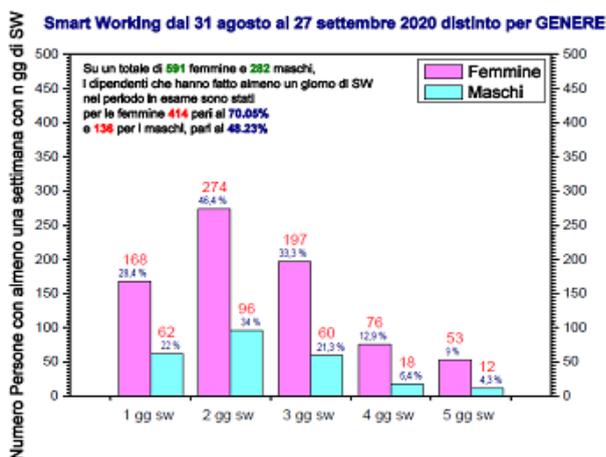
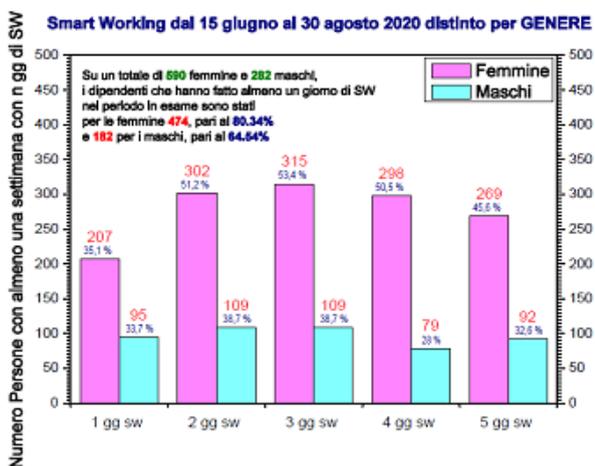
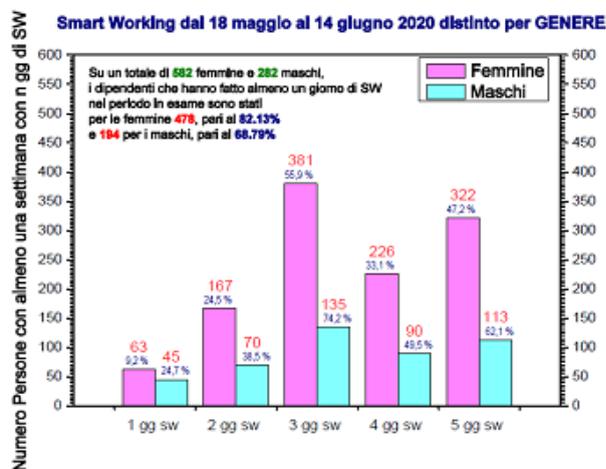
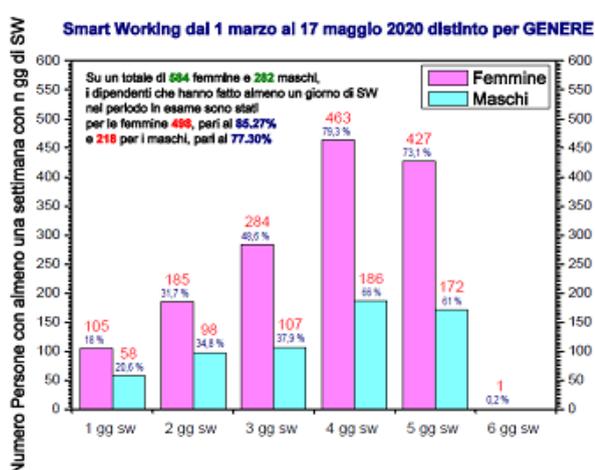
Nel secondo periodo (giu-sett), le percentuali subiscono una inversione, in linea con le mutate condizioni esterne:

- i dipendenti di categoria B passano da 43% di giugno-agosto al 29% di settembre
- i dipendenti di categoria C dal 75% al 67% di maggio
- i dipendenti di categoria D dal 85% al 68%
- i dipendenti di categoria EP dal 80% al 65%



Distribuzione per sesso. Un ulteriore report permette di analizzare l'utilizzo della modalità di lavoro agile da parte di donne e uomini. In generale, occorre ricordare che la popolazione del personale tecnico amministrativo è composto per il 67% da donne e per il 33% da uomini. L'analisi deve pertanto essere condotta distintamente sulle due popolazioni.

Per quanto riguarda le donne, la percentuale di utilizzo della modalità agile passa dal 79% del mese di marzo, all'84% del mese di marzo, per diminuire al 70% nei mesi di agosto-settembre. In modo similare, gli uomini che hanno svolto le proprie attività in modalità agile sono in numero pari al 67% nel mese di marzo, al 73% nei mesi di aprile-maggio per diminuire al 48% nei mesi di agosto-settembre.



L'Ateneo dispone anche delle condizioni economiche finanziarie necessarie per coprire i costi e gli investimenti necessari all'implementazione dello smart working (cd. **Salute economica finanziaria**).

Nel corso del 2020 per l'acquisto di strumenti a supporto del lavoro agile (portatili/webcam/cuffie) l'ateneo ha sostenuto una spesa di 140.000 € per l'anno 2021 il budget è pari a 150.000 €

Anche in relazione al piano formativo precedentemente illustrato sono stati valutati i costi necessari per sostenerne l'implementazione nell'anno 2021.

4.4.3 Programma di implementazione del lavoro agile

Al fine di valutare il volume di dipendenti interessati a continuare a svolgere la propria attività in modalità agile anche in un futuro non emergenziale, nel mese di dicembre 2020 è stata svolta un'indagine su tutto il personale tecnico amministrativo. L'indagine ha consentito all'Amministrazione di disporre dei dati necessari per effettuare una previsione più precisa di quante potranno essere le posizioni di lavoratore in modalità agile da attivare in questo primo anno di implementazione del progetto di Ateneo. L'indagine ha mostrato un sostanziale interesse del personale a proseguire l'esperienza anche in un contesto non emergenziale. In particolare, 483 persone hanno dichiarato l'intenzione di proseguire a lavorare in modalità agile, ovvero il 76,55% delle persone dedicate ad attività eseguibili da remoto (631). E' stato richiesto anche di indicare la preferenza circa la modalità di utilizzo, tra le due proposte dall'Amministrazione: 316 persone preferirebbero svolgere smart working per 2 giorni alla settimana e 167 per 1 giorno alla settimana.

I risultati suddivisi per struttura sono riportati nelle tabelle seguenti:

Strutture	Tot PTA	TOT Persone con attività svolgibili in modalità agile	Indagine personale interessato a SW a regime (dic 2020)			
			2 gg/sett	1 gg/sett	Tot interessate	% interessati/ Persone con attività svolgibili in modalità agile
DIREZIONE GENERALE	47					
STRUTTURA DI RACCORDO DEL SERVIZIO PREVENZIONE E PROT	4	4	2	2	4	100,00%
STRUTTURA DI RACCORDO DELLA DIREZIONE GENERALE	2	2	2	0	2	100,00%
U.O.C. STAFF RETTORATO E DIREZIONE GENERALE	10	9	2	1	3	33,33%
SERVIZIO LEGALE	8	8	4	4	8	100,00%
SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI E STRUTTURE DIPARTIMENTALI	6	5	5	0	5	100,00%
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	10	10	4	1	5	50,00%
SERVIZIO QUALITA' E SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	7	7	0	0	0	0,00%

AREA BENI CULTURALI	110						
CENTRO DI SERVIZIO STUDI TRADIZIONE MANOSCRITTA DI AUTORI MOD CONT	4	3	3	0	3	100,00%	
PRESIDIO AMMINISTRATIVO CONTABILE	9	9	5	0	5	55,56%	
SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	15	16	5	4	9	56,25%	
SERVIZIO BIBLIOTECHE	54	31	14	10	24	77,42%	
SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	4	4	3	0	3	75,00%	
SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEO	11	7	6	1	7	100,00%	
SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (SMA)	13	5			0	0,00%	
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	93				0		
PRESIDIO AMMINISTRATIVO CONTABILE	4	3	1	2	3	100,00%	
CENTRO DI SERVIZIO 'ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO' (COR)	13	12	3	6	9	75,00%	
CENTRO DI SERVIZIO SAIDS ASS E INT STUD DISAB E CON DSA	5	5	0	1	1	20,00%	
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE DIDATTICA	15	15	5	1	6	40,00%	
SERVIZIO SEGRETERIE STUDENTI	34	29	12	11	23	79,31%	
SERVIZIO POST LAUREA	22	19	4	13	17	89,47%	
AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATT. E COMUNICAZIONE	50						
CENTRO LINGUISTICO	7	5	4	0	4	80,00%	

CENTRO DI SERVIZIO GLOBEC	7	7	4	3	7	100,00%
PRESIDIO AMMINISTRATIVO CONTABILE AREA RELAZ INTERN DIDAT COM	4	3	2	1	3	100,00%
SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	11	11	4	6	10	90,91%
SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	15	14	9	4	13	92,86%
SERVIZIO COMUNICAZIONE	6	6	5	1	6	100,00%
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	48					
CENTRO SERVIZIO GESTIONE UNIFICATA STABULARI	2	0	0	0	0	0,00%
CENTRO DI SERVIZIO INTERD 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'	13	13	0	13	13	100,00%
CENTRO DI SERVIZIO LENA	11	9	1	2	3	33,33%
PRESIDIO AMMINISTRATIVO CONTABILE AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	3	3	0	3	3	100,00%
SERVIZIO RICERCA E TERZA MISSIONE	19	19	6	9	15	78,95%
AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	56					
SERVIZIO BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E COORD. AMM. DIP	11	8	5	3	8	100,00%
SERVIZIO FISCALE	4	2	1	1	2	100,00%
SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	18	18	8	5	13	72,22%
SERVIZIO CARRIERE CONCORSI PERSONALE DI ATENEVO E RAPPORTI CON IL SSN	23	22	16	5	21	95,45%

AREA SISTEMI INFORMATIVI	31					
SERVIZIO AUTOMAZIONE GESTIONALE	12	12	7	0	7	58,33%
SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	19	13	6	0	6	46,15%
AREA TECNICA E SICUREZZA	60					
SERVIZIO LOGISTICA	15	9	5	2	7	77,78%
SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	9	9	9	0	9	100,00%
SERVIZIO GARE E APPALTI	5	5	5	0	5	100,00%
SERVIZIO GESTIONE FACILITY, UTILITIES E AMBIENTE	13	11	11	0	11	100,00%
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, GESTIONE CONTRATTI E CERT	11	10	10	0	10	100,00%
SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	7	7	7	0	7	100,00%
DIPARTIMENTI	360					
DIP BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE 'LAZZARO SPALLANZANI'	24	15	5	5	10	66,67%
DIP CHIMICA	18	9	0	0	0	0,00%
DIP FISICA	15	11	7	0	7	63,64%
DIP GIURISPRUDENZA	10	8	1	2	3	37,50%
DIP INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	22	13	9	2	11	84,62%
DIP INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	24	22	0	13	13	59,09%

DIP MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	8	6	6	0	6	100,00%
DIP MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	27	19	10	6	16	84,21%
DIP MEDICINA MOLECOLARE	24	10	5	5	10	100,00%
DIP MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	9	8	4	0	4	50,00%
DIP SANITA' PUBBLICA, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	37	11	8	3	11	100,00%
DIP SCIENZE CLINICO CHIRURGICHE, DIAGNOSTICHE E PEDIATRICHE	27	18	7	6	13	72,22%
DIP SCIENZE DEL FARMACO	18	8	4	3	7	87,50%
DIP SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAM	23	13	6	1	7	53,85%
DIP SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	26	16	13	2	15	93,75%
DIP SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI	13	13	5	3	8	61,54%
DIP SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	14	12	6	4	10	83,33%
DIP STUDI UMANISTICI	21	12	12	0	12	100,00%
Totale complessivo	855	631	316	167	483	76,55%

Strutture	Tot PTA	TOT Persone con attività svolgibili in modalità agile	Persone interessato a SW a regime (dic 2020)	Persone interessato a SW a regime / TOT Persone con attività svolgibili in modalità agile	Persone interessato a SW a regime / Tot PTA
ADG	47	44	27	61,36%	57,45%
ABC	110	75	51	68,00%	46,36%
ADSS	93	83	59	71,08%	63,44%
ARIIDC	50	45	43	95,56%	86,00%
ARTM	48	44	34	77,27%	70,83%
ARUF	56	50	44	88,00%	78,57%
ASI	31	25	13	52,00%	41,94%
ATS	60	49	49	100,00%	81,67%
DIPARTIMENT I	360	223	163	73,09%	45,28%
TOTALE	855	631	483	76,55%	56,49%

4.5 Gli impatti del lavoro agile

Il lavoro agile deve rappresentare uno strumento per la conciliazione vita-lavoro ma nel contempo deve contribuire al miglioramento della performance organizzativa e alle performance individuali. Occorre, peraltro, che l'Ateneo si ponga un ulteriore obiettivo ovvero quello di valutarne gli impatti sia a livello interno che esterno. Risulta evidente la complessità che un simile obiettivo pone, soprattutto in termini di implementazione di sistemi informativi adeguati alla loro misurazione.

Di seguito, si elencano alcuni indicatori di impatto che l'Ateneo ritiene importante monitorare nel futuro per i quali, peraltro, risulta impossibile, al momento determinare il dato di partenza e, quindi, tantomeno, fissare un target per gli anni a venire. Nel corso dei prossimi mesi, verrà effettuata una specifica analisi che consenta di identificare gli strumenti e gli interventi necessari alla determinazione di questi valori. Si tratta, peraltro, di valutazioni che richiedono un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, di strumenti di rilevazione che necessariamente individuino delle proxy utili a rilevarli.

4.5.1 Impatti esterni

Impatto sociale: positivo per gli utenti da misurare attraverso le indagini di customer satisfaction sui servizi erogati dall'Ateneo; positivo per i lavoratori in termini di riduzione del tempo necessario per gli spostamenti casa-lavoro e di miglioramento del work-life balance.

Impatto ambientale: positivo per la collettività: minor livello di emissioni di Co2 e minor quantità di stampe.

4.5.2 Impatti interni

Impatto sulla salute dell'ente: miglioramento del clima organizzativo da rilevare con l'indagine di benessere sopra descritta; miglioramento della salute professionale da realizzare attraverso gli interventi formativi e di assessment sopra descritti; miglioramento della salute digitale da realizzare attraverso i piani di digitalizzazione sopra descritti; riduzione dell'assenteismo da valutare in base ai dati disponibili nel sistema di rilevazione delle presenze; miglioramento della salute economica-finanziaria.

Riduzione dell'assenteismo

Interessanti sono i risultati di un'analisi effettuata alle giornate lavorative effettive del 2019 e del 2020. Le giornate svolte in sede sono sensibilmente diminuite nel 2020 data l'introduzione della modalità agile in seguito alla situazione di emergenza nazionale. Nel 2019, l'Ateneo non aveva implementato lo smart working, pertanto il dato è presente solo per il 2020. Il personale che ha usufruito di almeno 1 giorno di smart working è risultato pari a 766, ovvero l'89% del personale tecnico amministrativo. Le giornate svolte in modalità agile nel 2020 corrispondono al 41,61% del totale delle giornate effettive. L'Ateneo aveva però già attivato alcuni progetti di telelavoro (15) e le giornate in telelavoro sono aumentate in quanto il personale titolare di questi progetti ha svolto più giornate da casa rispetto a quelle previste dai progetti stessi, come risultato delle misure precauzionali introdotte dall'Ateneo al fine di limitare la presenza in sede del personale e di tutelarne la salute. I giorni di missioni sono notevolmente diminuiti nel 2020, in quanto non è stato possibile viaggiare sul territorio nazionale come in precedenza. I giorni di assenza sono leggermente aumentati nel 2020 a causa della situazione esterna. In sintesi, le giornate di lavoro effettivo sono leggermente diminuite nel 2020 (si veda tabella).

	Giornate in sede	Giornate in SW	Giornate in telelavoro	Giorni missioni	Giorni assenze	totale giornate EFFETTIVE
2019	170.583	0	1384	511	47132	172.478
2020	98124	71462	2065	108	49628	171.759

Dal confronto dei giorni di assenza registrati nel 2019 e nel 2020, nonostante i due anni confrontati siano completamente differenti tra loro a causa delle condizioni esterne che hanno influito notevolmente sulla vita delle persone, emergono alcune importanti informazioni. In generale si evidenzia un aumento delle assenze nel 2020, di circa 2000 giorni (2,34 giorni a testa). Considerando peraltro che nel 2020 sono stati registrati 3135 giorni di assenza per “permessi connessi all’emergenza COVID” (come esenzione dal servizio, giorni aggiuntivi per congedi straordinari e permessi l. 104), si nota comunque una discreta flessione dell’assenteismo. Nel 2020 si registra un aumento dell’utilizzo di giorni di assenza per uso personale (+3000 giorni di ferie e +600 giorni di permessi retribuiti). Il dato può essere ricondotto alla situazione emergenziale in quanto, per poter usufruire dell’esonero, era necessario aver esaurito le ferie degli anni pregressi. In calo invece l’istituto del recupero straordinario, anche perché i lavoratori in modalità agile non maturano flessibilità oraria e quindi non necessitano di utilizzare questo permesso. Le assenze connesse alla salute personale (malattia e ricovero/post ricovero) sono sensibilmente aumentate nel 2020. Il dato si riconduce alle situazioni di contagio diretto o indiretto da COVID19 che si sono verificate e alle necessarie precauzioni da adottare nei casi di contatto con persone positive (es. quarantena). Le assenze connesse alla cura di familiari sono invece diminuite. In particolare sono stati fruiti meno giorni di congedo e meno giorni per malattia del figlio. Questo dato può essere ricondotto al fatto che i lavoratori, essendo a casa, possono occuparsi anche delle malattie lievi di familiari e figli grazie alla modalità di lavoro agile. Per quanto riguarda invece l’utilizzo dei giorni di recupero L.104, si registra un lieve aumento, anche questo connesso alla situazione pandemica e alla necessità di proteggere i familiari fragili riducendo le uscite. Le assenze connesse direttamente o indirettamente al lavoro sono sensibilmente diminuite:

- gli infortuni e i giorni di recupero per reperibilità, data la minor presenza in sede del personale e il minor svolgimento di attività in sede;
- le missioni, data l’impossibilità di spostarsi nel territorio italiano e internazionale e la trasformazione degli incontri plenari in digitale;
- gli scioperi, in relazione alla situazione esterna.

Con questo primo confronto, tenuto conto dei limiti dovuti alle condizioni esterne del 2019 e del 2020, sembra di poter concludere che la modalità di lavoro agile possa influire positivamente sulla diminuzione dell’assenteismo del personale, in quanto modalità flessibile di conciliazione di lavoro ed esigenze personali e familiari.

La tabella di seguito riporta i dati puntuali per ogni tipologia di assenza analizzata.

Tipologia di assenze	2019 (giorni)	2020 (giorni)	Totale complessivo
Aspettative	1555	2057	3612
Comando	481	1726	2207
Congedi	3195	2845	6040

Ferie	29396	26147	55543
Gravidanza a rischio	88	341	429
Infortunio sul lavoro	364	300	664
L 104 familiare	1644	1675	3319
L 104 personale	366	387	753
Malattia	4222	5382	9604
Malattia figlio	140	68	208
Malattia grave e invalidante	542	328	870
Missioni	511	108	619
Permessi COVID		3135	3135
Permessi retribuiti	948	1513	2461
Recupero straordinario	2765	2172	4937
Reperibilità	31	31	62
Ricovero/post ricovero	850	1029	1879
Sciopero	18	3	21
Sospensione per procedimento disciplinare	16	381	397
Totale complessivo	47132	49628	96760

4.5.3 Impatti sull'economicità dell'Ateneo

Riflesso economico

Nell'anno 2020 si sono osservate significative riduzioni di costo in relazione alla decisa riduzione dell'utilizzo degli spazi dell'Ateneo per le attività lavorative svolte da remoto. In particolare, i risparmi più significativi si sono realizzati in relazione ai costi sostenuti per utenze, materiale di cancelleria e carta, straordinari. In sede di chiusura del bilancio consuntivo 2020, si procederà ad una puntuale quantificazione di tali risparmi.

Riflesso patrimoniale

In relazione alla necessità di ripensare i luoghi di lavoro tenendo conto che gli uffici e gli spazi comuni, come sino ad ora concepiti, non rispondono alle esigenze della modalità mista (giorni in presenza alternati a giorni in smartworking), l'Ateneo, a partire dal 2020, ha iniziato a orientare la progettazione dei nuovi spazi tenendo conto del processo di avvio del "lavoro agile".

Le azioni di organizzazione (hard e soft) delle Virtual Classroom, alle quali è stato dato notevole impulso a causa della situazione sanitaria, sono state affiancate dalla progettazione dei Virtual Office. L'esperienza nell'ambito privato del coworking, mutuata dal potenziamento della connettività in mobilità e dall'evoluzione degli strumenti collaborativi (e accelerata dalla crisi economica), può essere assunta nei suoi elementi virtuosi:

- dematerializzazione dei documenti;
- posizionamento in cloud dei dati e documenti;
- utilizzo di applicazioni collaborative;
- virtualizzazione della strumentazione hardware;

con la conseguente riduzione degli spazi, degli arredi e delle attrezzature necessarie, rispetto ai quali occorrerà contestualmente monitorare il benessere lavorativo che potrebbe subire peggioramenti a causa dell'assenza di identità e personalizzazione dei luoghi.

Esemplificativo è il progetto di riorganizzazione dell'Admission Office e del Welcome Office, dove la riorganizzazione degli uffici e spazi comuni è stata orientata all'individuazione di locali dove si potranno svolgere attività a rotazione e con elementi di arredo flessibili per poter accogliere sia postazioni singole sia la loro aggregazione per riunioni di gruppo, supportate dalla dotazione multimediale e dalle connettività necessarie alle riunioni in modalità mista (presenza – remoto), quali schermi integrati di grandi dimensioni, e dalla condivisione di attrezzature per la stampa (nei limiti necessari conseguenti alla dematerializzazione).

Nella tabella di seguito sono riportate le dimensioni che devono essere considerate e monitorate al fine di valutare in modo completo gli impatti dell'implementazione del progetto di Ateneo negli anni a venire in termini di miglioramento della salute complessiva dell'organizzazione.

RISORSE	DIMENSIONI	INDICATORI di SALUTE DELL'ENTE	LEVE DI MIGLIORAMENTO
Umane	SALUTE ORGANIZZATI VA: <i>adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo</i>	L'Ateneo già dispone di: <ul style="list-style-type: none"> ➤ una mappatura dei processi di Ateneo, divisi in fasi, tipici delle strutture afferenti alle diverse strutture dirigenziali e dipartimentali. Per ogni fase, sono state individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile, quelle che possono essere prevalentemente svolte da remoto e quelle che, al contrario, non hanno tale caratteristica. ➤ un sistema di Programmazione per obiettivi per progetti annuali con revisione semestrale ➤ i risultati dell'Indagine di Benessere organizzativo ➤ un Coordinamento organizzativo del lavoro agile con Help desk dedicato cui è affidato il compito anche del Monitoraggio del lavoro agile 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ la mappatura dei processi verrà utilizzata per creare il catalogo dei processi e dei servizi di Ateneo ➤ Sono in fase di implementazione interventi sugli applicativi tesi a migliorare gli strumenti a supporto del sistema di programmazione e controllo esistente ➤ l'indagine di benessere verrà ripetuta e ampliata così da poter valutare gli effetti dello smart working
	SALUTE PROFESSIONALE: <i>adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari</i>	In relazione alle competenze direzionali (<i>capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management</i>): <ul style="list-style-type: none"> -tutti dirigenti e solo alcuni responsabili di posizione organizzative di 1° e 2° livello hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze decisionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno -100% delle posizioni organizzative responsabili di struttura adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori In relazione alle competenze organizzative (<i>capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi</i>): <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutti i dirigenti e i responsabili di 2° livello lavorano per obiettivi e vengono valutati sulla performance organizzativa, oltre che individuale -il 57% lavoratori ha partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno ➤ Percorsi di sensibilizzazione e informazione: tutto il personale è stato destinatario di un evento formativo in materia di lavoro agili, in aggiunta i dirigenti sono stati convocati per ulteriore sviluppo delle competenze. A questo si aggiunge la partecipazione da parte di alcuni a corsi specifici in materia di: orari di lavoro e assenze, normativa, valutazione e privacy. In particolare, a fine 2020 l'Ateneo ha proposto a tutto il personale tecnico amministrativo un corso per migliorare la confidenza con gli strumenti utili nel lavoro da remoto (gestione della scrivania digitale e riflessioni su aspetti organizzativi e di gestione del tempo). Sono stati convocati 867 persone e 492 hanno superato il test. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A partire dall'anno 2020, sono state effettuate importanti modifiche organizzative nella struttura di Ateneo (creazione di nuove strutture di I e II livello (aree dirigenziali e servizi) e introduzione di strutture di III livello (Unità Organizzative Complesse). Tali cambiamenti hanno evidenziato l'esigenza di un'approfondita seppur graduale, analisi organizzativa improntata ad una logica per processi che intende pervenire all'elaborazione di job description per i diversi ruoli professionali presenti in Ateneo. Tale analisi consentirà anche di effettuare l'analisi dei 'gap di competenze' per realizzare percorsi formativi mirati e di definire una programmazione del personale che tenga conto delle esigenze di profili professionali innovativi e adeguati alla crescente richiesta di competenze specifiche.

		<p>Competenze digitali (<i>capacità di utilizzare le tecnologie</i>):</p> <p>L'evento formativo in materia di lavoro agile organizzato a fine 2020 conteneva una sezione dedicata alle competenze digitali</p>	<p>Nel 2021 verrà realizzato uno specifico percorso per la valutazione del livello di competenze digitale di tutto il personale e la conseguente costruzione di percorsi mirati a colmare le esigenze formative</p>
Strumentali	SALUTE DIGITALE	<p>L'Ateneo già dispone di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Presenza di un sistema VPN</i> ➤ <i>Presenza di una intranet</i> ➤ <i>Presenza di sistemi di collaboration</i> ➤ <i>100% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)</i> ➤ <i>100% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)</i> ➤ <i>60% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori</i> ➤ <i>60% Processi digitalizzati (n° di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)</i> ➤ <i>70% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)</i> 	<p>Verranno attuati i seguenti piani:</p> <p>Piano di transizione digitale</p> <p>Piano di semplificazione e digitalizzazione dei processi e dei servizi amministrativi</p>
Economico-finanziarie	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	<p>L'Ateneo ha già provveduto ad effettuare per il 2021 i seguenti stanziamenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>100.000€ per costi formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile</i> ➤ <i>150.000€ Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile</i> ➤ <i>100.000€ Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi</i> 	

4.6 Conclusioni

L'Amministrazione dell'Ateneo ritiene di grande importanza la possibilità di estendere le modalità di lavoro agile ad una significativa percentuale di dipendenti. Occorre, peraltro, essere consapevoli che il successo di tale innovazione comporterà un cambiamento culturale e una nuova modalità nell'organizzazione del lavoro, fondata sulla responsabilizzazione delle persone e dei gruppi. Sarà necessario valorizzare la capacità di lavorare per obiettivi e di raggiungere i risultati facendo leva soprattutto sulla capacità di coinvolgimento delle persone e sulla collaborazione reciproca piuttosto che sul concetto di autorità o di gerarchia tradizionalmente intesi. Lo smart working è reso possibile, in primo luogo, dalle opportunità offerte dall' ICT. Tuttavia, per arrivare a nuove forme di organizzazione del lavoro bisogna porre al centro le persone e valorizzare il loro potenziale di autonomia e di sviluppo. Lo smart working rappresenta una grande innovazione, ma l'innovazione normalmente avviene in presenza di una cultura aziendale dinamica fondata su collaborazione, fiducia e senso di scopo comune. Occorre scommettere sulla motivazione che un nuovo modo di lavorare può indurre e che potrebbe far aumentare la partecipazione delle persone al lavoro anche fuori dall'ufficio. L'esperienza può essere anche un'occasione di acquisire maggiore consapevolezza del proprio ruolo e delle attività che si svolgono. Lavorando in presenza infatti spesso i meccanismi professionali e relazionali che si utilizzano sono noti e vengono dati per scontati, cosa che da un lato dà sicurezza (e quindi di solito rende poco propensi al cambiamento), ma contemporaneamente fanno sì che ognuno si percepisca come parte di un sistema

complesso, con perdita di visione trasversale e complessiva. Lavorare fisicamente altrove può aiutare a vedere meglio sia l'organizzazione sia il modo le persone sono inserite nei processi organizzativi. Anche questo può essere occasione di miglioramento e oggetto di momenti di confronto tra colleghi. Se riusciremo davvero ad andare in questa direzione, miglioreranno i risultati dell'organizzazione perché migliorerà la qualità del contributo delle persone.

In considerazione del carattere necessariamente 'sperimentale' di questa prima fase di avvio (anno 2021), del perdurare della situazione di emergenza sanitaria e della conseguente proroga dell'applicazione 'semplificata' dello smart working, l'Ateneo intende raggiungere i seguenti risultati:

- 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%.

Vengono allegate le tabelle dei processi/attività con la relativa classificazione (eseguibile da remoto o meno) relativi alle aree dirigenziali e ai dipartimenti. La classificazione relativa alla tipologia di prestazione (da remoto o in presenza) dovrà essere necessariamente rivalutata alla luce dell'esigenza di meglio omogeneizzare le indicazioni fornite dai responsabili di struttura e della progressiva implementazione degli interventi di digitalizzazione programmati.

Allegati

Allegato Pola 1.a_1.i (tabelle processi)

Allegato Pola 2 (Regolamento lavoro agile)

Allegato Pola 3 (Schema accordo individuale)

Allegato Pola 4 (Informativa sicurezza smart working)