



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**DOCUMENTO DI
PROGRAMMAZIONE INTEGRATA
2022-2024**



GENNAIO 2022

Sommario

1. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità	1
1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo	3
1.2 Gli attori.....	7
1.3 La missione	7
1.3.1 Lo Statuto	7
1.4 Il progetto strategico	8
2. Progetti per l'accesso ai fondi ministeriali inerenti alla programmazione triennale 2021-2023	15
2.1 La programmazione triennale 2021-2023	15
3. Il Piano Integrato.....	24
3.1. Inquadramento strategico dell'Ateneo	26
3.2 La performance organizzativa e il piano di obiettivi "integrato"	29
3.2.1 La struttura organizzativa.....	31
3.2.2 Gli obiettivi di performance organizzativa	33
3.2.3 L'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance.....	41
3.3 Analisi delle aree di rischio.....	44
3.3.1. Il contesto delle misure di prevenzione della corruzione	44
3.3.2. Anticorruzione e <i>performance</i> : l'articolazione per obiettivi	46
3.4 Comunicazione, prevenzione della corruzione e trasparenza	49
3.4.1 La comunicazione interna	49
3.4.2 La comunicazione esterna	51
3.4.3 Il Piano delle Azioni Positive (PAP) e le politiche di pari opportunità	53
3.5 La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi.....	53
3.5.1 Il Direttore Generale.....	53
3.5.2 I dirigenti.....	54
3.5.3 Il personale di categoria EP	55
3.5.4 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura di II livello	56
3.5.5 Personale di categoria D con incarico di responsabilità di struttura di III livello	56
3.5.6 La valutazione del personale di categoria B, C, D senza incarichi gestionali.....	56
3.6 Conclusioni	57

1. Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento rappresenta il Documento di Programmazione Integrata 2022-2024, triennio che rappresenterà il terzo, quarto e quinto anno del sessennio del rettorato del Prof. Francesco Svelto, entrato in carica il 1° ottobre 2019. 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. Lo scorso anno 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 MUR;
- 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 Presidio Qualità e 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 2020 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 2020;
- 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

L'aumentata pressione competitiva e la crescente complessità della società moderna, anche prima della pandemia, avevano già imposto un cambio di passo nella gestione delle università. La complessità deriva da molteplici fattori. In particolare, il settore è diventato globale e altamente competitivo richiedendo una maggiore adozione di logiche di mercato e di pratiche aziendali, pur con i dovuti adattamenti per tener conto della natura specifica delle organizzazioni universitarie. Le università statali sono amministrazioni pubbliche e come tali soggette ai rilevanti vincoli imposti al restante mondo delle PA ma, per sopravvivere, esse sono tenute a comportarsi come organizzazioni che devono massimizzare efficienza ed efficacia per creare margini adeguati agli investimenti e al sostegno delle spese future. Per questo motivo, tutti ormai concordano vi sia un rilevante bisogno delle università di dotarsi di chiare strategie competitive che, partendo dall'analisi del contesto attuale e dei fattori alla base del cambiamento, siano in grado di elaborare risposte strategiche per l'evoluzione del sistema universitario. Ovviamente, la natura sociale delle università è e deve restare la premessa chiave del ragionamento strategico, per sostenere contemporaneamente entrambi i livelli di creazione di valore: sia come capacità del singolo ateneo di competere sul mercato, sia come capacità del sistema universitario nel suo insieme di garantire il servizio pubblico, la formazione continua, la creazione e diffusione di conoscenza per la società. In uno scenario post-pandemia, la definizione del ruolo che il sistema universitario potrà assumere a favore della ripresa, risulta ancora più rilevante. 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. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla formazione e ricerca e deve essere teso alla costruzione di un forte legame tra istruzione e mondo economico. In quest'ottica, le Università italiane sono già state e ancora saranno destinatarie di interventi che riguarderanno l'ampliamento dell'accesso agli studi, il sostegno alla ricerca, la digitalizzazione dei servizi e la riforma del reclutamento. Durante la pandemia, le università hanno dimostrato di possedere grande capacità di resilienza e hanno saputo rispondere con efficienza garantendo la prosecuzione delle attività didattiche a distanza, delle attività di ricerca e delle funzioni amministrative attivando lo smart working. Hanno quindi dimostrato di saper gestire con competenza la crisi e di essere ottimi ambienti di lavoro. In questo modo, sono state smentite le pessimistiche previsioni sull'andamento degli studenti iscritti che sono invece cresciuti anche in ambito internazionale. Inoltre, le Università hanno già imboccato la strada della ripartenza,

garantendo da quest'anno accademico la ripresa di tutte le attività istituzionali in presenza e in sicurezza, innovando i propri modelli organizzativi e applicando, per prime fra le Pubbliche Amministrazioni, le nuove regole previste per l'accesso alle strutture.

Tuttavia, i vincoli di sistema rappresentano un grave ostacolo alla capacità di competere degli Atenei italiani. Per cogliere la sfida e ad usare con efficacia ed efficienza i nuovi strumenti e le nuove risorse che verranno messe a disposizione, occorre vengano dedicate attenzione e risorse alla digitalizzazione dei processi, all'integrazione dei sistemi informativi e al governo degli indicatori. Le Università sono chiamate a sostenere e implementare dinamicamente i processi di trasformazione digitale del Paese, ampliando il numero dei laureati con le competenze funzionali allo sviluppo di tale processo, di cui è nota l'attuale grave carenza sul mercato delle professioni. In questo ambito di azione è necessaria un'alleanza con i territori e con il mondo dell'impresa, sia per riqualificare l'offerta formativa di primo e di secondo livello, sia per potenziare i percorsi di formazione permanente. È necessario, inoltre, potenziare numericamente e qualitativamente il personale tecnico - amministrativo, attraverso la semplificazione delle regole del reclutamento e il focus sulle nuove competenze. Gli obiettivi di una moderna gestione organizzativa richiedono agilità normativa, possibilità di reclutare figure e professionalità anche al di fuori di meccanismi tradizionali, mediante modelli che consentano di superare le attuali rigidità. Occorre anche eliminare o almeno significativamente attenuare i vincoli sulla spesa corrente degli atenei, nella consapevolezza che i nuovi investimenti che gli atenei sono chiamati a fare, per essere realizzati e per essere mantenuti, richiedono lavoro qualificato e hanno importanti ricadute sui meccanismi della gestione. La sfida dei nuovi paradigmi potrà essere raccolta e vinta dal sistema universitario adeguando i propri strumenti operativi, rinforzando coerentemente le proprie strutture ma in un contesto che preveda anche adeguati processi di semplificazione normativa e amministrativa, rimozione dei vincoli ostativi allo sviluppo e una diversa efficacia nelle modalità di comunicazione delle informazioni ministeriali.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico pari a 901 docenti (di cui 603 professori di prima e seconda fascia e 298 ricercatori), 830 tecnici amministrativi e 22 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 41 corsi di laurea triennale, 42 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 20 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, 21 master di I livello, 35 master II livello e 8 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di

laurea per l'A.A. 2021/22 è risultato pari a 24.886, a cui si aggiungono 609 dottorandi, 1.206 specializzandi e 967 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"> • Forte attenzione all'inclusione e al merito grazie anche all'esperienza "studente collegiale" estesa anche agli studenti non collegiali • Elevato tasso di interdisciplinarietà • Incremento di studenti stranieri • Forte investimento nel tutorato per supporto personalizzato agli studenti in difficoltà con modalità "a piccoli gruppi" • 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 • Consolidamento e potenziamento grazie ai finanziamenti PASS e Dipartimenti di eccellenza delle grosse Infrastrutture di Ricerca d' Ateneo (CGS, CGS2), identificate all'interno del PNIR (Piano Nazionale Infrastrutture di Ricerca) come rilevanti a livello regionale/nazionale. • Alto investimento in borse di dottorato di ricerca anche grazie a contributi privati • Capacità di attrazione di talenti di ricerca (ad es. ERC) • Peso su base nazionale della produttività scientifica superiore al peso di Pavia in termini dimensionali • Presenza di struttura amministrativa di supporto con consolidata esperienza pluriennale nella gestione e Management della Ricerca <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' • Partecipazione a fondazioni regionali per trasferimento tecnologico 	<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) • Insufficiente formalizzazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tessuto economico e produttivo del territorio composto in prevalenza da realtà di piccole dimensioni • Necessità di sviluppare una visione strategica e organizzativa per valorizzare il potenziale di Ateneo

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 Sistema collegiale come eccellenza pavese 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 nell'AA 2022/23 di 8 nuovi corsi di studio, di cui 7 con sede amministrativa a UNIPV (una triennale professionalizzante e 6 lauree magistrali biennali) e 2 percorsi internazionali Partecipazione al progetto EC2U con didattica distribuita a livello internazionale Forti investimenti per ristrutturare e ampliare strutture per la didattica Notevole investimento in strutture e attrezzature per didattica innovativa <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opportunità Piano Nazionale Ripresa e Resilienza Bandi Horizon Europe, Fondazione Cariplo, Regione Lombardia, Fondi Strutturali 2021-27, P.N.R.: MUR, MISE, MITE, Min. Salute Investimenti per ristrutturare Grandi Infrastrutture di Ricerca (accordi con Regione Lombardia ex art. 15, D.M. 737 P.N.R) 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) Collocazione logistica all'interno di un territorio che vede la presenza di molti istituti di ricerca e IRCCS Vocazione allo sviluppo delle discipline di Scienze della vita che al momento attuale hanno un ruolo centrale <p>Terza Missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> Avvio del progetto 'Polo dell'innovazione' ovvero della realizzazione del 'Parco Tecnologico Cardano' a sostegno della localizzazione d'impresae ad altro tasso di innovazione tecnologica nel distretto della Scienza della Città di Pavia Potenziamento del Sistema Museale Crescita della richiesta di formazione a mercato Grande dinamismo negli insediamenti di nuove start-up e spin-off nel territorio Potenzialità di crescita delle strutture di Public engagement Crescita di relazioni positive con le associazioni e realtà produttive del territorio 	<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' impone una crescita degli iscritti per mantenere i livelli di finanziamento attuali <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta competitività dell'area Milanese il cui potenziale di ricerca si sta sviluppando rapidamente anche grazie all'attività di enti privati soprattutto in ambito biomedico e tecnologico 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 <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 trascinatore per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza, in cui i nostri laureati e dottori di ricerca non solo trovino spazio, ma anzi ne siano, almeno in parte, protagonisti. Da questo consegue l'importanza di un lavoro in stretta collaborazione con l'Amministrazione locale.

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

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

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

DIRETTRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Inclusione e merito	Sarà potenziata la comunicazione dell'Ateneo verso i paesi esteri (europei ed extra-europei) a supporto degli obiettivi di internazionalizzazione
	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;
	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;
	Valorizzare al meglio gli studenti meritevoli, attraverso l'adozione di strumenti che favoriscano le fasce economicamente più svantaggiate;
	Combattere gli abbandoni (ancora troppo elevati specie al termine del primo anno) mediante tutorati dedicati, forme di didattica a distanza e, grazie alla rete dei Collegi, la sperimentazione della figura dell'alunno non residente;
	In collaborazione con il COR, rafforzare ulteriormente i legami con le Scuole superiori, anche fuori della Provincia e della Regione, orientando all'ingresso gli studenti delle classi quarte e quinte;
	In collaborazione con i Consigli didattici e di Dipartimento, verificare l'efficacia delle attuali modalità d'iscrizione (calendario, test, "finestre",...);
	In collaborazione con il Presidio della Qualità di Ateneo, verificare l'adeguatezza delle attuali modalità di valutazione della didattica;
Incubatore tecnologico	Proseguire nella costituzione di un'ampia rete di Aziende con lo scopo di incrementare occasioni di placement in Italia e all'estero
	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;
	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;
Innovazione e ricerca	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;
	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.
	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).
	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.
	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.
	Sempre nei primi sei mesi sarà avviato un progetto di miglioramento dell'usabilità di tutte le comunicazioni digitali rivolte agli studenti attuali e potenziali.
	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).
	In accordo, con il ProRettorato per l'Edilizia e con le altre strutture interessate, saranno definiti interventi di miglioramento degli spazi in quanto veicolo di comunicazione ed identità (bacheche, schermi, spazi di accesso e transito,...).
	Costruzione di nuove opportunità di finanziamento. Impegno ad aumentare l'interazione con tutti i principali soggetti (pubblici e privati) che siano fonti possibili di finanziamento della ricerca. Soprattutto in riferimento all'Europa, ciò comporterà un maggior raccordo con l'Ente Regionale, il Ministero e le Università del territorio. Sarà poi perseguita una nuova qualità della relazione con le varie Fondazioni, bancarie e non.
	Rafforzamento del Dottorato di ricerca graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l'attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l'internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con la SAFD). I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità
	Sostegno ai giovani ricercatori e ai ricercatori attivi in Ateneo. Si predisporranno incentivi ai giovani ricercatori per periodi all'estero sia come opportunità di formazione, sia per lo sviluppo di reti di ricerca. Verrà sviluppato lo "scouting" di giovani ricercatori, attraverso valutazione, revisione e consolidamento dell'esperienza INROAD 2019, e di altre iniziative per la transizione verso l'indipendenza. Si curerà la disseminazione dei risultati attraverso politiche di "open access". Sarà previsto un finanziamento di base per i ricercatori produttivi di Ateneo, da valutare al netto dei gruppi finanziati in progetti competitivi. Sarà valorizzato il contributo del personale tecnico dedicato alla ricerca. Verrà perseguito il reclutamento di docenza da altri atenei (o enti di ricerca) italiani e all'estero sulla base della qualità manifesta dell'attività di ricerca
	Biblioteche ed altre dotazioni infrastrutturali per la ricerca. Le biblioteche (tradizionali o digitali) ed i centri di servizio di Ateneo riceveranno supporto e cofinanziamento gestionale, al fine di migliorarne l'accesso e la qualità dei servizi offerti, in quanto elementi aggreganti per lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e reti di ricerca. Sarà poi sostenuto (in unione con i soggetti direttamente responsabili) il progetto di costituzione di una Biblioteca delle Scienze socio-giuridiche. Il "Censimento delle Strumentazioni dei Centri e Dipartimenti" sarà aggiornato e reso fruibile in rete, per garantirne accesso diretto o in modalità assistita da tecnici dedicati
	Valorizzazione istituzionale dei dati della ricerca. Verrà effettuata una analisi operativa del posizionamento dell'Università di Pavia nei vari ranking privati ed istituzionali. Si lavorerà, in stretta collaborazione con il Presidio di Qualità e il NUV, supportando il "Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione" nella selezione, trasmissione e analisi dei dati per le principali agenzie di ranking internazionali (es: QS, THE, Shanghai) e nazionali (Censis-Repubblica) individuando criticità e suggerendo soluzioni ed azioni dedicate in report semestrali. Si inizierà altresì la preparazione della VQR 2015-2019. Anche ai fini dell'insieme delle attività a sostegno della ricerca, si predisporrà un "Censimento delle linee di ricerca di ateneo, gruppi/ricercatori afferenti e finanziamenti". L'Ufficio Ricerca sarà poi rafforzato anche attraverso il contributo di titolari di fondi importanti e con necessità di forte sostegno
	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;
	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;
	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale; interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici.
EDILIZIA: Nuove progettualità Si darà avvio alla realizzazione di progetti strategici già definiti, tra cui il Campus della Salute, il nuovo polo didattico di Farmacia e il restauro del chiostro di Palazzo San Felice. Si avvieranno attività di analisi e pianificazione per il miglioramento degli spazi per la didattica e la ricerca, così come si contribuirà alla definizione dei progetti per una Biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali e per un nuovo Polo tecnologico.	
EDILIZIA: Program management Potenziamento dell'organico e sviluppo del program management sugli interventi edilizi, al fine di garantire tempestività e attenzione a tutte le fasi, dalla pianificazione alla progettazione e successivamente al collaudo, sia di nuovi progetti che di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria	
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;

DIRETRICI MR	CONTENUTO DELEGHE PRORETTORI
Internazionalizzazione	Incoraggiare e favorire le esperienze umane e formative presso realtà universitarie internazionali;
	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.
	Sviluppo di accordi per qualificare ulteriormente la rete Erasmus. Il programma Erasmus, in tutte le sue articolazioni, rappresenta ancora la modalità più importante perché gli studenti accedano ad un'esperienza formativa all'estero. È diventata però sempre più decisiva la qualità delle sedi universitarie con cui sono in vigore rapporti di scambio. In questo senso, l'Università di Pavia è chiamata ad un miglioramento della sua offerta, soprattutto in un contesto di competizione crescente
	Incremento della mobilità bilaterale dei docenti. La creazione di corsi di laurea doppi e congiunti richiede il potenziamento della mobilità dei docenti che verranno stimolati a sviluppare collaborazioni con altri Atenei di prestigio, anche svolgendo attività di didattica e di ricerca presso di loro. Il coinvolgimento di colleghi di altre università per soggiorni di studio a Pavia sarà parimenti favorito. L'Ateneo incentiverà queste esperienze anche al fine di aumentare relazioni ed opportunità di accesso a finanziamenti dell'Unione europea.
	Scuole estive per studenti stranieri e programmi estivi all'estero per studenti di Pavia. Si individueranno temi attorno a cui costruire scuole estive specificamente rivolte a studenti stranieri. E, in collaborazione con Atenei esteri e/o Centri di ricerca, verranno proposti programmi estivi ("summer students") destinati agli studenti di laurea magistrale, soprattutto con vocazione alla ricerca.
	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.
Ruolo strategico dell'Amministrazione	Facilitazione amministrativa Avvio di un programma di semplificazione ed efficienza organizzativa, in grado di snellire il funzionamento della macchina amministrativa, evitare ridondanze e velocizzare i processi.
	Coordinamento e integrazione A differenziazione e specializzazione, corrisponde sempre un fabbisogno organizzativo di integrazione. Si prevede un potenziamento dei meccanismi di coordinamento organizzativi, con particolare riferimento alla relazione tra amministrazione centrale e dipartimenti
	Sviluppo delle persone Attraverso un programma di formazione specialistica, l'avvio del programma PEO (progressioni economiche orizzontali), l'assegnazione di responsabilità per obiettivi, il consolidamento delle progressioni verticali.
	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
	Politiche di ascolto e condivisione Avvio della consulta del PTA e CEL con funzioni consultive e di proposta agli organi, per la condivisione degli obiettivi e per un'amministrazione equa e trasparente.
	Tasso di successo nell'acquisizione dei finanziamenti regionali 'programma di interventi per la ripresa economica'
Sostenibilità economica	Costruire un quadro di riferimento sulle criticità a medio termine e relativa programmazione. In stretta collaborazione con i Dipartimenti, attraverso la Consulta dei Direttori, e insieme ai ProRettori alla Didattica e alla Ricerca, si dovrà condividere un quadro di riferimento delle criticità a medio termine per la sostenibilità dei nostri corsi di laurea e per lo sviluppo delle nostre potenzialità di ricerca. Ciò rappresenta la premessa per la costruzione di una programmazione condivisa che garantisca uno sviluppo coordinato dei Dipartimenti.
	Considerare maggiormente la necessità di reintegro dei pensionamenti. Sempre al fine di garantire la sostenibilità dei corsi di laurea e la continuità delle linee di ricerca, si dovrà riconoscere ai Dipartimenti parte delle risorse del personale (punti), conseguenti al pensionamento di un docente afferente.
	Distinguere l'attribuzione di risorse ai Dipartimenti e all'Amministrazione centrale. Le risorse di personale ai singoli Dipartimenti dovranno essere considerate in modo unitario comprendendo oltre ai docenti, anche il personale tecnico e amministrativo (quando direttamente funzionale allo svolgimento delle attività di didattica e di ricerca) e distinguendole dalle risorse di personale per le finalità dell'Amministrazione centrale di diretta competenza della Direzione G. Ciò al fine di aumentare l'integrazione a livello di singolo dipartimento e facilitarne l'operatività.
	Separare promozioni interne e reclutamento esterno. Proprio per non frustrare le legittime aspettative di docenti di valore e, al contempo, elevare l'attrattività per ricercatori esterni ad alto potenziale (anche stranieri), vanno più marcatamente separati i due ambiti.
	Sostenere un ruolo integrale del personale docente. Il contributo a cui il personale docente è chiamato riguarda tutte le sue funzioni istituzionali: didattica, ricerca, organizzazione. Di questo si dovrà meglio tenere conto nelle politiche generali di Ateneo e dove si tratti di interventi premiali.
	Creare eventi e strumenti di comunicazione interna. Si sperimenteranno modalità di comunicazione interna finalizzate ad aumentare la conoscenza dei docenti tra loro, dei temi di ricerca e delle iniziative più rilevanti presenti in Ateneo. Ad esempio, si avvierà un evento periodico di presentazione dei nuovi colleghi.
	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. 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.
	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. Le modalità di attuazione di molte attività dell'Ateneo sono necessariamente state ripensate, mentre altre sono state implementate ex-novo per rispondere in modo efficiente ed efficace al mutato contesto interno ed esterno. La direzione strategica 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 l'ultimo biennio, 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. L'analisi dei parametri ministeriali di assegnazione del FFO, la costante diminuzione della quota storica, il confronto con gli Atenei *competitors* o comunque simili per numerosità ha messo in evidenza come la principale criticità dell'Ateneo sia identificabile nel rapporto studenti/docenti. Un rapporto che risulta sfavorevole non certo in termini di qualità della didattica, ma sicuramente penalizzante nella ripartizione delle risorse ministeriali sia per quanto riguarda le quote del finanziamento ordinario che la percentuale di recupero sui pensionamenti dell'anno precedente che le assegnazioni straordinarie (quali, per esempio, quelle da Piani Straordinari per i Ricercatori a Tempo Determinato, RTDB). In relazione all'impossibilità di garantire la sostenibilità a lungo termine in uno scenario caratterizzato da quote ministeriali di finanziamento stabili o in diminuzione, il livello di turn-over del personale sia docente che tecnico-amministrativo, negli ultimi anni, è stato fissato al 70%. Tendenzialmente, al netto dei Piani Straordinari finanziati dal MUR per i ricercatori, questa decisione si traduce in un mancato sviluppo delle risorse umane che, se protratto per anni, porterebbe ad una decisa decrescita dell'Ateneo. Per questo motivo, si è ritenuto necessario definire una strategia complessiva dell'Ateneo che incrementando le matricole conduca, nell'intervallo di un quinquennio, ad una significativa crescita della popolazione studentesca complessiva così da aumentare il peso percentuale dell'Ateneo sul sistema e, quindi, l'attribuzione delle risorse ministeriali. Pertanto, tutti i Dipartimenti sono stati invitati a valutare la possibilità di ripensare la propria offerta didattica, sia attraverso la modifica di percorsi di laurea esistenti (aggiunta/modifica di curriculum, trasformazione in lingua inglese, aumento dei numeri programmati) che ipotizzando l'attivazione di nuovi CdL triennali o magistrali. La revisione dell'offerta formativa è stata 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. In particolare, è stata usata in termini incentivanti l'assegnazione dei posti di RTDB del piano straordinario che ha previsto una suddivisione delle risorse correlata alle stime di crescita del numero degli studenti iscritti. Per fare questo, sono stati utilizzati una serie di parametri tra i quali:

- Il rapporto studenti/docenti dei singoli dipartimenti/corsi di laurea;
- Il numero dei docenti di riferimento inserito nelle schede della Banca dati ministeriale;
- Il numero di ore di insegnamento erogate dai docenti strutturati;
- Il numero di CFU a contratto erogati su corsi obbligatori;
- Il numero delle nuove istituzioni di CdL interdipartimentali;
- Il numero dei CdL già istituiti compresi quelli interdipartimentali (quali CIM/COD) per i quali si verificano situazioni di criticità didattica.

Per quanto riguarda l'area medica, si è ritenuto necessario considerare ulteriori parametri che potessero tener conto delle specificità della situazione (esigenze connesse alle scuole di specialità, percorso sessennale, presenza di numeri chiusi, ecc.). Pertanto, l'assegnazione complessiva di RTDB è stata definita sulla base della percentuale esistente di docenti della Facoltà di Medicina calcolando poi il peso didattico di ciascun dei cinque Dipartimenti coinvolti.

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

In termini di obiettivi strategici relativi all'internazionalizzazione, in aggiunta a quanto già declinato nel contenuto delle deleghe attribuite alla Pro-rettore, per il prossimo triennio particolarmente rilevante è la partecipazione dell'Università degli Studi di Pavia all'Alleanza "European Campus of City-Universities-EC2U" nonché il relativo progetto finanziato dalla Commissione Europea durante il secondo bando pilota. L'avvio del progetto è avvenuto ufficialmente il 1 novembre 2020. EC2U è un'Alleanza che riunisce sette università storiche e multidisciplinari (Coimbra, Iasi, Jena, Pavia, Poitiers-coordinatore, Salamanca, Turku), che condividono una forte vocazione internazionale e allo stesso tempo un forte radicamento sul territorio, fattore che le rende università-città. Tra i partner

associati figurano infatti le sette municipalità, oltre ad altri attori socio-economici del territorio (poli tecnologici, associazioni studentesche, camere di commercio). Obiettivo dell'Alleanza è quello di creare un vero campus pan-europeo, creando un modello di governance condiviso, incrementando esponenzialmente la mobilità all'interno delle sette comunità accademiche e sviluppando modelli innovativi in ambito di educazione, ricerca e terza missione. Come punto di riferimento sono stati presi 3 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UNSDGs): #SDG3 Good Health and Well Being; #SDG4 Quality Education; #SDG11 Sustainable Cities and Communities. Attorno a questi obiettivi si svilupperanno le azioni dei primi tre anni di progetto, che prevedono, ad esempio, la costituzione di Master congiunti e di Virtual Institutes. La partecipazione al progetto EC2U e il raggiungimento dei target dallo stesso previsti costituiscono elementi prioritari della strategia dell'Ateneo per il prossimo triennio e coinvolgono trasversalmente più aree disciplinari e gestionali.

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 2021-2023

2.1 La programmazione triennale 2021-2023

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

Per il triennio 2021-2023 sono stati definiti i seguenti obiettivi specifici:

- A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria
- B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese
- C. Innovare i servizi per gli studenti per la riduzione delle disuguaglianze
- D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale
- E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

Gli obiettivi sono stati articolati in due ambiti di programmazione distinti: il primo ambito (obiettivo A, C e D) viene collegato allo stanziamento ormai consolidato pari a 65 M€ messi a disposizione del sistema universitario e ripartiti in proporzione al peso della quota Costo Standard (CS) dell'Ateneo nell'anno 2020, il secondo ambito (obiettivi B ed E) è invece connesso al maggiore stanziamento destinato alle Università Statali dal cosiddetto "Decreto Rilancio" pari a 100 M€ per il 2021 e 200 M€ per ciascuno degli anni 2022 e 2023 così ripartiti:

- a) 70% destinati al sostegno di ricerca libera e di base e ripartiti in base al peso del costo standard 2021, 2022 e 2023 sul triennio;
- b) 30% destinati alla valutazione dei risultati su obiettivi B ed E ripartiti in base al peso del costo standard 2020.

Per ogni obiettivo il Ministero ha pre-identificato le azioni sotto riportate e che, a loro volta, sono agganciate ad un portafoglio di indicatori di risultato.

PRIMO AMBITO:

A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria:

- A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere;
- A.2 Potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio;
- A.3 Attrattività dei corsi di studio;
- A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche;

C. Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze:

- C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali);
- C.2 Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle caratteristiche della popolazione studentesca;
- C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità;
- C.4 Iniziative per la riduzione dei rischi di discriminazione o esclusione sociale.

D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale:

- D.1 Esperienze di studio e di ricerca all'estero;
- D.2 Corsi di studio internazionali;
- D.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica;
- D.4 Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee.

SECONDO AMBITO:

B. Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese

- B.1 Dottorato di ricerca e Dottorato Industriale;
- B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze;
- B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee;
- B.4 Qualificazione dell'offerta formativa e delle politiche per l'innovazione in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, ivi inclusi lo sviluppo delle Lauree Professionalizzanti e l'acquisizione di competenze per l'imprenditorialità.

E. Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della L. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato;

E.2 Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori;

E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;

E.4 Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010).

Entro la fine del mese di luglio 2021, ogni Ateneo era tenuto a comunicare, con modalità telematica, il proprio programma di interventi unitamente al proprio piano strategico indicando:

- a. le azioni da attuare tra quelle ricomprese negli elenchi sopra riportati, con riferimento almeno ad uno degli obiettivi indicati dall'art. 3 del DM 289/2021, ovvero del primo ambito (obiettivi A,C e D) e ad almeno uno degli obiettivi indicati dall'articolo 4, ovvero secondo ambito (obiettivi B ed E);
- b. almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati;
- c. le risorse necessarie per ciascun obiettivo rispetto al budget attribuito dal Ministero, incluse le eventuali ulteriori quote di co-finanziamento a carico del proprio bilancio o di terzi.

Gli indicatori erano da individuare tra quelli proposti nel decreto ministeriale, ai quali poteva essere aggiunto al massimo un ulteriore indicatore per obiettivo autonomamente proposto dall'Ateneo, purché idoneo a consentire in modo oggettivo la misurazione dei risultati conseguiti. I relativi target erano da individuare in modo da comportare, rispetto alla situazione iniziale, un significativo miglioramento dell'indicatore al termine del triennio, tenuto conto delle risorse destinate al perseguimento dell'obiettivo e delle differenti situazioni di contesto. Prima di assegnare le risorse, i target e gli eventuali indicatori autonomamente proposti dovranno essere approvati con provvedimento della competente Direzione Generale del MUR, la quale, acquisito il parere dell'ANVUR, potrà procedere anche ad un'eventuale rimodulazione dei target, degli indicatori autonomamente proposti o delle risorse attribuibili all'Ateneo. In caso di rimodulazione, l'Ateneo provvede a comunicare i target e gli eventuali indicatori autonomi rimodulati ovvero a ridefinire i programmi sulla base di una minore assegnazione di risorse.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi saranno oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi

target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione dell'importo assegnato. In caso contrario, si provvede al recupero, a valere sul FFO o sul contributo di cui alla Legge 243/1991, delle somme attribuite per ciascun obiettivo in misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e i rispettivi target.

Per quanto riguarda l'Ateneo di Pavia, relativamente al primo ambito (obiettivo A, C e D) il Ministero ha assegnato risorse pari a € 3.395.553, mentre per il secondo (obiettivi B ed E) il finanziamento ministeriale possibile è pari a € 2.583.871. L'Ateneo, dopo attenta valutazione, ha elaborato un programma entro questi limiti, includendo anche una proposta di cofinanziamento come descritto di seguito. Sono stati selezionati quattro dei cinque obiettivi proposti ritenendo la propria strategia ampiamente in linea con le direttrici di sviluppo indicate dal Ministero. Il risultato è un Programma triennale, articolato e diversificato, denominato **"Inclusione dei giovani e sviluppo strategico dell'Ateneo"** i cui obiettivi e azioni sono stati dettagliatamente descritti e riportati in allegato. In sintesi:

Ambito 1 budget e indicatori:

Obiettivo	Azione	Finanziamento ministeriale	Cofinanziamento d' Ateneo	Totale	Di cui budget 21-23
A= Ampliare l'accesso alla formazione	<p>A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere;</p> <p>A.3 Attrattività dei corsi di studio;</p> <p>A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche.</p>	€ 483.009	€ 700.000	€ 1.183.009	€ 850.000

C= Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali); C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità.	€ 1.932.036	€ 6.620.826	€ 8.552.862	€3.197.113
D= Essere protagonisti di una dimensione internazionale	D.2 Corsi di studio internazionali; D.4 Integrazione della didattica nelle reti internazionali e europee.	€ 980.508	€ 1.638.828	€ 2.619.336	€ 1.638.828
		€ 3.395.553	€ 8.959.654	€12.355.207	€5.685.941

Obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target finale
A= Ampliare l'accesso alla formazione	f) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*)	150 a.a. 2020/2021	250 a.a. 2023/2024
	i) Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	0 (0 CFU) a.a. 2020/2021	250 (750 CFU) a.a. 2023/2024
C= Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	c) Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,794 mq (39.705/22.041) mq al 30/06/2020, studenti a.a. 2020/2021	1,85 mq per studenti

	g) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	8,7%	9,5%
	Indicatore di Ateneo: Spazi (mq) disponibili per la didattica (*)	39.705 mq al 30/06/2020	43.676 mq (+10%)
D= Essere protagonisti di una dimensione internazionale	h) Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	12,9 % (324/2.815) a.a. 2020/2021	14% a.a. 2023/2024
	j) Partecipazione all'iniziativa European Universities o iniziative corrispondenti	0 a.a. 2020/2021	1 a.a. 2023/2024

(*) Indicatore oggetto di approvazione del NUV, pertanto è richiesta una prima definizione della metrica e delle sue variabili.

Ambito 2 budget e indicatori:

Obiettivo	Azione	Finanziamento ministeriale	Cofinanziamento d' Ateneo	Totale
E= Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l.240/2010 art. 24, co.3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato; E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile.	€ 2.583.871	€ 11.386.558	€ 13.970.429 di cui: a budget 2021-2023 €9.920.279

Obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target finale
E= Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del	b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo	16,9% (151 ricercatori a tempo det./893)	17,8%

personale delle università		al 31/12/2020	(164 ricercatori a tempo det./923) al 31/12/2023
	h) Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (*)	€ 95,46 (82.574/865) al 31/12/2020	€ 124 (107.346/865) al 31/12/2023
	Indicatore di Ateneo: Mappatura delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo di Ateneo (*)	NO	SI

(*) Indicatore oggetto di approvazione del NUV, pertanto è richiesta una prima definizione della metrica e delle sue variabili.

La scelta degli obiettivi di Ateneo è stata il risultato di un confronto tra la Governance e la parte amministrativo-gestionale e si è focalizzata su azioni che l'Ateneo aveva già stabilito di intraprendere in maniera autonoma, investendo o programmando l'investimento di proprie risorse, o che presentavano per gli indicatori dei target realisticamente raggiungibili; in questo senso si giustifica la mancata considerazione dell'obiettivo B "Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese" che presentava indicatori piuttosto "aleatori" e, di conseguenza, di difficile raggiungimento.

Alla fine del mese di novembre 2021, il MUR ha pubblicato le valutazioni espresse da ANVUR sul portale di Ateneo PRO3, chiedendo agli Atenei, nei casi di valutazione non positiva, secondo quanto previsto dall'art. 5, co. 3, del d.m. 289/2, di rimodulare il progetto, comunicando "i target e gli eventuali indicatori autonomi rimodulati", ovvero di "ridefinire i programmi sulla base di una minore assegnazione di risorse".

L'Ateneo di Pavia, in relazione ai rilievi formulati da ANVUR ha elaborato un documento teso a meglio evidenziare gli elementi caratterizzanti dei progetti presentati nonché la relativa previsione di utilizzo di risorse provvedendo anche a rimodulare i valori target di alcuni indicatori dove ciò si è ritenuto opportuno e realisticamente realizzabile. Entrambi i documenti (rilievi ANVUR e risposta dell'Ateneo) sono disponibili in allegato.

Alla luce di quanto evidenziato, le tabelle relative agli indicatori inizialmente presentate sono state così riformulate:

Obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target finale
A= Ampliare l'accesso alla formazione	f) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*)	150 a.a. 2020/2021	1.600 a.a. 2023/2024
	i) Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	0 (0 CFU) a.a. 2020/2021	800 (2.400 CFU) a.a. 2023/2024
C= Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	c) Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,794 mq (39.705/22.041) mq al 30/06/2020, studenti a.a. 2020/2021	1,85 mq per studenti
	g) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	8,7%	11,2%
	Indicatore di Ateneo: Spazi (mq) disponibili per la didattica (*)	39.705 mq al 30/06/2020	43.676 mq (+10%)
D= Essere protagonisti di una dimensione internazionale	h) Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	12,9 % (324/2.815) a.a. 2020/2021	14,30% a.a. 2023/2024
	j) Partecipazione all'iniziativa European Universities o iniziative corrispondenti	0 a.a. 2020/2021	1 a.a. 2023/2024

Obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target finale
E= Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo	16,9% (151 ricercatori a tempo det./893) al 31/12/2020	17,8% (164 ricercatori a tempo det./923) al 31/12/2023
	h) Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (*)	€ 95,46 (82.574/865) al 31/12/2020	€ 250 (216.250/865) al 31/12/2023
	Indicatore di Ateneo: Mappatura delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo di Ateneo (*)	NO	SI

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 viene 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 2022-2024 (SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso 22 dicembre, con parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 17 dicembre 2021.

Il Piano Integrato adotta la struttura prevista dalle Linee Guida ovvero nelle seguenti 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.

Occorre, peraltro, rilevare che lo scorso 6 agosto, è stato convertito, con L.116/2021, il D.L.80/2021 che all'art.6 prevede, entro il 31 gennaio di ogni anno, l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento di programmazione complessivo delle pubbliche amministrazioni. Il PIAO ha durata triennale, viene aggiornato annualmente allo scopo di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso. Il PIAO comprende ed integra i contenuti del Piano della Performance. Esso definisce: a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.

150; b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale; c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al Piano di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b); d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione; e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività inclusa la graduale misurazione dei tempi effettivi di completamento delle procedure effettuata attraverso strumenti automatizzati; f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi. La norma incarica altresì il Dipartimento della Funzione Pubblica di predisporre di Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Alla data di stesura del presente documento il Piano tipo è stato presentato alla conferenza unificata Stato-Regioni ed è in attesa di essere emanato con Decreto Ministeriale. L'Ateneo aveva già avviato un percorso di integrazione delle proprie attività di pianificazione attraverso l'adozione di un "Documento di Programmazione Integrata", che già ricomprendeva, in tutto o in parte, le materie di cui ai punti a), b), d), e) e g) del nuovo PIAO. Tale impostazione andrà quindi allineata con le formulazioni tipo che saranno stabilite dalla Funzione Pubblica e completata con l'integrazione della programmazione relativa al reclutamento del personale (punto c) sviluppando adeguatamente anche le altre parti mancanti. Lo stesso articolo prevede che entro 120 giorni dall'entrata in vigore del Decreto, Funzione Pubblica adotti un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Lo scorso 2 dicembre, si è raggiunta un'intesa sullo schema di provvedimento recante il piano integrato di attività e organizzazione ma lo stesso non è stato emanato. Il comma 12, lettera a), del D.L. 'Milleproroghe' del 30 dicembre 2021, differisce al 31 marzo 2022 il termine per l'adozione del PIAO e viene differita al medesimo termine l'adozione del

provvedimento del Presidente della Repubblica relativo all'abrogazione degli adempimenti relativi ai piani dallo stesso assorbiti. Si prevede, inoltre, che il Piano tipo sia adottato con decreto del Ministro per la pubblica amministrazione in luogo di un provvedimento del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio. Si dispone, infine, che, fino alla data del 30 aprile 2022, sia sospesa l'applicazione delle sanzioni previste nel caso di mancata adozione dei documenti assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione.

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.

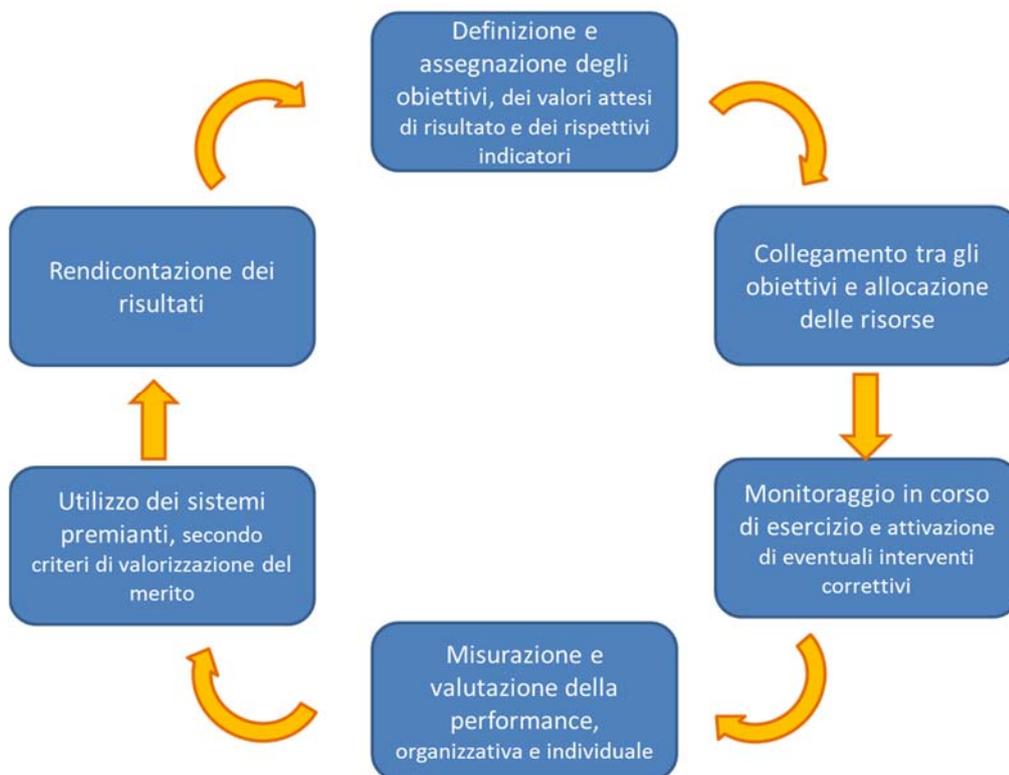


Figura 1: il ciclo della performance

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.

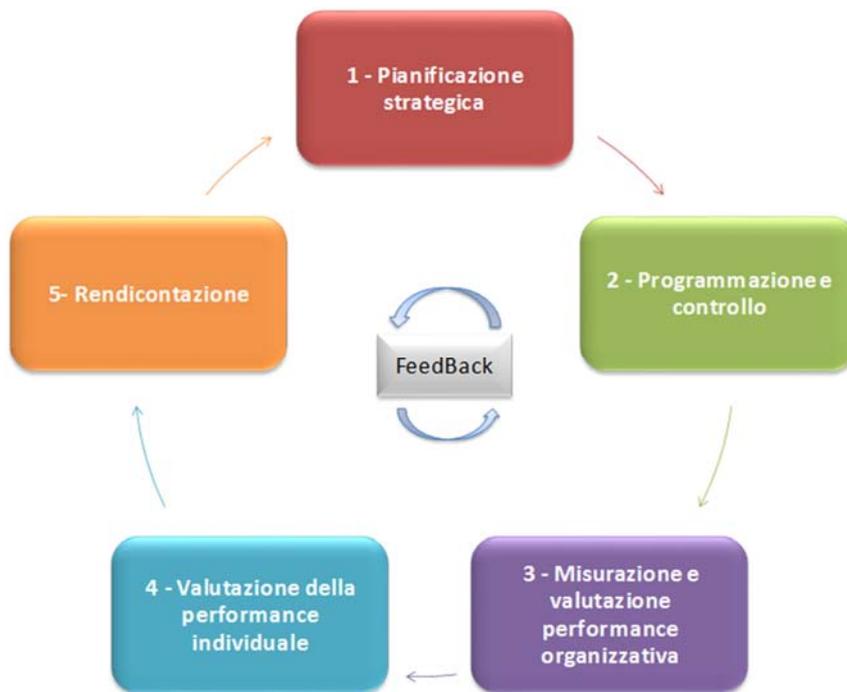


Figura 2: Il processo di pianificazione strategica e la gestione della performance

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.

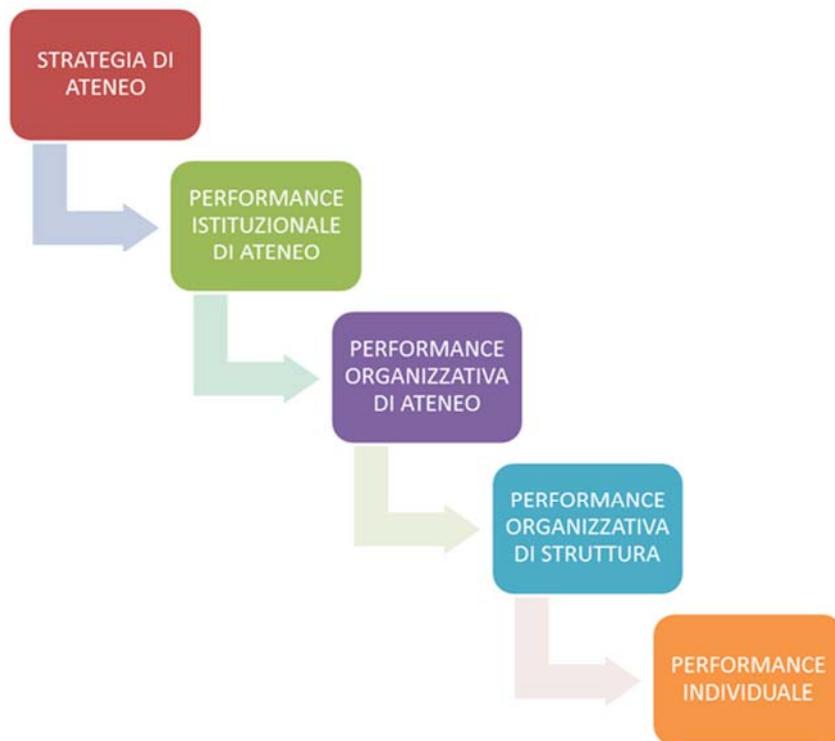


Figura 3: L'albero della performance

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 2022-2024.

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, alla fine del 2020 le UOC istituite erano 19, ad oggi sono in tutto 24.

In sintesi, quindi in Ateneo sono presenti 7 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 24 Servizi, 9 Centri di Servizio e 19 UOC; alla Direzione Generale afferiscono 3 Servizi e 5 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 2022-2024 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 2022. 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 22 dicembre 2021 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.

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 2022 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2022 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2023.

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

DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	INDICATORI 2022
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	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
	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): forum, joint degree, summer school
	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.	Proporzione di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero
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 totale progetti finanziati
INCLUSIONE E MERITO	Biblioteche ed altre dotazioni infrastrutturali per la ricerca. Le biblioteche (tradizionali o digitali) ed i centri di servizio di Ateneo riceveranno supporto e cofinanziamento gestionale, al fine di migliorarne l'accesso e la qualità dei servizi offerti, in quanto elementi aggreganti per lo sviluppo di piattaforme tecnologiche e reti di ricerca.	Numero utenti che hanno utilizzato i servizi di prestito o di Document Delivery
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale: interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici.	Numero eventi realizzati/numero eventi programmati nei musei in presenza o in via telematica
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 promozione e lo sviluppo delle politiche del PNR (DM 737-Criteri di riparto e utilizzazione del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca)
		% di acquisizione di almeno il 40% della seconda tranches di finanziamento (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)
SOSTENIBILITA' 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 bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)
INNOVAZIONE E RICERCA	Programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023 - Decreto Ministeriale n. 289 del 25-03-2021	Indicatori per Ampliare l'accesso alla formazione universitaria (Obiettivo A) : - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale - Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali
		Indicatori per Essere protagonisti di una dimensione internazionale (Obiettivo D) : - Numero di insegnamenti erogati in lingua estera attivati nell'a.a. 2022-2023
		Indicatori per Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università (Obiettivo E): 2. Proporzione ricercatori a) e b) sul totale dei docenti di ruolo) 3. INDICATORE DI ATENEO: obiettivo di ateneo sulla mappatura delle competenze digitali

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

DIREZIONE GENERALE		
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	1. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi
	Sviluppo delle persone, coordinamento e integrazione, politiche di welfare	2. Progetto per la valorizzazione del capitale umano e il miglioramento dello standard lavorativo in termini di: organizzazione, clima e sviluppo organizzativo
	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	3. Prosecuzione del piano di dematerializzazione come da cronoprogramma: a. Amministrazione trasparente b. Realizzazione ed evoluzione piattaforma per la gestione dei master c. Ciclo Passivo post accettazione fattura d. Servizi alla persona e. Tirocini Stage Placement
	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. Stesura e disseminazione di buone pratiche relativi all'applicazione di principi contabili e realizzazione dei cruscotti di simulazione di chiusure economico-finanziarie
INTERNAZIONALIZZAZIONE	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.	5. Gestione del progetto EC2U (EUROPEAN CAMPUS OF CITY-UNIVERSITIES)-Organizzazione del EC2U Forum 2022 presso Università di Pavia; avvio joint degree e summer school
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.	6. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione
INNOVAZIONE E RICERCA	Valorizzare il capitale umano attraverso il reclutamento di RTDA e lo sviluppo del progetto biennale di Ateneo "Rafforzamento e attrattività del Sistema Ricerca"; sostenere la crescita diffusa e inclusiva del sistema della ricerca e consolidare la ricerca fondamentale.	7. Realizzazione dei programmi previsti dai finanziamenti ministeriali (DM 737/2021 - Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR))
	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	8. Completamento del progetto di revisione dell'ecosistema web di Ateneo

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

AREA BENI CULTURALI		
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Definizione e realizzazione di un progetto di Ateneo per l'ottimizzazione del sistema informativo: creazione del demand management e focus group	1. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi
INNOVAZIONE E RICERCA	Nuove progettualità: si darà avvio alla realizzazione di progetti strategici già definiti, tra cui il Campus della Salute, il nuovo polo didattico di Farmacia e il restauro del chiostro di Palazzo San Felice. Si avvieranno attività di analisi e pianificazione per il miglioramento degli spazi per la didattica e la ricerca, così come si contribuirà alla definizione dei progetti per una Biblioteca delle Scienze giuridiche e sociali e per un nuovo Polo tecnologico.	2. Definizione di un progetto organico per la realizzazione di una nuova biblioteca delle Scienze Giuridiche e Politico Sociali
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	3. Prosecuzione del piano di dematerializzazione come da cronoprogramma: - Amministrazione trasparente: implementazione nuovo sistema e fattibilità integrazione Titulus - Piano di facilitazione amministrativa per i Servizi alla persona
INNOVAZIONE E RICERCA	Diffondere conoscenza al di fuori del contesto accademico mediante attività caratterizzate da un alto valore educativo e socio-culturale (interventi rivolti ai più giovani (ad es. nelle scuole superiori); eventi pubblici per la cittadinanza; contributi alla stampa e presenze dirette sui media, nonché iniziative finalizzate alla tutela della salute e alla valorizzazione del territorio, grazie anche ai Musei universitari, all'Orto botanico e alla disponibilità dei nostri Palazzi storici).	4. Supporto alla realizzazione del secondo spazio espositivo a Palazzo Botta (Museo Anthropos)

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
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	1. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di lavoro della dematerializzazione: - Fascicolo Elettronico Studente - Revisione Processo Tirocini Area Medica - Realizzazione ed evoluzione piattaforma per la gestione dei master - Sviluppo questionari di valutazione/monitoraggio esiti occupazionali Master e corsi di perfezionamento/aggiornamento
SOSTENIBILITA' 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: - Potenziamento comunicazione offerta Master e corsi di perfezionamento - Revisione processo di immatricolazione - Supporto alle nuove proposte CdS 2023-24 in aderenza al piano di sviluppo rettorale - Supporto alle nuove proposte joint/double degree
INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	3. Completamento del progetto di revisione dell'ecosistema web di Ateneo
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 RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE		
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO
INTERNAZIONALIZZAZIONE	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.	1. Gestione del progetto EC2U (EUROPEAN CAMPUS OF CITY-UNIVERSITIES)
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;	2. Proseguimento rifunzionalizzazione delle Aule Didattiche Multimediali
INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	3. Completamento del progetto di revisione dell'ecosistema web di Ateneo
	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
INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	1. Completamento del progetto di revisione dell'ecosistema web di Ateneo
	Rafforzamento del Dottorato di ricerca graduale, ma significativo, aumento dei posti di Dottorato finanziati con borse (obiettivo: +10%), e se ne potenzierà l'attrattività inter-ateneo, attivando iniziative per l'internazionalizzazione, la produttività e la visibilità (in stretta collaborazione con la SAFD). I dottorandi saranno poi sostenuti nella prospettiva del successivo inserimento lavorativo sia verso il mondo delle imprese che quello accademico (es. supporto nella stesura di progetti). Verranno sviluppati progetti per scuole estive di qualità	2. Attuazione del DM 1061 del 10-8-2021 Dottorati e contratti di ricerca su tematiche dell'innovazione e green del nuovo del PON Ricerca e Innovazione 2014-2020 "Istruzione e ricerca per il recupero – REACT-EU"
	Valorizzare il capitale umano attraverso il reclutamento di RTDA e lo sviluppo del progetto biennale di Ateneo "Rafforzamento e attrattività del Sistema Ricerca"; sostenere la crescita diffusa e inclusiva del sistema della ricerca e consolidare la ricerca fondamentale.	3. Supporto alla realizzazione dei programmi/iniziative di ricerca presentati per accedere ai finanziamenti ministeriali correlati ai Piani Nazionali: - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) - PNR (DM 737/2021)
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.	4. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione

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

AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE		
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO
SOSTENIBILITA'	Promuovere il superamento degli effetti della crisi nel contesto della pandemia di COVID-19 e delle sue conseguenze sociali e preparare una ripresa verde, digitale e resiliente dell'economia" (Regolamento (UE) 2020/2221 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 dicembre 2020).	1. Attuazione dei Piani straordinari di reclutamento: -Contratti di ricerca su tematiche green e dell'innovazione (DM n. 1062 del 10-08-2021) -Contratti ricercatori di tipo b (DM n. 374 del 16-04-2021) -Contratti ricercatori a tempo determinato di tipo A (DM 737/2021 -PNR)
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	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;	2. Stesura e disseminazione di buone pratiche relativi all'applicazione di principi contabili e realizzazione dei cruscotti di simulazione di chiusure economico-finanziarie
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
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	4. Prosecuzione del piano di dematerializzazione come da cronoprogramma: - Revisione del Ciclo Passivo post accettazione fattura - Piano di facilitazione amministrativa per i Servizi alla persona

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

AREA SISTEMI INFORMATIVI		
DIRETTRICI MR	DIRETTRICI PRINCIPALI	OBIETTIVO
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Realizzazione del programma di interventi per la ripresa economica connesso all'emergenza epidemiologica da COVID-19: acquisto di dispositivi digitali per gli studenti ovvero piattaforme digitali, per la ricerca o la didattica a distanza, nonché agli interventi di ammodernamento strutturale e tecnologico delle infrastrutture per lo svolgimento delle attività di ricerca o didattica.	1. Realizzazione dei programmi previsti dai finanziamenti ministeriali (DM 734/2021 - Fondo esigenze emergenziali sistema Università)
	Digitalizzazione/dematerializzazione degli atti/procedure/facilitazione amministrativa	2. Prosecuzione del piano di dematerializzazione come da cronoprogramma: a. Amministrazione trasparente b. Realizzazione ed evoluzione piattaforma per la gestione dei master c. Ciclo Passivo post accettazione fattura d. Servizi alla persona e. Tirocini Stage Placement
INNOVAZIONE E RICERCA	Realizzazione di un progetto di miglioramento del sito Internet di Ateneo in termini di maggiore usabilità ed efficacia comunicativa	3. Completamento del progetto di revisione dell'ecosistema web di Ateneo
	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
INNOVAZIONE E RICERCA	Valorizzare il capitale umano attraverso il reclutamento di RTDA e lo sviluppo del progetto biennale di Ateneo "Rafforzamento e attrattività del Sistema Ricerca"; sostenere la crescita diffusa e inclusiva del sistema della ricerca e consolidare la ricerca fondamentale.	1. Realizzazione dei programmi previsti dai finanziamenti ministeriali (DM 737/2021 - Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma Nazionale per la Ricerca (PNR))
INCUBATORE TECNOLOGICO	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
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	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.	3. Attuazione Bando Ministeriale Edilizia Universitaria (DM 1274 del 10-12-2021)
		4. Attuazione del Piano triennale dell'edilizia

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 obiettivi 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 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

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

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 maggior 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.

In un quadro complesso e fortemente condizionato dall'emergenza sanitaria, l'Ateneo per l'anno 2022 ha adottato le seguenti linee programmatiche per la redazione del budget:

- **"pareggio di budget"**, previsto dal legislatore dal D. M. 925/ 2015 «Schemi di budget economico e degli investimenti», in particolare gli sforzi operati per la redazione del budget 2022 sono stati nella direzione di finanziare i costi correnti con i ricavi correnti, riducendo al minimo l'utilizzo delle riserve di Ateneo;
- **rispetto dei limiti di spesa** così come statuiti dalla legge di bilancio 2020 (L. 27 dicembre 2019, n. 160) che definisce le misure di contenimento della spesa pubblica in termini di acquisto di beni, servizi e godimenti beni di terzi: la previsione di budget 2022 deve quindi assestarsi intorno al limite definito come media storica dei costi sostenuti nel triennio 2016-2018 per i medesimi ambiti di spesa. Questo punto costituisce un argomento di grande discussione nelle sedi istituzionali e non (CRUI, Codau) poiché le attuali soglie non sono compatibili con i programmi di ripresa economica a vario titolo finanziati da enti pubblici (ministero, regione, ecc.) o avviati dagli Atenei per far fronte alle criticità contemporanee;
- **rolling di budget**, ovvero la necessità di riallineare periodicamente i dati contenuti nel bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio in relazione all'andamento della gestione in corso d'anno, verificato attraverso il processo di analisi della gestione, nonché in relazione al consolidamento delle informazioni riferite all'esercizio precedente. In tal senso l'emergenza sanitaria degli anni 2020 e 2021 ha rallentato alcuni processi di spesa tradizionali e, nel contempo, accelerato investimenti in infrastrutture, spesso finanziati da fondi pubblici specifici; questo nuovo paradigma di spesa ha richiesto un'attenta revisione degli stanziamenti e delle priorità di spesa a livello di Ateneo.

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.

Per questo motivo, attualmente l'intero ciclo della performance è gestito dall'Ateneo a livello informatizzato attraverso l'utilizzo della piattaforma Sprint di Cineca. Gli obiettivi di performance organizzativa, dalla fase di definizione e assegnazione fino alla fase di rendicontazione, sono disponibili alla consultazione a tutto il personale dell'Ateneo. I dirigenti, inoltre, possono procedere direttamente all'inserimento e alla revisione in Sprint degli obiettivi assegnati alle strutture a loro afferenti. Infine, a completamento del ciclo della performance, la rendicontazione dei risultati relativi alla valutazione del personale (performance organizzativa, comportamenti e capacità di valutazione), avviene attraverso un nuovo modulo di Cineca, HR-Suite Valutazione prestazioni, che permette di accedere in ogni momento alla propria scheda di valutazione individuale

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 degli 11 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 2022-2024 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>attuazione continua 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	<p>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.</i></p>	<p>RPCT; Servizio Carriere e concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN; tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza.</p>
1.C	<p>Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni: <i>gestione processo controlli di veridicità mediante l'analisi delle modalità di accesso sulle richieste relative ai controlli veridicità pervenute all'Ateneo al fine di elaborare una soluzione idonea per favorire l'evasione delle richieste.</i></p>	<p>RPCT, tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza</p>
2	<p>Potenziare il controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati: <i>attività di vigilanza, collaborazione e supporto agli enti alla redazione dei documenti e all'adempimento degli obblighi di pubblicazione, audizioni periodiche, condivisione eventi di formazione.</i></p>	<p>RPCT, Servizio legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza</p>
3	<p>Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità: <i>ideazione, programmazione ed erogazione attività formative on-line e in presenza mediante corsi e workshop su temi specifici.</i></p> <p><i>Formazione continua corso online in materia di prevenzione della corruzione per neo-assunti.</i></p>	<p>RPCT, Servizio Legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza;</p> <p>Servizio Programmazione Sviluppo Organizzativo; U.O.C. Relazione sindacali, facilitazione amministrativa e formazione</p>
4	<p>Attribuzione alle strutture degli obblighi in materia di pubblicazione in materia di trasparenza: <i>Predisposizione "Linee guida sugli obblighi di</i></p>	<p>RPCT, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza; tutte le strutture</p>

	<p><i>pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Università degli Studi di Pavia"</i></p> <p><i>Monitoraggio a campione del rispetto degli obblighi di pubblicazione a cura di RPCT e monitoraggio continuo a cura del responsabile della struttura</i></p>	
5	<p>Implementazione nuovo portale Amministrazione Trasparente-Unipv:</p> <p><i>Fase di studio e analisi tecnica sull'effettiva sinergia, interoperabilità ed integrabilità della piattaforma con i gestionali e basi dati preesistenti ed in uso presso l'Università.</i></p> <p><i>Attività operative per la messa in operatività della Piattaforma.</i></p>	<p>Area Sistemi Informativi, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, Servizi titolari di profili in banche dati</p>
6	<p>La trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e la tutela della riservatezza</p> <p><i>Creazione pagina web sul Diritto di accesso e sezione FAQ</i></p> <p><i>Pubblicazione casistiche frequenti</i></p>	<p>Servizio Legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza</p>
7	<p>Messa a punto di un sistema di rotazione del personale: <i>Definizione di una proposta contenente i criteri di applicazione della rotazione del personale.</i></p>	<p>Servizio Programmazione e Sviluppo organizzativo</p>
8	<p>Informatizzazione dei processi – addestramento sull'uso della piattaforma online per richieste di accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato:</p>	<p>Servizio Sistema Archivistico di Ateneo; Servizio Architetture e processi</p>

	<p><i>Implementazione della piattaforma accesso agli atti in relazione alla struttura organizzativa dell'Ateneo</i></p> <p><i>Addestramento su uso piattaforma accesso agli atti per il personale</i></p>	
9	<p>Realizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali</p> <p><i>Sensibilizzazione alle regole comportamentali ed etiche nella ricerca scientifica:</i></p> <p><i>Realizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali con particolare riferimento alla ricerca;</i></p> <p><i>Revisione pagina web istituzionale</i></p> <p><i>Redazione e divulgazione delle istruzioni privacy</i></p>	UOC Privacy, trasparenza anticorruzione

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 on-line ed 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 2022 (v. obiettivo 3 del PTPCT 2022-2024). 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, gli impiegati di cat. D e gli impiegati di cat. B e C, nel 2021 è stata erogata la formazione specifica per le figure apicali, con particolare

focus sul tema del conflitto di interessi per il settore pubblico e sulla gestione di situazione di conflitto di interesse in relazione alle procedure concorsuali e agli incarichi esterni (spin-off) e altresì sul tema di anticiclaggio. Nella programmazione 2021 sono anche stati introdotti due elementi di novità:

- 1) progettazione ed erogazione 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) 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, ha perseguito 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 è stata predisposta una policy sui controlli di veridicità.

Nel 2022 continueranno gli interventi formativi per il personale tecnico-amministrativo con particolare focus sul tema *"Comportamenti corruttivi nel processo acquisti e tecniche di prevenzione"* ed in materia di *"Accesso agli atti amministrativi ed integrazione con il sistema informatico dei flussi documentali di Ateneo"*. Altresì, tra le attività di formazione, continuerà l'erogazione del corso on-line in materia di anticorruzione e trasparenza per i neo-assunti.

La dimensione trasversale del sistema di prevenzione della corruzione, nell'ottica del raggiungimento di una compliance integrata, si concretizzerà nella realizzazione di attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dati personali con particolare riferimento alla ricerca.

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 capi servizio da loro delegati. 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.

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. Nel corso del 2021 l'Ateneo ha acquisito un nuovo applicativo "Portale PAT" in grado di interoperare con i gestionali e le banche dati in uso presso l'Ateneo ed automatizzare il flusso di pubblicazione dei dati. Nel 2022, successivamente alle attività tecniche per la messa in operatività della piattaforma, sarà resa disponibile a tutte le strutture la soluzione applicativa PAT, che svolgerà il ruolo di integratore nei confronti degli applicativi e basi dati preesistenti e basi dati di interesse nazionale (SCP-MIT, PerlaPA) favorendo l'attuazione del principio "once only", evitando il duplice inserimento delle informazioni e consentendo la creazione di efficienti flussi di pubblicazione.

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 valutato la fattibilità di una funzionalità del sistema di protocollo atta a garantire una più ordinata ed efficiente gestione delle istanze di accesso, con positive ed inevitabili ricadute comunicative verso l'esterno. Il portale PAT dispone di uno specifico modulo applicativo per la gestione delle richieste di accesso agli atti.

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 2022, 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 con particolare riferimento al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.) e al ruolo della trasparenza come strumento al servizio della legalità.

3.4.3 Il Piano delle Azioni Positive (PAP) e le politiche di pari opportunità

L'Ateneo, in aggiunta agli obiettivi di performance deve impegnarsi a migliorare le condizioni di lavoro e promuovere politiche attive delle pari opportunità e del benessere organizzativo. In quest'ottica l'implementazione di tali politiche verrà effettuata in stretta collaborazione con il Comitato Unico di Garanzia dell'Ateneo che ha predisposto il Piano di Azioni Positive (PAP) 2022-2024. Il Piano stabilisce quali azioni e obiettivi l'Università di Pavia vuole intraprendere sul tema delle pari opportunità, superamento delle discriminazioni, valorizzazione delle differenze e promozione del benessere organizzativo per le persone che studiano e lavorano nell'Ateneo. Inoltre, sempre in collaborazione con il CUG, l'Ateneo ha elaborato il Gender Equality Plan di Ateneo 2022-2024, portato all'attenzione del Consiglio di Amministrazione contestualmente al Documento di Programmazione Integrata 2022-2024. Entrambi i documenti (PAP 2022-2024 e Equality Plan di Ateneo 2022-2024) sono pubblicati in allegato.

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 2022, 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 2022. 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/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2022>).

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 appartenenza (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:

- d) **60%** per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di secondo livello di appartenenza (Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- e) **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 2022, 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 2022 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) Programma presentato dall'Ateneo per la partecipazione al finanziamento della programmazione triennale e documento di commento alle modifiche apportate in base alle osservazioni ANVUR
- 4) Piano per le azioni positive 2022-2024 per la promozione delle pari opportunità, del benessere nei luoghi di lavoro e contro le discriminazioni
- 5) Gender Equality Plan di Ateneo 2022-2024