



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**PIANO INTEGRATO DI
ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
2023-2025**



GENNAIO 2023

Sommario

Premessa: Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità	4
SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....	5
1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo	5
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	8
2.1 Il Programma strategico (Valore Pubblico)	8
2.2 La performance	19
2.3 Rischi corruttivi e trasparenza	30
2.3.1 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza	30
2.3.1.a Obiettivi strategici anno 2023	30
2.3.1.b I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e la specificazione dei loro compiti e responsabilità	33
2.3.1.c Il processo e le modalità di predisposizione ed adozione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	34
2.3.2 L'analisi del contesto.....	35
2.3.2.a Analisi contesto esterno	36
2.3.2.b Analisi contesto interno.....	37
2.3.3 Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno	38
2.3.4 Mappatura dei processi.....	39
2.3.5 La valutazione del rischio	39
2.3.6 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti.....	40
2.3.7 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio.....	40
2.3.7.a Le misure generali di prevenzione della corruzione:	41
2.3.7.b La programmazione delle misure generali e specifiche del triennio 2023-2025:	42
2.3.8 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure	45
2.3.9 Trasparenza	45
2.3.9.a Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio	45
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	47
3.1 Struttura organizzativa	47
3.2 Organizzazione del lavoro agile	49
3.3 Il progetto cloud e VDI.....	57

3.4 Obiettivi dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance	66
3.5 Riduzione delle assenze	66
3.6 Valutazione Soddisfazione SW	67
3.7 Valutazione comportamenti organizzativi dei Dirigenti	68
3.8 Valutazione bottom-up: introduzione di un nuovo elemento di valutazione per i Responsabili di struttura.....	69
3.9 Piano triennale dei fabbisogni di personale	70
3.9.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31/12/2022	70
3.9.2 La Formazione del personale	77
SEZIONE 4. MONITORAGGIO	82
Allegati	84

Premessa: Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento rappresenta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 (PIAO), triennio che rappresenterà il quarto, quinto e sesto anno del sessennio del rettorato del Prof. Francesco Svelto, entrato in carica il 1° ottobre 2019. Previsto dall'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 9 giugno 2021, il PIAO è il documento unico di programmazione e governance che dal 30 giugno 2022 (D.P.R. 24 giugno 2022, n.81) assorbe molti dei Piani che finora l'Ateneo era tenuto a predisporre annualmente. Lo scopo del legislatore rispetto all'introduzione del PIAO risulta, pertanto, duplice: da un lato, realizzare una semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e, dall'altro, indurli ad una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali partendo dagli obiettivi di posizionamento strategico e sviluppo delle attività, di programmazione e gestione degli organici, di adeguamento dei modelli organizzativi, di lavoro e di semplificazione dei processi, di miglioramento della trasparenza, di valorizzazione della parità di genere. In quest'ottica, il documento recepisce il 'Programma Strategico' approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel dicembre 2022. Dagli obiettivi strategici in esso delineati discendono le azioni e gli interventi gestionali che vengono indicati in questo documento. Il raggiungimento degli obiettivi strategici 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. Per questo motivo, il 'Programma strategico' è stato presentato ai Direttori di Dipartimento dell'Ateneo affinché ogni struttura dipartimentale possa elaborare il proprio piano di attività triennale basandosi sulle priorità strategiche definite per esplicitare gli obiettivi da perseguire a livello dipartimentale, le conseguenti azioni da realizzare, gli indicatori utili per valutarne gli effetti e i target da raggiungere.

Per lo stesso motivo, il PIAO delinea un percorso finalizzato ad inquadrare le azioni gestionali nell'ambito del quadro delineato dagli obiettivi strategici e dai risultati da raggiungere. Il documento rappresenta un documento di governo e di gestione, non ha carattere burocratico adempimentale ma è inserito integralmente all'interno di una programmazione di ampio respiro. Lo scopo è quello di sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività gestionali 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.

Il documento si articola nelle seguenti fasi:

- Scheda Anagrafica dell'Amministrazione corredata dall'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), le opportunità (Opportunities) e le 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) e identificazione di indicatori di impatto (Valore pubblico).

- Conseguente definizione del quadro degli obiettivi di performance organizzativa con l'identificazione di specifici indicatori gestionali coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo (Performance).
- Rischi corruttivi e trasparenza: redatto Responsabile della prevenzione della corruzione della trasparenza
- Organizzazione e Capitale umano: Struttura organizzativa, Organizzazione del lavoro agile, Piano di digitalizzazione, Piano triennale dei fabbisogni di personale, strategie di copertura dei fabbisogni, strategia di formazione.
- Monitoraggio

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Amministrazione pubblica	Università degli Studi di Pavia
Indirizzo	Strada Nuova 65, 27100 Pavia
Telefono	+39 0382 98 9898
PEC	amministrazione-centrale@certunipv.it
P.IVA	00462870189
C:F:	80007270186
Sito web	https://www.unipv.it/

1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

L'Università di Pavia è l'Ateneo più antico della Lombardia e uno dei più antichi d'Europa. All'825 risale il capitolare dell'imperatore Lotario che costituì a Pavia la scuola di retorica per i funzionari del regno; lo Studium Generale fu invece fondato da Carlo IV nel 1361: una scuola giuridica e letteraria di grande rinomanza, che richiamava studenti da tutt'Europa.

Tra i periodi di maggior fama dell'Università di Pavia, il XVIII secolo, con la radicale riforma Maria Teresa e Giuseppe II d'Asburgo. Molti i docenti famosi dal naturalista Lazzaro Spallanzani, al matematico Gerolamo Cardano universalmente noto per i contributi all'algebra e alla meccanica (il giunto cardanico), al matematico Lorenzo Mascheroni, al fisico Alessandro Volta che fu docente di Fisica Sperimentale, Rettore dell'Ateneo e inventore della pila elettrica, al medico Antonio Scarpa iniziatore della Chirurgia moderna. Tra i grandi maestri dell'età napoleonica, Vincenzo Monti e Ugo Foscolo che nel 1809 tenne a Pavia la famosa prolusione Dell'origine e dell'ufficio della letteratura. Molti i medici illustri, come Carlo Forlanini, inventore del pneumotorace per la cura della tisi polmonare e Camillo Golgi, Nobel per la Medicina nel 1906. Accanto a Golgi, altri due docenti

dell'Università di Pavia sono stati insigniti del premio Nobel: il chimico Giulio Natta e il fisico Carlo Rubbia.

Oggi l'Alma Ticinensis Universitas di Pavia offre, nelle due sedi di Pavia e Cremona, 2 facoltà, 18 dipartimenti e 99 corsi di studio, di cui 18 in lingua inglese; si propone come una Research University, partecipa a progetti internazionali ed è inserita in network di lavoro con i maggiori college del mondo, promuove ricerca in ambito interdisciplinare, dialoga con le imprese. Tuttavia, l'Ateneo si colloca in una regione come la Lombardia, altamente competitiva in termini di offerta di servizi universitari. Per evitare di perdere le dimensioni e il ruolo che le si riconoscono, deve quindi sempre più sviluppare la sua caratteristica di Università campus a misura di studente con 18 collegi universitari dove ragazzi e ragazze vivono e crescono insieme, si scambiano idee e progetti, preparano al meglio il loro futuro. A questi giovani l'Ateneo pavese garantisce un percorso di orientamento personalizzato, più di 400 accordi di collaborazione con Università straniere e oltre 600 accordi Erasmus, 3300 occasioni di stage, contatti con le imprese e il mondo del lavoro.

L'Università di Pavia si caratterizza, inoltre, quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico pari a 978 docenti (di cui 655 professori di prima e seconda fascia e 323 ricercatori), 833 tecnici amministrativi e 21 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 42 corsi di laurea triennale, 49 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 20 corsi di dottorato di ricerca con sede a Pavia e tre in convenzione con altri atenei, 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, 38 master II livello e 8 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2022/23 è attualmente pari a 25.785, a cui si aggiungono 622 dottorandi, 1401 specializzandi, di cui 1171 di area medica e 1.103 iscritti ai Master di I e II livello. In allegato è disponibile un quadro informativo dettagliato (Allegato 1), che è anche pubblicato alla pagina <http://www-aq.unipv.it/homepage/dati-statistici/>. Per un maggiore dettaglio sulla struttura organizzativa e sulle attività dell'Università degli Studi di Pavia si rimanda invece alla Sezione 3 -"Organizzazione e capitale umano", paragrafo 3.1 "Struttura organizzativa".

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 sono chiamate a dotarsi di chiare strategie competitive che, partendo dall'analisi del contesto e dei fattori alla base del cambiamento, siano in grado di elaborare risposte strategiche per l'evoluzione della singola sede e del sistema universitario. 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. Nello scenario post-pandemia, fortemente caratterizzato dall'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il ruolo assegnato al sistema universitario a favore della ripresa è risultato ancora più rilevante. In una stagione che ha dichiarato di voler investire sulle giovani

generazioni, l'Università di Pavia è risultata destinataria di significativi interventi. 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. Tuttavia, esso comporta l'esigenza di rispettare tempi strettissimi e di efficientare le procedure di spesa e di rendicontazione dotandosi di strumenti adeguati affinché sia possibile al contempo soddisfare le pressanti e legittime esigenze di "accountability" e di trasparenza. Inoltre, la spinta che il PNRR imprime mal si concilia con il permanere di tutti i limiti specifici di spesa e di fabbisogno che ne rendono più difficile, e quindi più lenta, l'attuazione. Tali vincoli rendono difficile la gestione e ostacolano la responsabilizzazione rispetto ai risultati, che, a livello economico, sono ormai rappresentati dal risultato di esercizio e, a livello sociale, dall'impatto misurato dai sistemi di valutazione interni ed esterni. In questo particolare momento, si aggiungono le ombre derivanti dal peggioramento del contesto internazionale, che si stanno riflettendo concretamente nella difficoltà sull'approvvigionamento di beni e servizi e sui costi energetici. Affinché possano davvero essere realizzate le trasformazioni radicali di cui il territorio ha estremo bisogno, è necessario rivedere l'organizzazione, disporre di competenze all'altezza nonché di adeguati strumenti gestionali. Per cogliere la sfida e usare con efficacia ed efficienza le nuove risorse 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 il territorio 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, accrescere numericamente e qualitativamente il personale tecnico - amministrativo, attraverso la semplificazione delle regole del reclutamento e il focus sulle nuove competenze.

I dati di contesto interno ed esterno hanno consentito di definire la SWOT analysis nei termini riportati nella tabella sottostante:

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 • Significativa presenza di studenti stranieri • Forte investimento nel tutorato per supporto personalizzato agli studenti in difficoltà con modalità "a piccoli gruppi" <p>• 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</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevata percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero anche in rapporto ai valori medi italiani e del nord ovest <p>Ricerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelli di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali • Alto investimento in borse di dottorato di ricerca anche grazie a contributi privati <p>• 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+).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di attrazione di talenti di ricerca (ad es. ERC) • Buon posizionamento dell'Ateneo nella VQR in termini di indicatori di qualità della produzione scientifica da cui l'ottimo risultato ottenuto per i Dipartimenti di eccellenza <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 <p>• 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</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 elevata • Peso di Pavia in termini di quota premiale sceso nel 2022 dall'1,88% all'1,78%, a fronte di una diminuzione della quota legata alla qualità della ricerca di tutto il personale (componente A - VQR 2015-19) • 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 rafforzare la struttura gestionale 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 Sistema collegiale come eccellenza pavese • Attivazione nell'AA 2022/23 di 8 nuovi corsi di studio, di cui 7 con sede • 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"> • Elevati finanziamenti da organi centrali (PNR, PNRR e Dipartimenti di Eccellenza) • Bandi Horizon Europe, Fondazione Cariplo e Regione Lombardia (Call HUB Ricerca e Innovazione) • Grandi infrastrutture di ricerca (PASS - Piano di Acquisizione per le Strumentazioni Scientifiche) <p>• Collocazione logistica all'interno di un territorio che vede la presenza di molti</p> <p>• Vocazione allo sviluppo delle discipline di Scienze della vita che al momento</p> <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'impresa ad alto tasso di innovazione tecnologica nel distretto della Scienza della Città di Pavia • Crescita della richiesta di formazione a mercato • Grande dinamismo negli insediamenti di nuove start-up e spin-off nel territorio <p>• Potenzialità di crescita delle strutture di Public engagement</p> <p>• Crescita di relazioni positive con le associazioni e realtà produttive del territorio</p>	<p>Didattica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spiccato dinamismo delle università limitrofe e livelli di competizione molto • Riduzioni al finanziamento regionale al Diritto allo Studio correlate ad una • Peso crescente della quota di FFO basata sul modello del 'costo standard' che 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 <p>• 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> <p>Terza missione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulteriore riduzione di investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo <p>• Limitata capacità del territorio di acquisire rilevanza e visibilità</p> <p>• Alta competitività con l'area milanese, più integrata nell'ecosistema dell'innovazione</p>

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Il Programma strategico (Valore Pubblico)

In questa sezione l'Ateneo esplicita gli obiettivi strategici del quadriennio 2022/2025 che discendono dal Programma strategico 2022/25 approvato dagli Organi di Governo nel mese di dicembre 2022 (Allegato 2). Tali obiettivi sono coerenti con i documenti di programmazione finanziaria adottati (si veda in particolare il budget per il triennio 2023-2025). In relazione alla specificità della missione dell'Ateneo, per ogni obiettivo strategico sono stati individuati alcuni indicatori di output/outcome che si ritengono adeguati alla misurazione del Valore Pubblico (*outcome*/impatti), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda

ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). In sostanza, vengono descritte le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto. Occorre, peraltro, evidenziare come l'identificazione di adeguati indicatori di impatto si presenti come un'operazione non banale, soprattutto per fenomeni complessi il cui andamento risente dell'effetto di molteplici fattori, alcuni dei quali non sono dipendenti dall'azione dell'Ateneo né sono modificabili nel breve periodo. Nelle tabelle vengono inoltre individuati, per ogni singolo obiettivo, gli stakeholder di riferimento, i progetti gestionali collegati e i relativi KPI organizzativi. Inoltre, in base all'articolo 48 del decreto legislativo dell'11 aprile 2006, numero 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ogni anno, devono predisporre e approvare il Piano triennale di azioni positive (PTAP). Si tratta di un documento che indica le azioni che l'Amministrazione intende mettere in atto per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena inclusione e la realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. In ottemperanza alla richiamata disposizione, il CUG dell'Università degli Studi di Pavia ha elaborato il PTAP per il triennio 2023-2025 che viene approvato quale allegato del PIAO (Allegato 3). Per valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell'Ateneo, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni coerenti al proprio interno, lo scorso anno era stato approvato il Gender Equality Plan 2022-2024. In allegato viene inserito anche l'aggiornamento di questo documento con riferimento al triennio 2023-2025 (Allegato 4).

Legenda delle Aree dirigenziali competenti evidenziate nelle tabelle a seguire

Codice	Descrizione
DG	Direzione Generale
ABC	Area Beni Culturali
ADSS	Area Didattica e Servizi agli Studenti
ARIDIC	Area Relazioni Internazionali, Innovazione Didattica e Comunicazione
ARUF	Area Risorse Umane e Finanziarie
ASI	Area Sistemi Informativi
ATS	Area Tecnica e Sicurezza

Si riportano di seguito le tabelle di sintesi relative agli obiettivi strategici 2023/25:

Ambito Istituzionale DIDATTICA

OBIETTIVO STRATEGICO 1	Favorire l'inclusione degli studenti Ribadire la funzione pubblica dell'Università, accogliendo tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche che favoriscano i meno abbienti rafforzando il supporto in itinere e l'attenzione alla disabilità	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + immatricolazioni	4915	5164	5312	>=5350	>=5400	>=5500	DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)
	2) + iscritti	24058	24866	25785	26000	26500	27000	DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)
	3) + sostegno economico per interventi diritto allo studio (indicatore Censis)	€ 13.278.678	€ 13.344.332	€ 15.707.332	mantenimento			Censis - ASI
	4) - abbandoni (Tasso di)	20,40%	18,30%	18,70%	18%			Cruscotto ANVUR - ASI
	5) + laureati in corso (Tasso di)	66,60%	67,30%	67,40%	mantenimento			Cruscotto ANVUR - ASI
Stakeholder	Popolazione studentesca							
Progetti gestionali	UNI.verso.PV							
KPI Organizzativi	Numero di iscritti al primo anno regolare con carriera attiva o in ipotesi (rilevato a dicembre)	7704	7912	8393	>=2%			DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)
Responsabile gestionale	Dirigente ADSS							
OBIETTIVO STRATEGICO 2	Aumentare il livello qualitativo dei servizi agli studenti Incrementare il numero di alloggi disponibili, garantire il supporto alla mobilità, al placement e alla formazione linguistica	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + alloggi in collegi e strutture convenzionate	2496	2496	2496	2596			Censis -ASI
	2) + laureati occupati	90%	91,50%	90,20%	90,5	91	91,5	Alma laurea - ASI
	3) + studenti supportati dai servizi del SAISD	657	793	799	mantenimento			SAISD
	4) + aziende che partecipano a eventi e che usufruiscono dei servizi di placement	1012	1653	2298	2300	2300	2300	Relazione consuntiva COR - database Alma laurea; piattaforma iscrizione e gestione career fair;
	5) +iniziative di placement promosse verso studenti e laureati	180	138	134	140	140	140	Relazione consuntiva COR - eventi, iniziative, progetti, bandi promossi su Orienta e ai target
Stakeholder	Popolazione studentesca/Società							
Progetti gestionali	Career House							

Ambito Istituzionale DIDATTICA

KPI Organizzativi	Avvio della sede, delle iniziative per aziende e delle consulenze per studenti e laureati								
Responsabile gestionale	Dirigente ADSS								
OBIETTIVO STRATEGICO 3	<p style="text-align: center;">Adeguare l'offerta didattica e introdurre modalità didattiche innovative</p> <p>Procedere ad una revisione dell'offerta formativa per renderla maggiormente attrattiva e all'innovazione delle modalità didattiche</p>	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + studenti che partecipano a percorsi di formazione trasversale (indicatore Pro3)	150			1600			Pro3 - ADSS	
	2) + open badge per competenze trasversali (indicatore Pro3)	0			800			Pro3 - ADSS	
	3) + insegnamenti nei quali viene utilizzata almeno una metodologia che promuova l'apprendimento attivo da parte degli studenti	60%			65%	70%	75%	Sondaggio di Ateneo- insegnamenti che usano flipped classroom, didattica case-based, conversazionale, per progetti o gamification.	
	4) + corsi di formazione per docenti	1	3	2	4	5	5	Corsi EMI CLA e Corsi del Progetto per la Didattica Innovativa	
Stakeholder	Comunità accademica								
Progetti gestionali	Didattica innovativa								
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto								
Responsabile gestionale	Dirigente ARIDIC								
OBIETTIVO STRATEGICO 4	<p style="text-align: center;">Attuare politiche di reclutamento a supporto della nuova offerta e giovani ricercatori</p> <p>Alimentare le politiche di incentivazione interna dirette al potenziamento e alla valorizzazione dell'offerta didattica (soprattutto magistrale e internazionale) e al reclutamento mirato di docenti di valore</p>	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + chiamate dirette	4	11	10	12	>= 10	>= 10	Prof Vecchi	
	2) + Qualità reclutamento	1,61%	1,83%	1,82%	mantenimento			Sito MIUR tabelle riparto FFO	
Stakeholder	Popolazione studentesca/Comunità scientifica								
Progetti gestionali	Realizzazione dei piani straordinari di reclutamento								
KPI Organizzativi	Completamento nei tempi previsti								11
Responsabile gestionale	DG								

Ambito Istituzionale DIDATTICA

OBIETTIVO STRATEGICO	Potenziare l'integrazione con i Collegi universitari	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
5	Rendere disponibile ad un numero di studenti più ampio rispetto ai residenti l'opportunità offerta dal sistema collegiale (minor abbandoni e maggior numero di laureati in corso)							
Valore Pubblico atteso	1) + studenti non collegiali coinvolti nel progetto CNR	dato in rilevazione			400	500	600	ADSS
	2) + open badge rilasciati	77 (dicembre 2022)			150	200	230	ADSS
	3) + corsi di laurea coinvolti	8 (dicembre 2022)			16	20	24	ADSS
Stakeholder	Popolazione studentesca							
Progetti gestionali	Collegiale Non Residente							
KPI Organizzativi	N° di iniziative attivate per l'a.a. 2023/24 rispetto a iniziative programmate							ADSS
Responsabile gestionale	Dirigente ADSS							
7	Aumentare l'internazionalizzazione	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
	Rafforzare le esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso doppie lauree, accordi e scambi con università straniere e corsi in lingua inglese							
Valore Pubblico atteso	1) + studenti con titolo straniero	6,71%	7,85%	8,65%	8,80%	8,90%	9,00%	Cruscotto ANVUR - ASI
	2) + dottorandi con titolo straniero	10,61%	13,30%	11,90%				Ufficio dottorati
	3) + studenti in mobilità totali (ingresso/uscita)	1211	980	532	1500	1550	1600	Censis -ASI
	4) + insegnamenti erogati in lingua straniera (indicatore Pro3)	0,129			0,143			Pro3 - ARIIDC
	5) + progetti per la creazione e consolidamento di network internazionali	19	21	20	21	22	23	ARIIDC
	6) + studenti con titolo straniero nel programma Foundation Year	10	26	47	250	250	300	ARIIDC
Stakeholder	Comunità accademica							
Progetti gestionali	Progetto EC2U							
KPI Organizzativi	% di studenti stranieri e % di insegnamenti in lingua inglese (Indicatori Pro3)							
Responsabile gestionale	Dirigente ARIIDC							

Ambito Istituzionale RICERCA

Ambito Istituzionale RICERCA								
OBIETTIVO STRATEGICO 6	Valorizzare e sostenere la Ricerca Implementazione PNRR, sostenere il Dottorato di Ricerca e i giovani ricercatori, aumentare l'interlocazione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025		Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + milestone PNRR raggiunte rispetto a quelle assegnate	N.A.	N.A.	N.A.	100%		ARTM	
	2) + fondi di ricerca assegnati da progetti competitivi	17.811.931,96 € (+ Dip.Eccell. 7.464.025,00 €)	13.569.597,08 € (+ Dip.Eccell. 7.464.025,00 €)	16.381.836,07 € (+ Dip.Eccell. 7.464.025,00 €) (+ DM737/2021 2.923.552,07 €)	superiore ai 20 milioni di euro	tra 15 ed i 20 milioni di euro	ARTM	
	3) + dottorandi	509	534	622	mantenimento		ARTM	
	4) + convenzioni con enti e aziende	2 contratti nel 2019 + XXXV ciclo dottorato/2019: -Convenz dottorati consorzio: 5 -Convenz borse tematiche: 8 -Convenz executive: 6 -Cotutele internaz: 8 <i>Totale conv dottorati = 27</i>	4 contratti nel 2020 + XXXVI ciclo dottorato/2020: -Convenz dottorati consorzio: 1 -Convenz borse tematiche: 9 -Convenz executive: 7 -Cotutele internaz: 7 <i>Totale conv dottorati = 24</i>	16 contratti tipici e atipici per il 2021 + XXXVII ciclo dottorato/2021: -Convenz dottorati consorzio: 3 -Convenz borse tematiche: 12 -Convenz executive: 9 -Cotutele internaz: 6 <i>Totale conv dottorati = 30</i>	XXXIX ciclo dottorato/2023: -Convenz dottorati consorzio: 6 -Convenz borse tematiche: 60 -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: 5 <i>Totale conv dottorati = 79</i>	XL ciclo dottorato/2024: -Convenz dottorati consorzio: 6 -Convenz borse tematiche: 60 -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: 5 <i>Totale conv dottorati = 79</i>	XLI ciclo dottorato/2025: -Convenz dottorati consorzio: 6 -Convenz borse tematiche: 35 -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: 5 <i>Totale conv dottorati = 54</i>	ARTM
	5) + posizionamento nei ranking	26,9	28,1	33,7	mantenimento posizione		THE (punteggio Research) - ASI	
		36,2	51,6	52,5	mantenimento posizione		QS (punteggio Citations per faculty) - ASI	
Stakeholder	Comunità scientifica							
Progetti gestionali	Supporto ai progetti PNRR e ai Dipartimenti di eccellenza							
KPI Organizzativi	Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di assegnazioni confermate							
Responsabile gestionale	Dirigente ARTM							

Ambito Istituzionale TERZA MISSIONE

OBIETTIVO STRATEGICO 17	Realizzare il Nuovo "Centro di Ricerca e Formazione - Parco Cardano" <small>Aumentare l'interazione con il territorio, in particolare favorendo l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza</small>	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025	Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + Filiere di ricerca avviate nel Centro di Ricerca e Formazione	N.A.	N.A.	N.A.	3	
	2) Definizione della partnership per realizzazione parte privata	N.A.	N.A.	N.A.	partnership realizzata	
Stakeholder	Comunità scientifica/territorio					
Progetti gestionali	Parco Cardano					
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto e realizzazione del Centro di Ricerca e Formazione					
Responsabile gestionale	Dirigente ATS					
OBIETTIVO STRATEGICO 9	Favorire l'integrazione e l'intesa con IRCCS <small>migliorare l'attrattività dei corsi di medicina verso i migliori studenti, rafforzare le apicalità ospedaliere e le Scuole di Specialità</small>	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025	Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + posti disponibili per medici specializzandi	818	998	1171	mantenimento	ADSS - prof Tassorelli (contratti ministeriali + regionali)
	2) + gradimento rilevato da studenti di medicina (tasso di)	7,88	8,18	8,20	mantenimento	VALMON (corso Golgi) - ASI
		8,18	8,47	8,31		VALMON (corso Harvey) - ASI
3) + ricercatori coinvolti nella Piattaforma di ricerca con IRCCS	N.A.			149	> 150	File accordi con IRCCS - Tessera
Stakeholder	Popolazione studentesca/territorio					
Progetti gestionali	Riorganizzazione della struttura di supporto alla Facoltà di Medicina e Chirurgia					
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto					
Responsabile gestionale	DG					
OBIETTIVO STRATEGICO 18	Riqualficazione e riorganizzazione dell'offerta di Master e ECM <small>Aumentare la qualità dell'offerta migliorando attrattività e numero iscritti</small>	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025	Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + capacità di autofinanziamento da master (ricavi)	€ 2.890.158,15	€ 3.198.990,35	€ 3.528.456,00	mantenimento	ADSS
Stakeholder	Comunità scientifica/territorio					
Progetti gestionali	Supporto alla riorganizzazione					
KPI Organizzativi	N° di iscritti ai corsi di master	848	977	1.103	>=3%	ADSS
Responsabile gestionale	Dirigente ADSS					

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

OBIETTIVO STRATEGICO 8	Conservare e valorizzare il patrimonio esistente e aumentare la qualità e la quantità dei posti aula Migliorare gli spazi per la didattica e la ricerca attraverso progetti di ristrutturazione edilizia e di rigenerazione urbana	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + spazi disponibili per la didattica (Indicatore Pro3)	1,794			1,85			Indicatore C_c Pro3 - ATS
	2) + posti aula	19.333 (dati Uplanner, esclusi posti Collegio Volta, Politeama e Aula Grande Maugeri)			+2.200			ATS
	2) + livello di soddisfazione degli studenti	80%	83,50%	85,50%	86%			Almalaurea - ASI
	3) + metri quadri riqualificati	in fase di calcolo			rapporto mq immobili			ATS
Stakeholder	Comunità accademica/territorio							
Progetti gestionali	Piano Triennale Edilizia							
KPI Organizzativi	Livello di realizzazione degli interventi rispetto al cronoprogramma delle opere							
Responsabile gestionale	Dirigente ATS							
OBIETTIVO STRATEGICO 10	Potenziare i servizi bibliotecari Aumentare e riqualificare gli spazi destinati e migliorare quantità e qualità dei servizi	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + soddisfazione utenti (indicatore GP)	4,64 su 6	4,63 su 6	4,63 su 6				Good practice - ASI
	2) + utilizzo dei servizi bibliotecari	36260	20496	22790	24000	24500	25000	Numero prestiti locali
		3856	6229	6183	6300	6400	6450	Numero prestiti interbibliotecari
		27358	48155	41000	41400	41900	42300	Numero document delivery
		1977	2871	4570	4700	4750	4800	Numero transazioni di quick reference
		56	112	487	500	510	520	Numero transazioni di reference specialistico
		20	39	53	55	57	60	Numero corsi di formazione all'utenza
		10	36,5	47,5	50	53	56	Numero ore di formazione erogate
Stakeholder	Comunità scientifica/Studenti							
Progetti gestionali	Potenziamento information literacy e reference/Potenziamento back office e front office a seguito della sostituzione del sistema informativo gestionale							
KPI Organizzativi	Risultati analisi di gradimento dei servizi	4,2 su 5			4,1 su 5			ABC
Responsabile gestionale	Dirigente ABC							

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

OBIETTIVO STRATEGICO 13	Aumentare la Facilitazione Amministrativa Integrazione delle funzioni tecniche e amministrative in un'ottica di razionalizzazione e completo sfruttamento dei gestionali in uso	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + soddisfazione degli utenti (tasso di)			77% (anno 2022)	80%			Assessment processo di dematerializzazione reclutamento docenti a contratto : % di utenti/operatori soddisfatti del livello di semplificazione realizzato - Lab Facilitazione
Stakeholder	Utenza interna							
Progetti gestionali	Programma di facilitazione e semplificazione							
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
Responsabile gestionale	DG							
OBIETTIVO STRATEGICO 14	Implementare la trasformazione digitale agendo sui processi interni e migliorando dell'esperienza digitale da parte dello studenti	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + servizi accessibili SPID/CIE 2) + soddisfazione degli studenti in relazione ai servizi digitali			25	30	35	40	ASI
		4,22 su 6	4,4 su 6	4,14 su 6	4,4 su 6	4,5 su 6	4,5 su 6	Good Practice - ASI
Stakeholder	Comunità accademica							
Progetti gestionali	Piano di digitalizzazione							
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma del Piano							
Responsabile gestionale	Dirigente ASI							
OBIETTIVO STRATEGICO 15	Potenziare l'ecosistema Web di Ateneo Rifacimento del sito istituzionale, di dipartimento, dei corsi di laurea e di orientamento	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + punteggio Censis in relazione al sito							Censis somma indicatori Struttura sito (punteggio ottenuto su punteggio ottenibile) - ASI
			11 su 13	11 su 13	12 su 13	13 su 13	13 su 13	
Stakeholder	Comunità accademica e utenti esterni							
Progetti gestionali	Rifacimento dell'ecosistema Web di Ateneo							
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
Responsabile gestionale	Dirigente ASI							

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE									
OBIETTIVO STRATEGICO 16	Migliorare la comunicazione interna ed esterna Diffondere efficacemente le informazioni verso gli stakeholder e i media	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + soddisfazione utenti	4,30	4,33	4,16	4,3	4,35	4,4	Good Practice - ASI	
	2) + punteggio Censis in relazione ai social		11 su 18	10 su 19	13 su 19	14 su 19	14 su 19	Censis - Somma indicatori Social (punteggio ottenuto su punteggio ottenibile) - ASI	
	3) + passaggi su testate giornalistiche		6180	5607	>6000			ARIDIC	
Stakeholder	Comunità accademica e utenti esterni								
Progetti gestionali									
KPI Organizzativi	Indicatori Censis specifici								
Responsabile gestionale	Dirigente ARIDIC								
OBIETTIVO STRATEGICO 20	Aumentare la sostenibilità e migliorare la gestione qualità Consolidare e incrementare le iniziative di sostenibilità ambientale ed economica e le azioni positive per l'inclusione, l'equilibrio di genere, potenziare i processi di gestione qualità	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2023-2025			Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) - emissioni dirette e indirette di CO ₂ legate alle attività dell'Ateneo	in fase di calcolo			-3% (valore normalizzato sui principali indicatori energetici e in relazione ai correlati investimenti)			ATS	
	2) - consumi energetici	14.564.8 17 kWh EE	14.295.5 96 kWh EE	14.821.6 46 kWh EE	-5% (valore normalizzato sui principali indicatori energetici e in relazione ai correlati investimenti)			ATS	
	3) + punteggio per processo di accreditamento di sede	C	C	C	A			ANVUR	
	4) + iniziative positive in materia di inclusione e parità di genere				Realizzazione del Gender Plan			SPSO	
Stakeholder	Comunità accademica/territorio								
Progetti gestionali	Aggiornamento del Report Sostenibilità Realizzazione dell'inventario emissioni Co2 legate alle attività dell'Ateneo Gestione del Gruppo di lavoro 'Accreditamento' di preparazione della site visit Progetto Bilancio di genere								
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma dei progetti								
Responsabile gestionale	DG, Dirigente ATS								

2.2 La performance

L'ambito programmatico della performance è stato predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo. La tabella seguente definisce i valori target degli indicatori che verranno valutati ai fini della performance organizzativa di Ateneo, della Direzione Generale e dei dirigenti con peso rispettivamente pari al 50% e al 30%. Nelle tabelle successive sono evidenziati i progetti gestionali assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti i cui risultati rilevano anch'essi ai fini della valutazione della loro performance con peso rispettivamente pari al 20% e al 30%. Essi saranno oggetto di riesame nella fase di monitoraggio e revisione degli obiettivi 2023 che sarà effettuata nel periodo luglio-settembre 2023. Secondo quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023-2025 (Allegato 5)¹, per i Dirigenti è stata introdotta un'ulteriore componente di valutazione relativa agli obiettivi individuali assegnati o, più in generale, alla gestione del piano di lavoro di area secondo le scadenze e le attività pianificate con peso pari al 10%. Le schede di valutazione complete che verranno utilizzate per la valutazione del Direttore Generale e dei dirigenti, compresi i piani di lavoro delle aree sono riportati in allegato al presente documento (Allegato 6).

¹ Si precisa che l'Allegato 5 dettaglia puntualmente le componenti di performance organizzativa dei Dirigenti esposte nel SMVP 2023-2025 approvato nella seduta del CdA del 22 dicembre 2022.

Obiettivi strategici	INDICATORI 2023	Baseline/Trend 2019-2021			Target 2023	Fonte dati	DG	ABC	ADSS	ARIIDC	ARTM	ARUF	ASI	ATS
Obiettivo 1 - INCLUSIONE	Numero di iscritti al primo anno regolare con carriera attiva o in ipotesi (rilevato a dicembre)	7.704	7.912	8.393	>=2%	DataMart studenti	X		X				X	X
	Indicatore Censis Diritto allo studio	€13.278.678	€13.344.332	€15.707.332	mantenimento	Censis	X		X				X	
Obiettivo 2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	Indicatore Censis Alloggi	2.496	2.496	2.496	2.596	Censis	X		X	X			X	
Obiettivo 4 - POLITICHE DI RECLUTAMENTO	% di assunzioni rispetto a quelle previste dai piani straordinari				Completamento nei tempi previsti	ARUF	X					X		
Obiettivo 6 - RICERCA	Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di rendiconti approvati progetti PNRR				48 rendiconti approvati	ARTM					X			
	Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di rendiconti approvati per i Dipartimenti eccellenza				6 rendicontati approvati	ARTM					X			
Obiettivo 7 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	indicatori Pro3 - % di insegnamenti in lingua straniera	0,129			0,143	PRO3				X				
	Proporzione di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	6,71%	7,85%	8,65%	8,80%	DataMart studenti				X				
Obiettivo 8 - SPAZI PER DIDATTICA	Spazi disponibili per la didattica (Indicatore Pro3)	1,794			1,85	PRO3								X
Obiettivo 10 - SERVIZI BIBLIOTECARI	Risultati analisi di gradimento dei servizi			4,2 su 5	4,1 su 5	ABC		X						

Obiettivi strategici	INDICATORI 2023	Baseline/Trend 2019-2021			Target 2023	Fonte dati	DG	ABC	ADSS	ARIIDC	ARTM	ARUF	ASI	ATS
Obiettivo 11 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO	% di dipendenti per cui è stata effettuata la mappatura delle competenze digitali (Indicatore Pro3)	0%	0%	0%	20%	SPSO	X							
Obiettivo 15 - ECOSISTEMA WEB	Indicatore Censis relativo al sito		11 su 13	11 su 13	12 su 13	Censis							X	
Obiettivo 16 - COMUNICAZIONE	Indicatore Censis relativo ai social		11 su 18	10 su 19	13 su 19	Censis			X					
Obiettivo 18 - MASTER	N° iscritti ai corsi di master	848	977	1.103	>=3%	ADSS			X					
Obiettivo 19 - EVENTI CULTURALI	N° partecipanti agli eventi museali			6.112	incremento compreso tra 8% e 10%	ABC		X						
	N° visitatori ai musei	14.296	18.411	35.748	incremento compreso tra 8% e 10%	ABC		X						
Obiettivo 20 - SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)	ISEF: 1,27 % costi personale: 66,98% tasso indebit: 0,02	ISEF: 1,29 % costi personale: 63,42% tasso indebit: 0,01	ISEF: 1,30 % costi personale: 62,96% tasso indebit: 0,01	Rispetto valori Programm Personale 2023: ISEF: 1,27 % costi personale: 64,59% tasso indebit: 0,01	PROPER	X					X		

DIREZIONE GENERALE

OBIETTIVI STRATEGICI	TIPO OBIETTIVO	PESO%	PROGETTO GESTIONALE	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	10,0%	Progetto Career House	Avvio sede ed iniziative di consulenza per aziende	sì	Dirigente ADSS	DG, ATS
Obiettivo 4 - ATTUARE POLITICHE DI RECLUTAMENTO	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	15,0%	Realizzazione Piani di reclutamento	Completamento nei tempi previsti	<50%: obiettivo non raggiunto da 50% a 79%: ob raggiunto al 70% da 80% a 100%: ob raggiunto al 100%	Dirigente ARUF	
Obiettivo 9 - INTEGRAZIONE CON IRCCS	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	10,0%	Riorganizzazione delle struttura di supporto alla Facoltà di medicina e chirurgia	Rispetto del cronoprogramma di progetto	100%	DG	ADSS
Obiettivo 11 - TERZA MISSIONE	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	10,0%	Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione (Parco Cardano)	Rispetto del cronoprogramma di progetto	100%	Dirigente ATS	DG, ARTM
Obiettivo 13 - FACILITAZIONE	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	15,0%	Programma di Facilitazione e semplificazione	Rispetto del cronoprogramma di progetto	100%	DG	ASI
Obiettivo 14 - TRASFORMAZIONE E DIGITALE	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	10,0%	Piano della Trasformazione digitale	Rispetto del cronoprogramma di progetto	100%	Dirigente ASI	DG
Obiettivo 20 - QUALITA'	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	20,0%	Coordinamento del Gruppo 'Accreditamento' di preparazione della site visit	Rispetto del cronoprogramma di progetto	100%	DG	ASI, ADSS
	Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	10,0%	Progetto Bilancio di Genere	Rispetto del cronoprogramma del progetto	100%	DG	SERVIZIO BILANCIO, SPSO, SERV CARRIERE E CONCORSI

AREA BENI CULTURALI

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/ Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)		TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 10 - SERVIZI BIBLIOTECARI	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Analisi di impatto sull'utilizzo delle risorse bibliografiche	Realizzazione di una relazione sul grado di utilizzo delle risorse bibliografiche a supporto del mantenimento dell'investimento dell'Ateneo.	redazione della relazione	Editori delle risorse	2022	Analisi eseguita nel 2022	SI	L.DUICO	
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	10,0%	Potenziamento dei servizi bibliotecari offerti	Grado di utilizzo dei servizi	numero di transazioni 2023/transazioni media triennio (2019-2022)	gestionali	dati PIAO 2023		aumento del 10%	L.DUICO	SERV BIBLIOTECHE
Obiettivo 19 - EVENTI CULTURALI	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	40,0%	Realizzazione delle attività previste dal progetto di recupero dell'Orto Botanico di Pavia	Rispetto del Piano di lavoro	OBIETTIVO PLURIENNALE				SI	L.DUICO	ABC, ATS, ARTM, SMA
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alla realizzazione del secondo spazio espositivo a Palazzo Botta (Museo Anthropos)	Rispetto del Piano di lavoro	OBIETTIVO PLURIENNALE				SI	L.DUICO	ABC, ATS
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%									
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefiniti	Rispetto del Piano di lavoro					100%	L.DUICO	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%									

AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/ Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 9 - INTEGRAZIONE CON IRCCS	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Riorganizzazione delle strutture di supporto alla Facoltà di medicina e chirurgia	Rispetto del cronoprogramma di progetto				100%	DG	ADSS
Obiettivo 11 - TERZA MISSIONE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto Collegiale non residente (CNR)	Numero di iniziative attivate per l'a.a.2023/2024 rispetto ad iniziative programmate	Numero di insegnamenti Linea 1 (Faculty estesa) regolarmente accreditati in offerta a.a. 2023-24			Fino a 20 insegnamenti: 50% 21-30 insegnamenti: 75% Oltre 30 insegnamenti: 100%	MSPOLDI	
Obiettivo 2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto Career House	Avvio sede ed iniziative di consulenza per aziende	obiettivo pluriennale			sì	MSPOLDI	DG, ATS
Obiettivo 1 - INCLUSIONE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Attività di supporto alla realizzazione del Progetto UNI.verso.PV nell'ambito del PNRR (DM934/2022)	Rispetto del Piano di lavoro	obiettivo pluriennale			sì	MSPOLDI	
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%								
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefiniti	Rispetto del Piano di lavoro				100%	MSPOLDI	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%								

AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/ Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)		TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 7 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	30,0%	Supporto al progetto strategico di sviluppo dell'ateneo (Formazione linguistica, Mobilità, alloggi)	1) Attivazione corsi di lingua inglese per il personale di front office internazionale; 2) Analisi e implementazione del gestionale della mobilità internazionale con il catalogo dei corsi; 3) Gestione accordo con la Provincia di Pavia per la ricerca di alloggi per gli studenti universitari		1) Daniele Bolognesi; 2) Michela Cobelli; 3) Davide Barbieri	2022	1) No; 2) No; 3) 0	1) Si; 2) Si; 3) 1	D.BARBIERI	1) ADSS; 2) SPSO, ASI, RICERCA; 3) ADSS
Obiettivo 3 - DIDATTICA INNOVATIVA	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	20,0%	Didattica Innovativa	Rispetto del piano di lavoro		Elena Caldirola	2022	No	Si	D.BARBIERI	IDCD
Obiettivo 7 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Internazionalizzazione dell'offerta formativa	Progetto EC2U		Andrea Pichelli	2022	No	Si	D.BARBIERI	ASI, ADSS, GLOBEC
Obiettivo 16 - COMUNICAZIONE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Comunicazione (Sito Web, Campagne di sensibilizzazione)	Rispetto del Piano di lavoro		Davide Barbieri	2022	Si	Si	D.BARBIERI	ASI
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%									
	Obiettivi individuali	100,0%	Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefiniti	Rispetto del Piano di lavoro					Si	D.BARBIERI	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%									

AREA RICERCA E TERZA MISSIONE

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/ Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 6 - RICERCA	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	40,0%	Attività di coordinamento e Project management PNRR	numero di monitoraggi e rendicontazioni effettuate (ad oggi previsti 48 monitoraggi e rendiconti)	si/no	ARTM		raggiungimento al 50%: 24 monitoraggi/rendiconti inviati raggiungimento al 75%: 36 monitoraggi/rendiconti inviati raggiungimento al 100%: 48 monitoraggi/rendiconti inviati	S.BAGGINI	
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	20,0%	Bando dei Dipartimenti di eccellenza	Supporto attività connesse ai nuovi progetti DE	si/no	ARTM		raggiungimento al 50%: 1-3 progetti supportati raggiungimento al 75%: 4 progetti supportati raggiungimento al 100%: 6 progetti supportati	S.BAGGINI	
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	20,0%	PNR 737	Monitoraggio e presentazione seconda relazione /rimodulazione	si/no	ARTM		raggiungimento al 90% attività svolte	S.BAGGINI	
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	20,0%	Riprogettazione offerta dottorale di ateneo a partire dal 39 ciclo con particolare riguardo al tema assicurazione qualità (dottorati nazionali microelettronica e malattie infettive)	a) raccolta proposte per dottorati, esistenti o nuovi b) Esame amministrativo e catalogazione proposte ricevute, approvazione del piano di formazione dottorale e ripartizione delle borse del 39-mo ciclo	si/no	ARTM		a) entro il 31/01/23: si/no b) entro il 28/02/23: si/no c) entro il 01/10/23: si/no	S.BAGGINI	
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%								
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro				100%	S.BAGGINI	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%								

AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/ Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 4 - ATTUARE POLITICHE DI RECLUTAMENTO	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alla realizzazione piani straordinari ricercatori e docenti	Completamento nei tempi previsti				<50%: obiettivo non raggiunto da 50% a 79%: ob raggiunto al 70% da 80% a 100%: ob raggiunto al 100%	E.VARASIO	SERV CARRIERE E CONCORSI
Obiettivo 6 - RICERCA	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto rendicontazione e reclutamento PNRR	Realizzazione milestone di rendicontazione e reclutamento nei tempi previsti dai progetti PNRR				sì	E.VARASIO	SERVIZIO BILANCIO, SPSO, SERV CARRIERE E CONCORSI
Obiettivo 4 - ATTUARE POLITICHE DI RECLUTAMENTO	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto al piano straordinario di reclutamento e piano PEV PTA	Realizzazione del piano PEV nei tempi previsti				sì	E.VARASIO	SERV CARRIERE E CONCORSI, SPSO
Obiettivo 20 - QUALITA'	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto Bilancio di genere	Rispetto del cronoprogramma del progetto				100%	E.VARASIO	SERVIZIO BILANCIO, SPSO, SERV CARRIERE E CONCORSI
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%								
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefiniti	Rispetto del Piano di lavoro					100%	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%								

AREA SISTEMI INFORMATIVI

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/ Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 14 - TRASFORMAZIONE DIGITALE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano della Trasformazione digitale	Rispetto del Piano di lavoro	OBIETTIVO PLURIENNALE			100%	E.BRIGHI	DG
Obiettivo 20 - QUALITA'	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto al Gruppo 'Accreditamento' di preparazione della site visit	Rispetto del Piano di lavoro			Gantt realizzato		DG	ASI
Obiettivo 15 - ECOSISTEMA WEB	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Ecosistema Portale di Ateneo	Rispetto del Piano di lavoro				100%	E.BRIGHI	
Obiettivo 12 - ORGANIZZAZIONE GESTIONALE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto ICT Governance: Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi	Rispetto del Piano di lavoro	OBIETTIVO PLURIENNALE			100%	E.BRIGHI	
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%								
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefiniti	Rispetto del Piano di lavoro				100%	E.BRIGHI	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%								

AREA TECNICA E SICUREZZA

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	METRICA (regola di calcolo)	Fonte/Responsabile del dato	SITUAZIONE INIZIALE (anno e valore)	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Obiettivo 8 - SPAZI PER DIDATTICA	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	50,0%	Piano triennale edilizia	Rispetto delle previsioni di avvio delle procedure a contrarre previste nella programmazione triennale				100%	M.MERICCO	
Obiettivo 20 - QUALITA'	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	12,5%	Supporto al raggiungimento degli obiettivi OSA (Sostenibilità): Aggiornamento del Report Sostenibilità Realizzazione del primo inventario emissioni CO2 legate alle attività	Redazione proposta di aggiornamento del Report Sostenibilità comprensivo dei risultati del primo inventario emissioni CO2				Redazione realizzata	M.MERICCO	ARIIDC
Obiettivo 11 - TERZA MISSIONE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione (Parco Cardano)	Rispetto del cronoprogramma di progetto				100%	M.MERICCO	ARTM
Obiettivo 12 - ORGANIZZAZIONE GESTIONALE	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	12,5%	Nuovo modello di approvvigionamento Ateneo	Elaborazione di una relazione che definisca una proposta di nuovo modello di approvvigionamento dell'Ateneo, i relativi profili professionali e le necessità formative				Redazione realizzata	M.MERICCO	DG, ASI
TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI		100,0%								
	Obiettivi individuali	100,0%	Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefiniti	Rispetto del Piano di lavoro				100%	M.MERICCO	
TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI		100,0%								

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

In questa sottosezione, sulla base del Piano nazionale anticorruzione (PNA) e degli atti di regolazione generale adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33/2013, sono indicati gli elementi essenziali volti ad individuare e contenere rischi corruttivi. In particolare: • 2.3.1) gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza individuati dall'organo d'indirizzo; • 2.3.2) L'analisi del contesto; 2.3.3) la valutazione di impatto del contesto esterno e la valutazione di impatto del contesto interno; • 2.3.4.) la mappatura dei processi; • 2.3.5) Valutazione del rischio 2.3.6.) l'identificazione e la valutazione dei rischi corruttivi (potenziali e concreti); •2.3.7) la progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio; • 2.3.8.) il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure; • 2.3.9) la programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato.

L'Università degli Studi di Pavia si impegna a garantire che le attività istituzionali perseguano i fini determinati dalla legge e siano rette dai criteri di economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza, nel rispetto dell'ordinamento vigente.

La legge 6.11.2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle pubbliche amministrazioni" ha introdotto l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di redigere, approvare e aggiornare una pianificazione triennale che definisca la strategia dell'ente in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, secondo i Piani Nazionali approvati dalla Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC.

Il contrasto e la prevenzione della corruzione sono funzionali alla qualità delle istituzioni e quindi presupposto per la creazione di valore pubblico anche inteso come valore riconosciuto da parte della collettività sull'attività dell'amministrazione in termini di utilità ed efficienza.

2.3.1 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

2.3.1.a Obiettivi strategici anno 2023

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, per l'anno 2023, anche tenuto conto degli obiettivi di valore pubblico, sono stati definiti come segue:

Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza
Rafforzare l'analisi dei rischi corruttivi dei processi dell'area Contratti Pubblici
Proseguire la graduale attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo per l'individuazione delle misure di prevenzione della corruzione finalizzate al miglioramento organizzativo e strumentali a generare valore pubblico, riducendo sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.

Valore pubblico atteso	<ul style="list-style-type: none"> 1) - rischio corruttivo 2) + efficienza dell'attività amministrativa 3) + livello di trasparenza nei contratti pubblici
Stakeholder	personale TA / società / territorio
Misure anticorruzione	Sistema di gestione del rischio corruttivo
Potenziare i sistemi di controlli interni ed esterni	
<p>Potenziare gradualmente l'integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controlli e di comunicazione interni ed esterni al fine analizzare, semplificare e massimizzare l'uso delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) a disposizione, anche per perseguire con rapidità gli obiettivi posti con il PNRR e migliorare lo standard lavorativo.</p>	
Valore pubblico atteso	<ul style="list-style-type: none"> 1) + livello di controllo 2) + coordinamento, supervisione e monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR 3) + massimizzazione dell'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali 4) + livello di vigilanza su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati 5) + collaborazione e supporto agli adempimenti normativi
Stakeholder	enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati / comunità accademica / società / territorio
Misure anticorruzione	<p>Sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT</p> <p>Costituzione gruppo di lavoro per le iniziative derivanti dal PNRR</p> <p>Sistema di controllo e monitoraggio su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati</p>
Rafforzare la qualità professionale dell'amministrazione e sviluppare il capitale umano	
<p>Organizzare incontri interni di formazione, attività di aggiornamento normativo e giurisprudenziale, condivisione degli strumenti operativi impiegati e disseminazione delle buone pratiche nella gestione dei procedimenti e sulle regole di comportamento anche ai fini delle promozioni del valore pubblico. Attuare misure di strategia di rotazione del personale finalizzate ad elevare il livello delle competenze professionali, tecniche e/o specifiche dei propri dipendenti</p>	

Valore pubblico atteso	<p>1)+ competenze professionali e conoscenze tecnico-specialistiche</p> <p>2) + valorizzazione delle risorse</p> <p>3)+ articolazione delle competenze c.d. "Segregazione delle funzioni"</p> <p>4) + collaborazione e compliance normativa in tema di protezione dei dati personali</p> <p>5)+ buon funzionamento dell'amministrazione</p>
Stakeholder	Personale TA / comunità accademica / società
Misure anticorruzione	<p>Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità</p> <p>Misure alternative alla rotazione del personale</p> <p>Sistema di cooperazione e compliance integrata nel rispetto della tutela dei dati personali.</p> <p>Attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali</p>
Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità alle informazioni	
<p>Promuovere maggiori livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder e assicurare una corretta e uniforme attuazione della normativa sull'accesso tramite la redazione del Regolamento unico sulle tre forme di accesso: documentale, semplice e generalizzato</p>	
Valore pubblico atteso	<p>1) + livello di trasparenza</p> <p>2)+ accessibilità alle informazioni</p> <p>3) + conoscibilità dell'organizzazione e delle attività</p>
Stakeholder	Società / comunità accademica
Misure anticorruzione	<p>Obblighi di pubblicazione disciplinati dal d.lgs. n. 33/2013</p> <p>Trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e tutela della riservatezza</p>
Proseguire l'informatizzazione dei processi e la digitalizzazione dell'attività amministrativa	
<p>Promuovere la digitalizzazione dell'attività amministrativa per migliorare l'efficienza, la standardizzazione e la qualità dei processi e proseguire l'informatizzazione dei flussi ai fini della pubblicazione dei dati per favorire un maggiore livello di comprensibilità, accessibilità e di semplicità di consultazione dei dati da parte degli utenti</p>	

Valore pubblico atteso	1) + circolarità delle informazioni 2) + regolarità e tempestività dei flussi informativi 3) + standardizzazione dei processi 4) - rischio di duplicazione e diffusione illegittima dei dati personali
Stakeholder	personale TA / comunità accademica / società
Misure anticorruzione	Informatizzazione flussi di pubblicazione dei dati in PAT Informatizzazione dei processi

2.3.1b I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e la specificazione dei loro compiti e responsabilità

Di seguito si rappresentano i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione all'interno dell'Università degli Studi di Pavia, con le rispettive funzioni e responsabilità:

SOGGETTI	FUNZIONI E RESPONSABILITA'
Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	<p>Al RPCT viene garantita l'indipendenza della funzione dalla sfera politico-gestionale ed il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne.</p> <p>Il RPCT riferisce e coordina con il Collegio dei Revisori, con il Nucleo di valutazione, il sistema di controllo di gestione o <i>audit</i> interno, se presente, e con gli altri sistemi di verifica presenti nonché con il Servizio legale.</p> <p>Sui poteri del RPCT, l'Autorità si è espressa con la delibera n. 840 del 2018 aggiornati con delibera n. 1064 del 2019. In tali atti, in base alla ricognizione completa delle norme che delineano ruolo, compiti e responsabilità del RPCT, l'Autorità ha precisato che l'obiettivo principale assegnato al RPCT è quello della:</p> <ul style="list-style-type: none"> • predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione di un'amministrazione o ente • verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione. • i poteri di vigilanza e controllo che il RPCT può esercitare all'interno della p.a. o di un ente devono rimanere connessi a tale obiettivo.
I Dirigenti di Ateneo	<p>La struttura di supporto al RPCT è costituita da tutti i dirigenti dell'Ateneo che, ai sensi del co. 1 dell'art. 16 del D. Lgs. 165/2001:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllare il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti (lett. I-bis); • forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo (lett. I-ter); • provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (I-quater). <p>L'art. 43 del D. Lgs. 33/2013 pone in capo ai dirigenti l'obbligo di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini della trasparenza.</p>
Il Gruppo di Lavoro Trasparenza e Anticorruzione (TRAC)	<p>Con determina n. 60268 del 18 dicembre 2015 del Direttore Generale è stato istituito un gruppo di lavoro per il coordinamento delle attività.</p> <p>Il gruppo è composto dal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RPCT e dalla sua struttura di supporto; • dal Direttore Generale; • dal Delegato del Rettore alle risorse umane; • dai Dirigenti, dai capiservizio o loro delegati; • da una rappresentanza dei Direttori di Dipartimento e dei Segretari Amministrativi di Coordinamento. <ul style="list-style-type: none"> • a seconda dell'ordine del giorno, coloro ritenuti essere in possesso di competenze specifiche. <p>Il Gruppo è la sede di elaborazione condivisa della Relazione annuale del RPCT e del Piano.</p>
La rete di Referenti in materia di trasparenza e anticorruzione	<p>Con nota prot. 64906 del 10/08/2016 sono stati considerati referenti in materia di trasparenza e anticorruzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il Direttore di Dipartimento • il Segretario Amministrativo di Coordinamento. <p>Con nota prot. 56436 del 27/4/2021 è stata delineata una rete di operatori interni individuati dai Referenti al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio assegnato al RPCT.</p>
I dipendenti	Tutti i dipendenti (docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo) sono chiamati ad osservare le misure contenute nel presente Piano.
I collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione	I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università sono tenuti ad osservare le misure del presente Piano, e a segnalare situazioni di illecito ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento (DPR 62/2013).

2.3.1 c Il processo e le modalità di predisposizione ed adozione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

La pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza viene programmata dal RPCT in collaborazione con i responsabili di tutte le strutture e tutta la comunità accademica.

Il processo di adozione del piano si fonda sulla:

<p>Individuazione degli attori interni all'amministrazione che hanno partecipato alla predisposizione della programmazione anticorruzione e trasparenza nonché dei canali e degli strumenti di partecipazione</p>	<p>Funzionari amministrativi. Gli attori interni che hanno partecipato alla predisposizione della pianificazione sono stati: Direttore Generale, Dirigenti, Capi servizio e Segretari di Dipartimento nell'ambito del gruppo di lavoro TRAC.</p> <p>Organi di governo. Gli Organi di Governo sono stati coinvolti presentando loro, a titolo di mozione di indirizzo, lo schema del Piano, nelle sedute del 19/12/2022 del Senato Accademico e del 22/12/2022 del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Strutture/collegi/servizi. Coinvolti, mediante richiesta di informazioni e di suggerimento.</p>
<p>Individuazione degli attori esterni all'amministrazione che hanno partecipato alla predisposizione della programmazione anticorruzione e trasparenza nonché dei canali e degli strumenti di partecipazione</p>	<p><i>Stakeholders</i> esterni tramite consultazione pubblica della bozza di programmazione anticorruzione e trasparenza sul sito di Ateneo.</p>
<p>Indicazione di canali, strumenti e iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano</p>	<p>L'adozione del Piano è pubblicizzata dall'amministrazione sul sito internet, nonché mediante segnalazione via mail personale a ciascun dipendente, collaboratore e studente.</p> <p>La struttura del sistema di prevenzione della corruzione è segnalata in occasione della prima assunzione in servizio (inserimento in modulo neoassunti). Inoltre esso è costantemente richiamato nei diversi contesti di formazione e in occasione della Giornata della Trasparenza.</p>
<p>Soggetti destinatari delle misure del presente Piano</p>	<p>Tutto il personale: tecnico-amministrativo, docenti, ricercatori, collaboratori a qualsiasi titolo.</p>

La modalità di predisposizione prevede:

- l'analisi dettagliata dei processi di Ateneo con contestuale valutazione del rischio corruttivo per ogni singolo processo e sotto processo;
- l'individuazione delle misure e delle azioni finalizzate a ridurre il rischio corruttivo e dei soggetti responsabili alla relativa attuazione;
- il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.

2.3.2 L'analisi del contesto

L'analisi del contesto, nel quale l'Università degli Studi di Pavia svolge le proprie attività e funzioni, consente all'Ateneo di acquisire le informazioni necessarie a conoscere le caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno) e quelle relative alla propria organizzazione ed attività, indispensabili all'identificazione dei rischi corruttivi.

Gli elementi essenziali nell'analisi del contesto sono:

- analisi del contesto esterno;
- analisi del contesto interno;
- valutazione di impatto del contesto interno ed esterno;
- mappatura dei processi.

2.3.2 a Analisi contesto esterno

L'Università di Pavia, attraverso l'analisi del contesto esterno, delinea le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio in cui opera, al fine di valutare quanto l'ambiente possa favorire l'emergere dei fenomeni corruttivi all'interno dell'Ateneo.

L'analisi del contesto esterno rappresenta una fase preliminare indispensabile, che consente a ciascuna amministrazione di pianificare la propria strategia di prevenzione della corruzione, in termini di rischio corruttivo, attraverso l'acquisizione e l'interpretazione dei dati e delle principali dinamiche territoriali e/o settoriali e delle influenze o pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione potrebbe essere sottoposta.

Di seguito si riportano alcune tabelle di sintesi in riferimento al contesto territoriale (fonte bilancio sociale 2020 della Procura della Repubblica di Pavia):

La popolazione

POPOLAZIONE RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Italia	60.782.668	60.795.612	60.665.551	60.589.445	60.483.973	60.359.546
Lombardia	9.973.937	10.002.615	10.008.349	10.019.166	10.036.258	10.060.574
Circondario della Procura di Pavia	671.913	672.835	672.557	672.245	545.810	545.888
POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Italia	4.922.085	5.014.437	5.026.153	5.047.028	5.144.400	5.255.503
Lombardia	1.129.185	1.152.320	1.149.011	1.139.463	1.153.835	1.181.772
Circondario della Procura di Pavia	66.278	66.929	68.487	70.199	62.012	64.461

Tasso di delittuosità

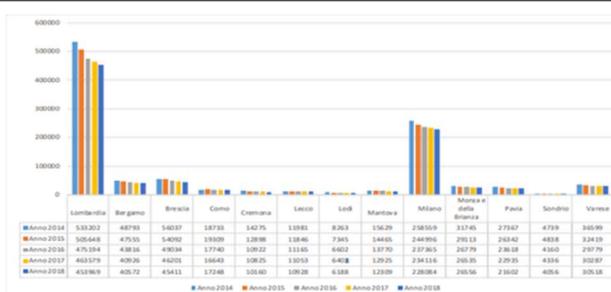


Figura 4: Tasso di delittuosità Lombardia - confronto anni 2014 - 2018. Fonte: elaborazione su dati ISTAT



Figura 5: Tasso di delittuosità distretto corte appello Milano, confronto anni 2014-2018. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Principali tipologie di reato

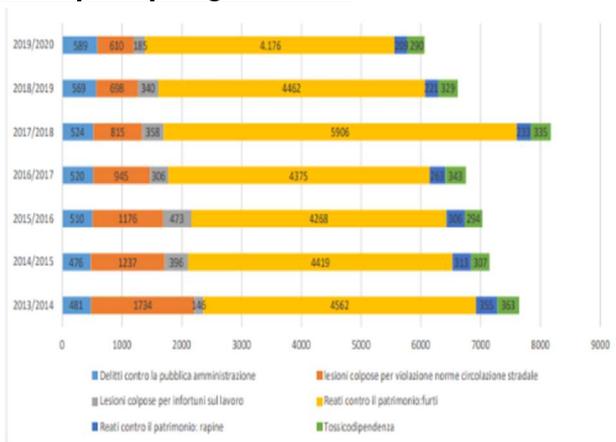


Figura 7: Principali tipologie di reato. Fonte: elaborazione su dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

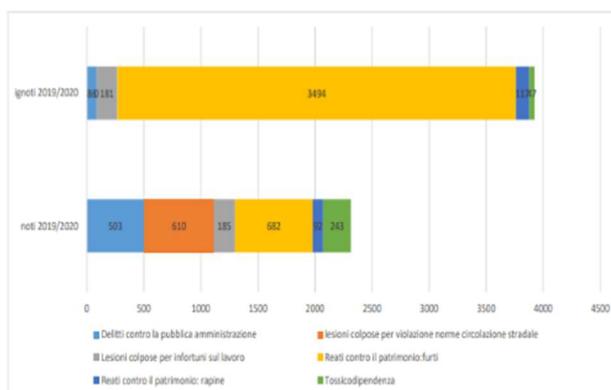


Figura 8: Principali tipologie di reato per l'anno 2019 - distinzione tra noti e ignoti. Fonte: elaborazione dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

Delitti contro la Pubblica Amministrazione

Il grafico sottostante mostra il trend delle attività penali connesse ai reati contro la Pubblica Amministrazione.



2.3.2 b Analisi contesto interno

L'analisi del contesto interno dell'Ateneo, con la relativa mappatura dei processi, rappresenta l'aspetto centrale per la valutazione del rischio.

L'analisi dettagliata di tale contesto in termini organizzativi è contenuta nella Sezione 3. Organizzazione e capitale umano, sottosezione struttura organizzativa del presente PIAO, cui si rinvia.

2.3.3 Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

L'analisi della valutazione di impatto del contesto interno ed esterno evidenzia i fattori abilitanti che possono favorire il verificarsi di fenomeni di corruttivi all'interno del territorio in cui l'Università opera ed influenzare il livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi di Ateneo.

Al riguardo si rileva che le fonti ed i dati richiamati e/o riportati nell'analisi del contesto, sulla base dei nuovi dati acquisiti dalla Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano sull'amministrazione della giustizia nel Distretto, presentata per inaugurare l'anno giudiziario 2022, evidenziano quanto segue. La tabella sottostante evidenzia i dati statistici suddivisi per tipologie di delitto (Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano).

Classificazione CSM	n. fascicoli iscritti nell'a.g. 2020/2021	% fascicoli iscritti sul totale
Reati contro il patrimonio	3842	31,11%
Stupefacenti	1081	8,75%
Reati di violenza contro la persona	953	7,72%
Delitti contro la P.A.	846	6,85%
Reati di frode e falso	665	5,39%
Delitti contro la famiglia	663	5,37%
Fallimento e procedure concorsuali	590	4,78%
Delitti in materia di libertà sessuale	498	4,03%
Imposte	498	4,03%
Delitti contro l'Amm. della Giustizia	475	3,85%
Delitti contro la libertà morale	373	3,02%
Armi ed esplosivi	372	3,01%
Trasporti e circolazione stradale	329	2,66%
Delitti di omicidio colposo e lesioni colpose	168	1,36%
Misure di prevenzione antimafia e anti-eversione	153	1,24%
Immigrazione	120	0,97%
Contravvenzioni contro l'ordine pubblico	80	0,65%
Reati di comune pericolo	70	0,57%
Delitti contro l'onore	68	0,55%
Delitti contro la inviolabilità del domicilio	67	0,54%
Delitti contro l'ordine pubblico	67	0,54%
Lavoro e previdenza	47	0,38%
Ecologia	42	0,34%
Delitti di omicidio volontario	41	0,33%
Delitti di sequestro di persona, arresto illegale,...	38	0,31%
Delitti contro la persona individuale	33	0,27%
Animali	31	0,25%
Onoreficenze	24	0,19%
Sfruttamento della prostituzione	23	0,19%
Delitti contro l'economia pubblica, l'industria ed il commercio	19	0,15%
Sicurezza pubblica	19	0,15%
Edilizia ed urbanistica	18	0,15%
Isituti di credito ed intermediazione finanziaria	10	0,08%

I dati più aggiornati, relativi al territorio lombardo, mostrano un trend in tendenziale aumento riguardo ai delitti contro la Pubblica Amministrazione (fra i quali si annovera la corruzione in senso

stretto), ai reati di frode (con particolare riferimento ai crimini che ledono gli interessi economici dell'Unione Europea) e ai delitti contro la pubblica fede.

In particolare, nell'ambito dei reati dei pubblici ufficiali contro il patrimonio dell'amministrazione, si sono riscontrati numerosi casi di peculato, caratterizzati da modalità di aggressione di beni pubblici molto diverse tra loro. Relativamente ai reati che offendono l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione, ma che hanno altresì immediato impatto sulla libera concorrenza e sul mercato, si sono registrati diversi procedimenti per turbata libertà degli incanti e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente. Più complessi ed impegnativi sia sul piano investigativo sia su quello strettamente processuale sono i reati di corruzione. In materia di corruzione, si possono osservare, nella prassi, alcuni fenomeni degni di nota: la crescente difficoltà a determinare la nozione di atto contrario ai doveri d'ufficio; la natura delle remunerazioni date o promesse ai soggetti pubblici; la distinzione tra politici e dirigenti amministrativi negli enti pubblici.

Nella logica della valutazione di impatto del rischio corruttivo i rapporti intercorrenti con gli stakeholder sono funzionali alla disamina.

Dall'analisi del contesto, dalla valutazione degli stakeholder (interessati e partner operativi), dalle misure di prevenzione della corruzione adottate dall'Ateneo nel corso degli anni, la probabilità del verificarsi dei fenomeni corruttivi è medio/bassa.

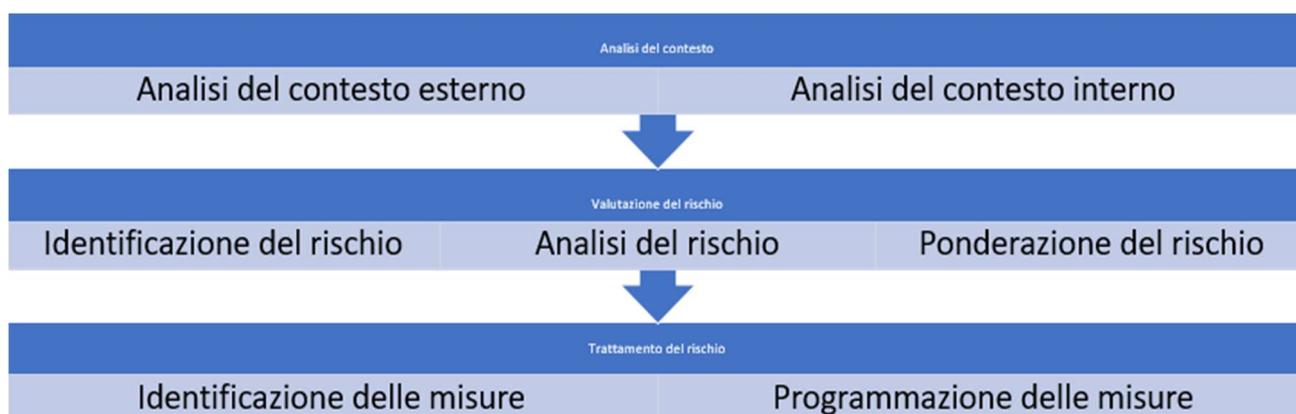
2.3.4 Mappatura dei processi

La mappatura dei processi adottata dall'Ateneo costituisce, pertanto, la base conoscitiva per l'attuazione, in modo graduale, del sistema di gestione del rischio attraverso il modello di gestione del rischio corruttivo, che segue un approccio di tipo qualitativo, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo nella seduta del 23 luglio 2021.

La mappatura dei processi di Ateneo predisposta nel 2020, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi, al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

2.3.5 La valutazione del rischio

Il modello di gestione del rischio adottato dall'Ateneo prende in considerazione come livello minimo di analisi il sotto-processo e si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica, articolandosi nelle fasi di analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio.



2.3.6 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

La fase di valutazione dell'esposizione del sotto-processo a rischio corruttivo, al fine di pervenire all'individuazione delle priorità di intervento e delle possibili misure corruttive/preventive (trattamento del rischio), si articola nelle fasi di:

- identificazione del rischio;
- analisi del rischio;
- ponderazione del rischio corruttivo.

Ai fini dell'identificazione dei possibili eventi corruttivi e dei fattori abilitanti, oltre alle varie fonti informative (esame delle segnalazioni, analisi dei documenti e di banche dati...), le tecniche utilizzate sono le interviste ai Responsabili delle strutture sugli indicatori di rischio (key risk indicators), che rappresentano dei criteri in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.

Nel corso del 2021 è stato dato avvio alla revisione del sistema di gestione del rischio corruttivo in modo graduale, dando priorità ai processi delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione.

Nel 2022 è stata sottoposta ad analisi l'area di rischio relativa ai Contratti pubblici, nella sua più ampia definizione, in luogo di quella di "affidamento di lavori, servizi e forniture", per consentire un'analisi approfondita non solo della fase di affidamento ma anche di quelle successive di esecuzione del contratto, includendo anche, le forme di microfinanziamento dal basso (Crowdfunding)

Nel corso del 2023 proseguirà la fase di identificazione e ponderazione del rischio dei sottoprocessi afferenti all'area contratti pubblici.

2.3.7 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

In tale fase l'Ateneo non si limita ad adottare delle misure astratte o generali, ma progetta anche l'attuazione di misure specifiche e puntuali e prevede scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi specifici. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe altrettanto importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

2.3.7. a Le misure generali di prevenzione della corruzione:

MISURA	ATTIVITA'	STRUTTURE RESPONSABILI
Codice di comportamento	Ottemperanza alle relative disposizioni D.P.R. 62/2013 e Linee guida ANAC n. 177/2020	Tutti i dipendenti, lavoratori e collaboratori di imprese fornitrici e servizi che realizzano opere presso l'Ateneo
Misura di disciplina del conflitto di interessi (Obbligo di astensione)	Ottemperanza alle relative disposizioni normative (art 6 l.241/90) e codice di comportamento	Tutti i dipendenti
Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi	Ottemperanza alle relative disposizioni del d.lgs. n. 39/2013	Titolari di incarichi
Rotazione del personale	Attuazione di forme di rotazione del personale e/o misure alternative alla rotazione (art 1, co 5 lett.b), l.190/2012 e all.2 PNA 2019)	Articolazioni organizzative
Formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici	Ottemperanza alle relative disposizioni art 35 del d.lgs. n. 165/2001	Tutti i dipendenti coinvolti nell'attuazione
Disciplina di svolgimento attività ed incarichi extraistituzionali	Ottemperanza alle relative disposizioni normative (l.190/2012 e dl.gs n. 165/2001) e regolamento interno in materia	Tutti i dipendenti
Divieti post- employment (pantouflage)	Ottemperanza alle relative disposizioni art 53 comma 16 ter del d.lgs. n. 165/2001	Articolazioni organizzative e dipendenti coinvolti
Formazione personale in tema anticorruzione e trasparenza	Partecipazione a corsi di formazione obbligatori	Tutti i dipendenti
Whistleblowing	Favorire la segnalazione di illeciti e di fenomeni di non corretta amministrazione	Tutta la comunità accademica
Trasparenza	attuazione degli obblighi di pubblicazione	Le strutture riportate nella tabella obblighi di pubblicazione

2.3.7. b La programmazione delle misure generali e specifiche del triennio 2023-2025:

	Misura	Azioni	Indicatori	Struttura Responsabile
1.A	Sistema di gestione del rischio corruttivo	<ul style="list-style-type: none"> • Individuazione dei macroprocessi afferenti all'area di rischio "Contratti Pubblici" • identificazione, valutazione e ponderazione del rischio corruttivo • individuazione e programmazione delle misure di trattamento del rischio 	<ul style="list-style-type: none"> • n. processi sottoposti ad analisi del rischio • articolazione delle attività dei processi • n. di soggetti coinvolti • % livello di esposizione a rischio corruttivo 	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	Sistema di controlli interni e indipendenti del RPCT	<ul style="list-style-type: none"> • audit a campione alle strutture • individuazione misure necessarie a promuovere l'applicazione uniforme delle procedure e migliorare la qualità dei servizi • standardizzazione delle procedure 	<ul style="list-style-type: none"> • n. strutture auditate • report • verbali audit • % di uniformità e standardizzazione delle procedure 	RPCT, Servizio Carriere e concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN e tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza
1.C	Costituzione gruppo di lavoro per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR	<ul style="list-style-type: none"> • costituzione gruppo di lavoro per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative dell'Ateneo derivanti dal PNRR • messa in atto della standardizzazione delle procedure 	<ul style="list-style-type: none"> • costituzione o meno del gruppo di lavoro • n. di iniziative finanziate dal PNRR monitorate • n. controlli effettuati rispetto a quelli programmati • report 	Direzione Generale, tutte le strutture
2	Sistema di controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati	<ul style="list-style-type: none"> • supporto redazione documenti • supporto e monitoraggio adempimento obblighi di pubblicazione 	<ul style="list-style-type: none"> • tipologie di collaborazione attivate • n. controlli effettuati • relazione 	RPCT, Servizio legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, Servizio ricerca e formazione alla ricerca

		<ul style="list-style-type: none"> • audizione periodiche • condivisione eventi di formazione • giornata della trasparenza congiunta 	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio • eventi formativi congiunti attivati 	
3	Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità	<ul style="list-style-type: none"> • approfondimenti specialistici su normativa anticorruzione e trasparenza • corso di formazione in materia di accesso agli atti amministrativi, accesso civico semplice e generalizzato • formazione continua per neoassunti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza • pillole informative sul tema del nuovo Codice di comportamento disciplinante il corretto utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media, in uno con la formazione sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico 	<ul style="list-style-type: none"> • n. eventi formativi • n. utenti e tipologie 	RPCT, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza e Servizio Legale
4	Obblighi di pubblicazione disciplinati dal d.lgs. n. 33/2013	<ul style="list-style-type: none"> • monitoraggio continuo del rispetto degli obblighi di pubblicazione a cura del RPCT • monitoraggio continuo degli obblighi di pubblicazione a cura del responsabile della struttura • redazione del manuale obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> • n. controlli effettuati • relazione monitoraggio • redazione manuale 	RPCT, tutte le strutture

5	Informatizzazione e flussi di pubblicazione dati nel Portale Amministrazione Trasparente - PAT	<ul style="list-style-type: none"> analisi tecnica sull'interoperabilità e integrabilità di PAT con i gestionali e le basi dati preesistenti ed in uso presso l'Ateneo per gli obblighi: Rubrica di Ateneo e Consulenti e collaboratori Progressiva staticizzazione delle vecchia sezione "Amministrazione trasparente" Redazione Linee guida pubblicazione in PAT 	<ul style="list-style-type: none"> report di fattibilità n. flussi dati automatizzati % staticizzazione delle pagine/siti web vecchia "Amministrazione trasparente" di Ateneo 	Area Sistemi Informativi, U.O.C. Privacy anticorruzione e trasparenza, Servizi titolari di profili in banche dati
6	Trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e tutela alla riservatezza	<ul style="list-style-type: none"> aggiornamento continuo pagina web FAQ sul diritto di accesso Redazione "Regolamento unico sulle tre forme di accesso: documentale, semplice, generalizzato" sottoposizione regolamento agli organi di governo competenti approvazione, pubblicazione e diffusione del regolamento 	<ul style="list-style-type: none"> n. istanze di accesso evase % di uniformità nella gestione delle istanze di accesso n. segnalazioni redazione regolamento 	Servizio Legale e U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza
7	Misure alternative alla rotazione del personale	<ul style="list-style-type: none"> valutazione di fattibilità della "Segregazione delle funzioni" quale misura alternativa alla rotazione del personale 	<ul style="list-style-type: none"> parere/relazione di fattibilità n. incarichi/persone ruotate sul totale 	Servizio Programmazione e Sviluppo organizzativo
8	Informatizzazione dei processi	<ul style="list-style-type: none"> individuazione dei processi e definizione dei requisiti necessari alla loro informatizzazione report di fattibilità 	<ul style="list-style-type: none"> n. processi report requisiti funzionali n. processi informatizzati 	Area Sistemi Informativi, Servizio Architetture e processi, tutte le strutture dei processi automatizzati di volta in volta coinvolti

		<ul style="list-style-type: none"> ● individuazione e scelta delle modalità attuative e delle priorità 		
9	Sistema di cooperazione e compliance integrata nel rispetto della tutela dei dati personali	<ul style="list-style-type: none"> ● audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali ● incontri formativi e di supporto con le strutture dipartimentali ● valutazione di ulteriori esigenze e continua informazione 	<ul style="list-style-type: none"> ● n. strutture incontrate ● n. incontri formativi ● documentazione di supporto ● % uniformità e semplificazione delle procedure 	U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza

2.3.8 Monitoraggio sull' idoneità e sull' attuazione delle misure

Un'attività fondamentale e continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio è il monitoraggio.

Il sistema di monitoraggio si sviluppa attraverso periodiche consultazioni tra il RPCT (e la sua struttura di supporto) e i responsabili dei processi interessati, in contesti dedicati quali: incontri con il singolo responsabile e i suoi collaboratori o riunioni del gruppo TRAC.

Nei mesi di maggio e ottobre verso tutte le strutture viene effettuata una verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza cui esiti sono riportati in un report sintetico, che costituisce anche la base per costruire la Relazione Annuale del RPCT.

2.3.9 Trasparenza

2.3.9 a Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio

In conformità alla normativa in materia e in linea con le indicazioni formulate dall'Autorità, nella sezione anticorruzione del PIAO è prevista una sottosezione dedicata alla programmazione della trasparenza.

L'art. 10, comma 3 del d.lgs. n. 33/2013 dispone che "la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali".

L'Università degli Studi di Pavia, al fine di garantire l'attuazione delle misure di trasparenza, ha previsto per il triennio 2023-2025:

	Misure di trasparenza
1	Attribuzione alle strutture degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza
2	Implementazione nuovo portale Amministrazione Trasparente – Unipv
3	La trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e la tutela della riservatezza

Il principio di trasparenza è uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, ai sensi della legge n. 190 del 2012.

All'interno della macro area Trasparenza, il rapporto di strumentalità, esistente nel binomio "trasparenza e digitalizzazione- informatizzazione", appare funzionale alla promozione della trasparenza, non solo quale principio dell'azione amministrativa, ma anche quale misura per l'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione, nonché di un servizio nei confronti della collettività per l'esercizio dei diritti di accesso agli atti e alle informazioni del procedimento amministrativo.

L'Ateneo, per adempiere agli obblighi legali di pubblicazione del d.lgs. n. 33/2013, si è dotato di un'apposita sezione del sito web istituzionale "Amministrazione Trasparente". In risposta alla necessità di completamento del processo di semplificazione, digitalizzazione promozione della trasparenza nella PA, si è evidenziata la necessità di implementare un nuovo sito dedicato all'Amministrazione Trasparente tramite l'acquisizione di un nuovo applicativo "Portale PAT" in grado di interoperare con i gestionali, banche dati in uso dall'Ateneo ed automatizzare il flusso di pubblicazione dei dati anche verso l'esterno.

Tale Portale, infatti, risolve la necessità dell'Ateneo di rispondere fattivamente alle prescrizioni imposte dall'Agenzia per l'Italia Digitale in termini di processo di digitalizzazione, riprendendo i concetti di interoperabilità e "once only", alla base del Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2020-2022.

La soluzione applicativa PAT, oltre a garantire l'interoperabilità e integrabilità con ambienti applicativi, gestionali e base dati preesistenti ed in uso presso l'Università, garantisce qualsiasi tipo di intervento tecnico-normativo in funzione dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento.

Successivamente alla fase di studio e di analisi tecnica sull'effettiva sinergia della piattaforma con i gestionali, banche dati preesistenti ed in uso presso l'Università, sarà dato avvio a tutte le attività così come programmate in griglia necessarie per la messa in operatività ed utilizzo della Portale PAT.

Nel corso degli anni, al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio sull'effettiva pubblicazione assegnato al RPCT, è stato avviato un progetto di attribuzione delle responsabilità circa la gestione del flusso dati, delineando anche una rete di operatori interni individuati dai Responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

La tabella elenco degli obblighi di pubblicazione (Allegato 7) al fine di assicurare il tempestivo e il regolare flusso delle informazioni da pubblicare riporta l'indicazione delle strutture responsabili della

detenzione e pubblicazione dei dati e monitoraggio degli obblighi, aggiornata a seguito di riorganizzazione delle varie strutture.

In particolare, la disciplina normativa che prevede obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori servizi e forniture (L. n. 190/2012; d.lgs. n. 33/2013 e il Codice dei contratti pubblici, ha esteso la pubblicazione dei dati per finalità di trasparenza alla generalità degli atti adottati dalla stazione appaltante in fase di esecuzione di un contratto d'appalto, con il limite indicato al co 1 dell'art 29 degli atti riservati ovvero secretati.

L'autorità, alla luce del rinnovato e complesso quadro normativo, ha fornito una elencazione dei dati, atti e informazioni da pubblicare sostitutivo degli obblighi per la sottosezione "bandi di gara e contratti" dell'Allegato 1) alla delibera ANAC 1310/2016 e alla delibera 1134/2017.

La tabella elenco degli obblighi di pubblicazione di Ateneo riporta la vigente elencazione dei dati, atti e informazioni da pubblicare nella sotto-sezioni di primo livello "Bandi di gara e contratti" della sezione "Amministrazione Trasparente" - Portale PAT a cui le varie strutture devono riferirsi.

Nel 2023, per agevolare le strutture ad ottemperare agli specifici obblighi derivanti dalla normativa in materia di trasparenza, si predisporranno le "Linee guida relative agli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Università degli Studi di Pavia", in grado di fornire indicazioni operative e un'analisi normativa di ogni singolo obbligo di pubblicazione.

Infine, in risposta alle criticità emerse in tema di gestione delle istanze di accesso, oltre al corso in materia di accesso agli atti amministrativi, nel corso del 2023 è prevista la redazione del "Regolamento unico sulle tre forme di accesso: documentale, semplice, generalizzato".

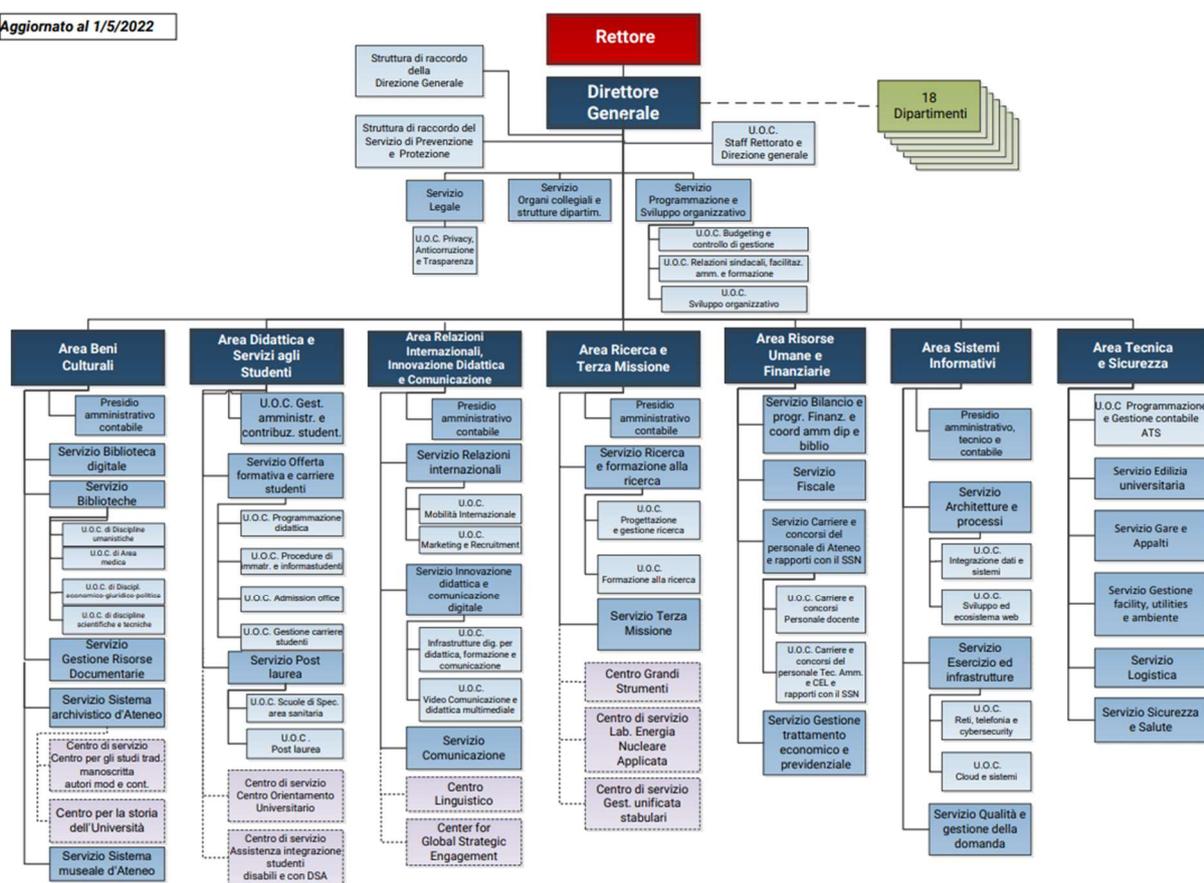
Il RCPT e la sua struttura di supporto, per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione, effettuano il monitoraggio semestrale e forniscono assistenza alle singole strutture per la gestione delle criticità operative.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 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, ovvero strutture organizzative amministrative di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.
- b.** Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi
- 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.



All'Area è preposto un **Dirigente**, che come chiaramente delineato anche dai dettati normativi in materia (art.2, legge n. 240/2010, artt.16, 17 e 19 d.lgs. n. 165/01) è chiamato a svolgere attività di direzione di strutture organizzative complesse, di programmazione, di coordinamento e controllo delle attività degli uffici sottoposti, di organizzazione e gestione autonoma del personale e delle risorse strumentali ed economiche, di definizione di obiettivi e standard di prestazione e qualità delle attività delle strutture sottordinate, nell'ambito di finalità ed obiettivi generali stabiliti dagli organi di governo di Ateneo. 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 tipicamente attività complesse e con commisurata responsabilità, la complessità delle scelte prevede un pensiero interpretativo, valutativo e/o costruttivo. La discrezionalità è orientata in generale e definita da politiche e obiettivi generali dell'Ateneo. La responsabilità è connessa alla realizzazione di risultati del servizio stesso e alla gestione delle risorse umane e strumentali di competenza. Presuppone un buon livello di autonomia professionale all'interno di indirizzi di massima dettati dai dirigenti o dalla governance. Il ruolo di Responsabile di Servizio può ricomprendere: personale di categoria D con responsabilità che svolge funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite e che percepisce un'indennità accessoria, annua, lorda, revocabile, di importo variabile (CCNL 16 ottobre 2008, art. 91, comma 2); personale di categoria EP, ovvero personale di elevata professionalità che svolge funzioni con elevato grado di autonomia relativa alla soluzione di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale (CCNL 16 ottobre 2008, art. 76, comma1).

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). Tali unità sono affidate alla responsabilità di personale di livello D che assommano alle attività operative anche gli aspetti di natura gestionale, la cui discrezionalità è diretta e definita da istruzioni generali di lavoro, politiche e obiettivi di Servizio. La responsabilità è connessa alla completa esecuzione del lavoro e al conseguimento dei risultati di competenza dell'unità organizzativa, mentre gli aspetti gestionali sono connessi dalla gestione efficiente delle risorse strumentali affidate. La figura presuppone un grado di autonomia operativa, derivante dalla professionalità, all'interno di istruzioni di massima.

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. Il segretario può essere di livello D o EP.

Per ciascuna posizione di responsabilità è stata effettuata l'analisi della posizione organizzativa sulla base di una pluralità di fattori riconosciuti cruciali per valorizzare il contributo in termini di output e di impatto a livello dell'intera organizzazione; l'approccio di job analysis verrà progressivamente ampliato e applicato anche a tutte le posizioni in ateneo.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

Premessa

L'introduzione del lavoro agile in Ateneo e dei vari momenti di sperimentazione e di assestamento delle modalità organizzative si può riassumere in tre fasi:

- nel 2019, in attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, riguardanti l'adozione di misure organizzative volte ad attuare progetti di telelavoro e di lavoro agile, sono stati avviati i lavori preparatori per l'introduzione della modalità di lavoro agile per i dipendenti dell'Ateneo;
- nel 2020 la fase pandemica ha costretto a introdurre in forma diffusa e semplificata il lavoro agile per consentire alla popolazione universitaria di spostarsi il meno possibile mantenendo gli stessi livelli di efficienza ed efficacia;
- nel 2021 è stato approvato il POLA, ovvero del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, condiviso in sede di contrattazione e approvato dal Consiglio di Amministrazione congiuntamente al Documento di Programmazione Integrata di cui il POLA costituiva una sezione, in data 28 gennaio 2021. Il POLA conteneva il Regolamento per il lavoro agile, uno schema-tipo di Accordo individuale e l'informativa per la sicurezza del lavoro agile, che hanno creato le basi per strutturare stabilmente la modalità di lavoro agile;
- a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche è tornata ad essere quella svolta in presenza. L'adozione del

POLA ha consentito all'Ateneo di procedere alla stipula degli accordi individuali per consentire al personale di continuare a svolgere lavoro agile. L'Ateneo ha quindi potuto procedere rapidamente alla stipula degli accordi individuali che hanno interessato una percentuale di dipendenti pressoché pari al 50% dell'organico complessivo.

Modalità standard di sottoscrizione di un accordo di lavoro agile

Il Regolamento per il lavoro agile contenuto nel POLA 2021 descrive le modalità per l'attivazione di un accordo di lavoro agile e le principali caratteristiche di svolgimento della propria attività lavorativa.

Il regolamento definisce:

- i possibili fruitori;
- i contenuti dell'accordo;
- le giornate e l'orario di lavoro;
- agli aspetti tecnologici e di connessione;
- gli aspetti relativi alla formazione del lavoratore agile;
- gli aspetti di salute, sicurezza e privacy;
- gli aspetti connessi al trattamento economico e alla tutela sindacale;
- alle modalità di recesso, risoluzione e valutazione.

Il diretto responsabile ne cura la stesura e la definizione dei contenuti:

- obiettivi assegnati al lavoratore agile, connessi agli obiettivi di struttura oppure riferiti all'attività specifica del dipendente;
- indicazione delle giornate della settimana (max 2);
- durata dell'accordo (fino al massimo al 31/03 dell'anno)
- cadenza della rendicontazione dell'attività svolta.

Nell'ottica della dematerializzazione e informatizzazione dei processi, l'accordo di lavoro agile viene sottoscritto dal dipendente che ne fa richiesta e dal dirigente di riferimento attraverso una piattaforma informatica che consente al dipendente:

- l'apposizione della firma digitale oppure
- il caricamento dei file scansionati con firma autografa

Una volta firmato l'accordo da parte del dipendente, il sistema invia al protocollo i provvedimenti per la firma del dirigente.

Altre modalità di lavoro agile: tutela dei lavoratori fragili, estensione e lavoro agile potenziato, accordo semplificato

Al fine di agevolare la fruizione del lavoro agile, l'Ateneo ha adottato diverse misure per consentire una maggiore fruizione del lavoro agile per i propri dipendenti:

1. **Tutela dei lavoratori fragili.** Nel rispetto delle disposizioni che si sono susseguite, per i lavoratori definiti fragili è stato possibile usufruire di lavoro agile per 5 giornate a settimana.

2. **Estensione e lavoro agile potenziato.** Dato l'acuirsi dei contagi nei primi mesi del 2022, sono state previste due modalità per fruire in modo più flessibile del lavoro agile. Dal 17 gennaio fino al 31 marzo 2022, nel rispetto del vincolo della prevalenza di giornate lavorate in presenza rispetto al totale delle giornate lavorate e della tutela per i lavoratori fragili, il personale ha avuto la possibilità di:

- estendere lo svolgimento di lavoro agile per tutto il periodo previsto di quarantena o situazioni assimilabili (ad es. figli in quarantena o DAD per motivi emergenziali);
- svolgere l'attività in modalità agile per un massimo di 4 giornate alla settimana, anche in mancanza di particolari impedimenti ma allo scopo di diminuire la frequenza di contatto.

Hanno richiesto il lavoro agile potenziato 101 persone, mentre ci sono state 53 richieste di estensione (la stessa persona poteva chiederlo più volte).

3. **Accordo semplificato.** Qualora si rendesse necessario attivare accordi di lavoro agile per situazioni contingenti e per brevissimi periodi, si è proceduto alla sottoscrizione di accordi semplificati, ovvero senza la specifica assegnazione di un obiettivo individuale ma facendo riferimento alle attività ordinarie svolte dal dipendente. Tali accordi consentono da una parte di rispettare la normativa di riferimento che ne prevede l'obbligatorietà e dall'altra di accedere ad una procedura snella che ne consenta la sottoscrizione in tempi rapidi.

Accordi 2022-2023: valutazione, rinnovi, sviluppo

Gli accordi stipulati ad ottobre 2021 erano attivi fino al 31 marzo 2022, data stabilita dall'Amministrazione per adeguare il sistema di attribuzione degli obiettivi individuali connessi al lavoro agile al sistema di gestione degli obiettivi di Ateneo.

Al fine di avviare le procedure di rinnovo per l'anno 2022-2023, nel mese di marzo 2022 si è quindi provveduto a:

1. **Verificare il livello di raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi sottoscritti.** Il grado di raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali è oggetto di valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare il mantenimento del livello di efficienza e di efficacia dei processi di Ateneo e, quindi, per valutare l'opportunità di rinnovare l'accordo individuale con lo smartworker;
2. **Consolidare la procedura di accesso al lavoro agile.** Il rinnovo per l'anno 2022-2023 prevedeva la sottoscrizione di un nuovo accordo di lavoro agile della durata massima di 12 mesi. Si è infatti ritenuto che, considerato il buon esito della sperimentazione, fosse opportuno un mantenimento

delle regole e delle condizioni già concordate, nel rispetto della normativa attualmente in vigore e del Regolamento d'Ateneo.

Pertanto, al netto di cessazioni, recessi, etc. gli accordi di lavoro agile attivati negli ultimi due anni sono riassunti in tabella:

RUOLO	ATTIVI AL		
	31/12/21	31/03/22	31/12/22
Dirigenti	2	2	2
Personale TA	397	394	402
Personale TA a tempo det - Tesoro	20	19	10
Totale	419	415	414

Considerata la possibilità di modificare gli accordi in corso o di sottoscrivere nuovi accordi viene comunque garantita durante tutto l'anno, si nota un aumento del 9% di sottoscrizioni in corso d'anno, che diventa un aumento del 12% considerando gli accordi attivi al 31/12/2022.

Consolidata l'esperienza acquisita nella gestione del lavoro agile, nel corso del 2022 sono state raccolte e valutate le considerazioni da parte dei fruitori di lavoro agile. In particolare, è emersa una necessità di introdurre elementi di flessibilità nella gestione delle giornate di lavoro agile con il duplice scopo di soddisfare bisogni connessi alla sfera personale/familiare, nell'ottica della conciliazione vita-lavoro, e bisogni connessi al funzionamento delle strutture, nell'ottica dell'efficienza delle attività dell'Ateneo.

In attesa della sottoscrizione del nuovo CCNL, sarà introdotto un elemento di flessibilità in fase di rinnovo degli accordi 2023, prevedendo la possibilità di richiedere il cambio giorno in smartworking nell'ambito della stessa settimana. È stato quindi rivisto il Regolamento in materia di lavoro agile (Allegato 8) e presentato in seduta di contrattazione del 25 gennaio 2023.

Le condizioni ed i fattori abilitanti

Per condizioni abilitanti si intendono i presupposti che aumentano la probabilità di successo di una determinata misura organizzativa. Nel caso del lavoro agile occorre innanzitutto menzionare un presupposto generale e imprescindibile, ossia l'orientamento dell'amministrazione ai risultati nella gestione delle risorse umane. Altri fattori fanno riferimento ai livelli di stato delle risorse: organizzativa, professionale, digitale e economico finanziaria dell'ente (Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile POLA e indicatori di performance - 9 dicembre 2020- dipartimento della Funzione Pubblica). L'orientamento attuale del Ministro è comunque quello di valutare la pubblica amministrazione in modo non diverso a dalle altre organizzazioni. Occorre tuttavia cambiare logica: da quella del controllo a quella della responsabilità dei risultati, che nel nuovo Codice di comportamento dei dipendenti pubblici rimette in luce il ruolo chiave dei dirigenti.

Misure organizzative. Il coordinamento del lavoro agile all'interno dell'ateneo è garantito da un team dedicato (lavoro.agile@unipv.it) che si attiva per valutare, anche in collaborazione con le altre strutture di ateneo, problematiche e aspetti operativi. Pur non disponendo di un servizio di help desk informatico dedicato, in ateneo è disponibile la piattaforma **S.O.S. Supporto Online per i Servizi**

UNIPV” che consente un accesso facile e veloce a tutte le richieste di natura informatica (posta elettronica, rete, dotazioni informatiche ...). L’inoltro della richiesta al gruppo competente è automatico con la possibilità di conoscere lo stato di elaborazione della propria richiesta.

Il monitoraggio dello stato attuale del lavoro agile avviene periodicamente, anche in occasioni delle rilevazioni istituzionali, per poter ri-progettare e realizzare eventuali attività di supporto e di accompagnamento. La scadenza annuale degli accordi consentirà una revisione delle caratteristiche per poter attivare miglioramenti organizzativi, ad esempio nella programmazione delle giornate in lavoro agile.

Nel tempo la stesura degli accordi ha consentito all’ateneo la redazione di un catalogo di “obiettivi individuali per il lavoro agile” che per i responsabili si sovrappone a quelli inclusi nel sistema della performance. Per attivare un sistema di programmazione efficace per obiettivi, a tendere si valuterà anche la qualità di tutti obiettivi in termini di efficacia, omogeneità e tensione al raggiungimento degli obiettivi comuni.

Per garantire efficacia ed efficienza ai processi gestiti, il lavoro agile non può nascere dall’improvvisazione bensì deve fondarsi sulla programmazione. A tale proposito, occorre sottolineare come il concetto di programmazione sia un processo unitario all’interno dell’organizzazione universitaria nel quale devono convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore. L’implementazione del lavoro agile, infatti, richiede un ripensamento dei modelli organizzativi in essere quindi deve riflettersi nelle innovazioni di processo che si apportano e nei contenuti dei documenti di programmazione.

La mappatura dei processi. L’Amministrazione dell’Ateneo dispone di un’analitica rilevazione dei processi ultimata prima della definizione del POLA nel 2021. I macroprocessi sono stati divisi in fasi, tipiche delle strutture afferenti alle diverse strutture dirigenziali e dipartimentali. Per ogni fase, sono state individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile, quelle che possono essere prevalentemente svolte da remoto e quelle che, al contrario, non hanno tale caratteristica. Per queste ultime, si è chiesto di specificare se, prevedendo un adeguamento organizzativo e/o tecnologico, lo potrebbero diventare e di descrivere l’eventuale adeguamento.

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

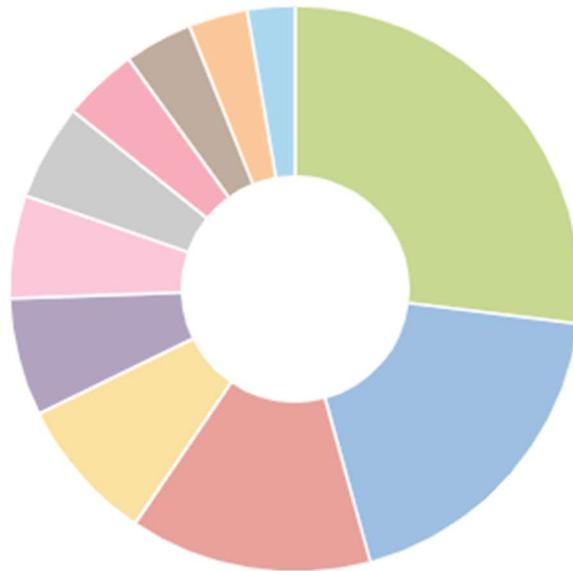
Le modalità di lavoro agile introdotte e la conseguente trasformazione digitale di molte attività, rende necessario governare da un punto di vista tecnico-amministrativo tutti i servizi che l'amministrazione eroga verso il cliente "interno": personale tecnico-amministrativo e personale docente. Mentre il punto di accesso ai servizi digitali deve essere via via unificato in interfacce semplici e facilmente raggiungibili, si pone il problema di governare tutto il ciclo di vita del servizio, dalla sua creazione, fino alla manutenzione, evoluzione e soprattutto assistenza sul servizio stesso.

È essenziale dunque creare un unico punto di accesso (SPOC, single point of contact) per intercettare tutte le richieste di servizio (SR, service request), da non confondersi con le singole richieste di assistenza sul sistema informativo (ticket) ma che devono contemplare tutto il catalogo dei servizi che ogni struttura espone verso tutta l'amministrazione per sostituire canali informali e inefficienti quali la mail, il telefono o altro genere di contatti.

A questo scopo è stato necessario prendere in esame le determinate di costituzione di ciascuna unità organizzativa e mediante un processo di intervista e analisi, sono in fase di creazione i cataloghi dei servizi che saranno via via esposti sul sistema sos.unipv.it.

Al termine del 2022 il catalogo dei servizi esposto presenta sia i servizi generali, esposti dal Servizio Esercizio e Infrastrutture dell'Area sia, da dicembre 2022, i servizi relativi alla gestione presenze/assenze, prima unità organizzativa ad essere entrata nel sistema SOS.

Rispetto ai servizi generali, avviati in piattaforma a maggio 2022, si rileva un utilizzo consistente, di oltre 2500 richieste di servizio, con una media di circa 18 segnalazioni al giorno (escludendo dalla media il mese di agosto). Tali informazioni saranno rilevanti per attivare degli interventi formativi o tecnologici al fine di diminuire le richieste di supporto:



Progetto
Totale ticket: **2629**

Posta, liste e rubrica	709
Dotazioni Informatiche	494
Rete	361
Sistemi	217
Utenze software applicativi	177
Siti Web	154
Telefonia Fissa	144
Gestione Licenze	102
Pagina Docente	88
Segnalazioni e Suggerimenti	71
Altro...	112

A scopo chiarificatore si può visualizzare di seguito l'interfaccia che consente l'inserimento di una richiesta relativa a tale servizio, messa in esercizio a dicembre 2022:

Gestione presenze/assenze

Benvenuto, qui potrai inserire una richiesta relativa alla Gestione presenze/assenze scegliendo tra quelle disponibili sotto

Info

Per richiedere un **cambio di regime di impegno**, scaricare e compilare in ogni sua parte il modulo relativo

- Alle richieste di trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a part-time Modulo di richiesta part-time
- Alle richieste di reintegro da part-time a tempo pieno Modulo di reintegro a tempo pieno

Per **cambiare il turno di lavoro settimanale** (con preavviso di circa 15 giorni), scaricare e compilare in ogni sua parte il Modulo cambio turno precisando la data di inizio richiesta ("turno valido dal...") che deve necessariamente decorrere dal lunedì

Per **richiedere il ticket buono pasto (in caso di missione)**, scaricare e compilare in ogni sua parte il modulo Attribuzione ticket con presenza in servizio e missione

Una volta firmati dal proprio responsabile, inviarti via mail a presenze.comunicazioni@unipv.it oppure consegnarlo in originale tramite posta interna.

In cosa possiamo aiutarti?

Gestione cartellino

Malattie, congedi e assen...

Badge



Riscontro anomalia (GC)



Informazioni e supporto funzionale (GC)



Richieste permesso studio (GC)



Scambio orario giornaliero (GC)

Parallelamente il progetto ICT governance sta affrontando un tema complesso e articolato di ridefinizione e implementazione del processo di sviluppo del sistema informativo, partendo dalle attuali strutture organizzative e creando, via via, dei centri di competenze relativi ai processi cardine di Ateneo.

Tale processo si avvia con la fase di demand management, ovvero di ascolto distribuito dei bisogni dell'Amministrazione, fino a giungere ad evoluzioni del portafoglio applicativo attuale o all'acquisizione di servizi esterni.

Obiettivi di questo progetto per l'anno 2023 sarà l'inserimento, sul sistema sos.unipv.it, di tutti i servizi delle aree:

- Area risorse umane e finanziarie;
- Area didattica e studenti;
- Direzione Generale (servizi e uoc di diretto riporto);
- Area beni culturali;
- Area relazioni internazionali, comunicazione e didattica innovativa;

3.3 Il progetto cloud e VDI

L'amministrazione sta promuovendo in modo determinato strumenti, metodi e processi che abilitino in modo agevole delle nuove modalità di lavoro. Questo processo viene spesso abilitato dal digitale e dalle possibilità rilevanti di astrazione di infrastrutture e software. In questo contesto è bene comprendere come il confine "fisico" del nostro Ateneo si sia ampliato fino a raggiungere limiti geografici oltre alla nostra Nazione ed a volte oltre al nostro continente. Questo significa che mentre operiamo sui nostri dati e sulle nostre informazioni, stiamo potenzialmente trattando un dato anche significativamente lontano dalla nostra postazione di lavoro che può essere in Ateneo e/o nella nostra abitazione. In questo contesto, l'utilizzo di dispositivi propri a scopi lavorativi (cosiddetto Bring You Own Device) unito alla possibilità di connettersi in modo remoto a software amministrativi (ad esempio U-GOV) e ambienti collaborativi su CLOUD (ad esempio GDrive) è una strada molto apprezzata dal personale che decide di utilizzare i propri strumenti. È dunque necessario consentire al personale che decide in via volontaria di utilizzare i propri dispositivi a scopo professionale di avere a disposizione un ambiente sicuro e separato dai propri contenuti personali sia per ragioni di riservatezza sia per ragioni di sicurezza proprio per garantire la sicurezza entro quei confini ormai allargati del nostro Ateneo.

Questo progetto dunque vuole rispondere all'esigenza di dotare il personale che vuole utilizzare a scopi professionali il proprio dispositivo di una postazione virtuale su cloud in grado di interagire con l'ambito professionale in modo efficiente e condiviso, come se si trovasse in ufficio. Tali postazioni di lavoro vengono comunemente chiamate Virtual Desktop (di seguito VDI). Lo stesso progetto coglierà l'opportunità di razionalizzare l'acquisto di postazioni di lavoro promuovendo l'utilizzo di virtual desktop anche per il personale amministrativo che non svolge attività in smartworking. Questo consentirà sia di allungare il ciclo di vita delle postazioni di lavoro, sia di rendere del tutto automatizzabile e a distanza le attività di aggiornamento ed assistenza. Ad esempio un singolo intervento di assistenza su una macchina virtuale, sarà poi automaticamente riprodotto su tutte le macchine virtuali identiche. In sintesi al dipendente in lavoro agile, che non abbia assegnato una strumentazione di Ateneo, viene pertanto assegnata una VDI, cioè un ambiente desktop personale, raggiungibile da qualunque device, aggiornato centralmente, sia in quanto a dotazione software che in quanto a performance.

Dopo un veloce setup iniziale del client l'utente accede ad una macchina desktop che contiene tutti gli strumenti di produttività (Office, LibreOffice, Adobe, Dike, CINECA Esse3 e CSA) e collaborazione (GDrive, One Drive, Teams, Zoom). Come il passaggio a Google nel 2009 ha permesso di abbandonare il vecchio paradigma per cui la posta elettronica era collegata ad una singola postazione, ma poteva invece essere fruita da qualunque dispositivo fisso e mobile, allo stesso modo le VDI permettono ai colleghi di raggiungere le risorse applicative utilizzate a scopi professionali mediante un'unica interfaccia (la VDI appunto) senza utilizzare ulteriori risorse informatiche.

Parallelamente l'Area sistemi informativi sta erogando un'attività di razionalizzazione importante, al fine di trasferire il lavoro quotidiano dei singoli uffici, direttamente su archivi mantenuti su cloud. Questo per ragioni di sicurezza ed efficienza del lavoro, avendo rilevato che le configurazioni locali delle cartelle utilizzate come archivi condivisi, non sempre sono correttamente mantenute, sono

difficilmente raggiungibili dall'esterno e non sono protetta da elementi di sicurezza sufficientemente robusti (tipicamente legate a login e password utilizzate per la condivisione). Questo passaggio in cloud è un fattore abilitante per l'implementazione delle VDI dunque per il 2023 assume una maggiore priorità.

Il Sistema di programmazione e la gestione per obiettivi. L'Amministrazione dell'Ateneo ha introdotto e via via perfezionato un sistema di programmazione integrato che prevede l'attribuzione di obiettivi con revisione semestrale per la valutazione dei risultati ottenuti dalle diverse strutture organizzative (Ateneo, Aree dirigenziali, Servizi, Unità Organizzative Complesse e Dipartimenti). Nell'ottica di realizzare una sempre maggiore integrazione tra gli strumenti di Programmazione, Misurazione e Valutazione, l'Ateneo di Pavia ha implementato uno nuovo applicativo del CINECA, SPRINT, che supporta la gestione della performance nei tre momenti, favorendo sia la coerenza programmatica verticale, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo, sia la coerenza programmatica orizzontale, tra documenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione. Infatti, SPRINT consente di impostare a sistema sia il piano strategico, sia quello operativo seguendo una logica di derivazione. SPRINT unitamente al modulo di gestione del budget pluriennale (U_BUDGET) consente all'ateneo una visione organica e integrata del processo di programmazione. Il piano strategico raccoglie tutti gli obiettivi strategici e di base in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi di posizionamento dell'Ateneo e, per ciascuno di questi, consente lo sviluppo di opportune linee di azione e la definizione di specifici indicatori quantitativi di impatto da associare. Ogni obiettivo può essere monitorato e si colloca all'interno della mappa strategica, realizzata con il contributo delle cariche politiche. La programmazione operativa discende da quella strategica ed è finalizzata a garantire un costante ausilio all'attuazione della strategia. Mediante l'azione di orientamento e di monitoraggio degli obiettivi attribuiti alle strutture, si garantisce ampia trasparenza e controllo delle attività e dei risultati conseguiti. L'accesso web, infatti, agevola la consultazione e consente piena condivisione con i soggetti coinvolti, anche eventualmente con i referenti politici visto che è previsto un apposito profilo di consultazione. L'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano operativo impone un rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli obiettivi, inoltre fornisce un supporto dematerializzato al processo che, se fatto manualmente, necessiterebbe di risorse dedicate. La gestione della performance organizzativa è fortemente interconnessa con quella individuale. Il modulo Valutazione della Prestazione consente al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare, per ogni dimensione sottoposta a valutazione, le valutazioni conseguite sui singoli elementi, i rispettivi risultati ed il valore complessivo. L'Ateneo intende utilizzare il modulo SPRINT anche per la valutazione di tutti i lavoratori in modalità agile, sviluppando una gestione informatizzata anche per l'assegnazione ai lavoratori agili degli obiettivi individuali e il relativo controllo sui risultati ottenuti.

Evoluzione prevista 1: Catalogo obiettivi SW

Elemento fondante dell'accordo di lavoro agile è la definizione degli obiettivi individuali da assegnare ai lavoratori fruitori di smartworking. Non essendo già previsti all'interno del Sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo, gli obiettivi individuali vengono definiti in sede di invio del progetto e di sottoscrizione dell'accordo individuale e possono essere di due tipi:

- obiettivi progettuali, intesi come attribuzione individuale connessa agli obiettivi di struttura;
- obiettivi di funzionamento, connessi alle attività tipiche della struttura (es. gestire la carriera degli studenti)

Nell'ottica di proseguire il processo di informatizzazione della definizione e valutazione degli obiettivi, l'Ateneo intende perseguire l'obiettivo di creare un catalogo di obiettivi individuali di funzionamento, allo scopo di semplificare l'attribuzione degli stessi e la compilazione dei progetti individuali di lavoro agile.

A questo scopo, sono stati analizzati gli obiettivi già assegnati al personale nel 2021 e nel 2022 in modo da categorizzarli e di renderli fruibili per quei lavoratori che svolgono le stesse attività.

Questo progetto deve necessariamente svolgersi di pari passo con lo sviluppo di SPRINT e le prossime release.

Evoluzione prevista 1: obiettivi individuali assegnati a tutto il personale

Così come previsto dalle Linee guida per la stesura del Piano organizzativo di Lavoro agile rilasciate da Funzione pubblica, gli enti devono progressivamente adeguare i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Nell'ottica di continuo miglioramento, la sfida dell'Ateneo per i prossimi anni consiste nel prevedere un sistema di valutazione della performance individuale che faccia riferimento non solo ai comportamenti organizzativi, ma anche ai risultati raggiunti sia in termini qualitativi che quantitativi.

Attualmente l'SMVP non prevede l'attribuzione di obiettivi individuali per tutti i dipendenti, ma solo ai dipendenti che sono attribuiti della responsabilità di una struttura e/o sottoscrivono un accordo di lavoro agile.

Per non creare disparità di trattamento nella valutazione della performance tra i lavoratori, il raggiungimento dei target previsti dagli obiettivi individuali connessi al lavoro agile non è valutato in termini di performance individuale del lavoratore ma è considerato ai soli fini del rinnovo degli accordi individuali.

La necessaria evoluzione dell'SMVP di Ateneo deve prevedere l'attribuzione di obiettivi individuali, specifici e organizzativi a tutto il personale che riguardino la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati su cui il singolo lavoratore deve essere responsabilizzato.

Per poter sostenere un sistema di valutazione così complesso si rende necessario uno sviluppo dei sistemi di controllo di gestione già in uso in Ateneo, in modo che gli indicatori di efficacia ed efficienza forniti possano essere validi, disponibili, fruibili e oggettivi.

Piattaforme tecnologiche e altre dotazioni strumentali. In questo ambito, l'Ateneo già soddisfa i seguenti requisiti:

- Dispone di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN. Gestisce in sicurezza il patrimonio informativo e prevede l'informazione e la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza informatica.
- Dispone di una intranet di Ateneo e di sistemi di collaboration opportunamente contrattualizzati con fornitori presenti su Marketplace AGID;
- Sono attivati investimenti consistenti negli apparati di sicurezza di ultima generazione quali "next generation firewall" e "next generation intrusion prevention".
- Sono disponibili funzioni applicative di "conservazione" dei dati e dei prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino all'esterno mediante tecnologie cloud.
- Gli applicativi e le banche dati consultabili da remoto sono pari al 100%.
- Sono in uso applicativi software che permettono alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.
- L'utilizzo della firma digitale tra i lavoratori è attualmente pari alla totalità dei docenti che registrano esami e alla totalità del personale titolare di incarico di responsabilità;
- È in fase di avvio un sistema di firma digitale forte one-shot che elimina completamente l'esigenza di incontro "fisico" con il servizio personale in caso di presa servizio;
- È possibile l'accesso ai dati e agli applicativi da parte dei dipendenti presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro.

Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:

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

Piano strumentazione digitale

Nella nostra Amministrazione si sono susseguiti negli anni diversi approcci, più o meno formali, di approvvigionamento e di gestione delle dotazioni informatiche delle **aule informatiche**, ovvero aule attrezzate con PC fissi di diversa tipologia adibite a diversi utilizzi (anche al variare del CdL che la utilizza prioritariamente). Tali aule sono a tutti gli effetti gestite all'interno dell'insieme delle aule dell'Ateneo e, poiché impiegate per lo più a scopo di didattica, le loro attrezzature ed il monitoraggio delle stesse **sono a carico dell'Amministrazione centrale**. È bene ricordare che queste aule costituiscono uno strumento ormai indispensabile per i ragazzi che seguono le lezioni e partecipano alla vita universitaria e costituiscono uno dei servizi di cui gli studenti possono fruire in diverse circostanze, formali ed informali (lezioni, laboratori, esercitazioni, gruppi di lavoro, progetti).

Le dotazioni di tali aule sono negli anni state approvvigionate utilizzando fondi di Ateneo estemporanei e il ciclo di rinnovamento non è mai stato formalizzato in modo centralizzato. Si è di fatto proceduto con un approccio reattivo di intervento sulla base delle esigenze (spesso emergenziali) e soprattutto sulla base della disponibilità di risorse di Ateneo. La conseguenza di questo è stata una rilevante disomogeneità di attrezzature in termini di obsolescenza e di interventi che si sono susseguiti. Per questo motivo, in Ateneo sono presenti aule molto evolute in alcuni poli ed aule con attrezzature di oltre 9-10 anni o di cui si è persa la data di acquisizione.

Le aule informatiche censite sono 32 distribuite principalmente nel Palazzo del Rettorato, Palazzo San Tommaso, e le sedi di Ingegneria.

Le postazioni complessive sono 793 e riportiamo di seguito gli anni di acquisizione:

ACQUISTO	Somma di PC
2007	15
2009	49
2015	294
2016	61
2017	65
2018	43
2019	28
2020	47
2021	71
2022	120
Totale generale	793

Come si può notare, considerati 7 anni come il tempo necessario a compiere un complessivo ciclo di vita dell'attrezzatura, possiamo considerare tutte le attrezzature antecedenti al 2015 (compreso) come necessarie in termini di rinnovamento. Le aule interessate e la dotazione informatica attuale sono riportate nella seguente tabella:

CODICE	DESCRIZIONE	NUMERO PC	DATA ACQUISTO	CARATTERISTICHE PC
A01-11	Aula 7 di Scienze Politiche	40	2015	Processore DUAL Core 3,2 GHZ, RAM 8 GB, HD 500 GB
A01-12	LE1 - Giurisprudenza	24	2015	Processore Intel Core I3, RAM 8 GB, HD 500 GB
A01-56	Aula Capelo - Scienze Politiche	23	2015	Processore DUAL Core, RAM 8 GB, HD 500 GB
A01-57	Scienze Politiche aula Statistica	13	2015	N. 5 Processore DUAL Core 3,2 GHZ, RAM 8 GB, HD 500 GB + N. 8 Processore Intel Core I3, RAM 8 GB, HD 500 GB
A03-17	Pagnin	12	2015	pentium 4
A05-02	Aula DOS	41	2015	Processore Intel Core i5, RAM 8 GB, SSD 240
A05-07	Aula MAC	6	2015	Processore DUAL Core 3,2 GHZ, RAM 8 GB, HD 500 GB
A09-03	LabCIM Scienze Politiche	15	2007	Processore pentium
B10-09	Aula informatica Chimica Farmaceutica	10	2009	Processore Intel Core 2 Duo
B19-10	Laboratorio di Statistica Biomedica	13	2015	Processore DUAL Core, RAM 8 GB, SSD 240 GB
C34-27	Aula D7 Lab	20	2015	Processore i7, RAM 8 GB, HD 512 GB
C34-34	Aula G2 Lab	43	2015	Processore i7, RAM 8 GB, HD 500 GB
C40-09	Aula ACI Lab	20	2015	Processore Intel Core i5, RAM 8 GB, SSD 240
	DIP. BIO E BIOTEC. Aula	7	2009	Processore Intel Core 2 Duo
	LABORATORI DI DIDATTICA DELLA FISICA	12	2009	Processore Intel Core 2 Duo
	LABORATORIO ELETTR. CIRCUITALE	20	2009	Processore Intel Core 2 Duo
	AULA DI MEDICINA - SEDE DIVOGHERA	18	2015	Processore Intel Core I3, RAM 8 GB, HD 500 GB

Obiettivo del progetto 2023 sarà l'avvio dell'approvvigionamento delle attrezzature per circa la metà delle attrezzature obsolete (con più di 7 anni di vita) ovvero circa **180** postazioni di aula, la cui assegnazione è ancora in via di definizione.

Piano di dematerializzazione

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

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

Le azioni di digitalizzazione non prevedono unicamente l'eliminazione della carta ma prevedono una costante analisi dei processi e una conseguente adozione di strumenti, competenze e metodi che cambiano complessivamente il lavoro dell'Ente. A questo scopo, l'Amministrazione ha predisposto un complessivo piano di dematerializzazione che si riporta in allegato (Allegato 9).

Per dovere di sintesi, a seguire si riportano i principali processi digitalizzati.

Macro-Processo: SVILUPPO DEL PERSONALE

- Termine implementazione modulo U-GOV Formazione.
- Output: complessiva digitalizzazione del processo di richiesta partecipazione corso a partire dalla vetrina formativa;
- Outcome: semplificazione del processo per il personale amministrativo e chiara comprensione delle opportunità formative;

Macro-Processo: GESTIONE DELL'IDENTITA' DIGITALE E CICLO DI VITA DELLA RISORSA UMANA

- Richiesta parere per attivazione SPID-ONLY per studenti e risorse umane (concorsi).
Output: come da normativa AGID, SPID sarà unico sistema di autenticazione per gli studenti e per il personale che applicherà ai concorsi di Ateneo;
Outcome: semplificazione dell'accesso alle procedure concorsuali ed alle procedure di iscrizione studenti; **questa attività, per il 2023, si limiterà agli approfondimenti normativi ed a verificarne l'impatto organizzativo;**
- Attivazione modulo "U-Web le mie richieste".
Output: digitalizzazione di richieste di parcheggio, trattenute stipendiali, smart working. **Si stima una digitalizzazione complessiva di circa 900 richieste.**
Outcome: complessiva digitalizzazione (senza print&scan) delle richieste dei dipendenti con conseguente semplificazione e diminuzione della carta.
- Reingegnerizzazione firma semplice mediante piattaforma "DocuSign".
Output: si stimano **circa 100 moduli firmati** in modo olografo che saranno dematerializzati tra i quali: contratti specializzandi e richieste di visite sorveglianza sanitaria;
Outcome: progressiva semplificazione del processo e minor impiego di tempo del personale in attività di firma e consegna documentazione;

Macro-Processo: GESTIONE E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

- Utilizzo a regime del Portale Amministrazione Trasparente
Output: utilizzo di determine on-line, esposizione dei documenti di gara e integrazione con U-GOV Organico;

Macro-Processo: ACQUISTO BENI SERVIZI E FORNITURE

- Digitalizzazione ciclo passivo, liquidazione fattura
Output: nuovo processo di liquidazione fattura integrato con TITULUS, superando i workflow attuali;
Outcome: complessiva semplificazione ed efficientamento di tutto il processo, a partire dall'accettazione fattura; **per l'anno 2023 si prevede di realizzare uno studio di fattibilità completo di analisi del processo TO BE.**

Macro-Processo: GESTIONE DEL BILANCIO

- Sistematizzazione reportistica chiusure infrannuali
Output: realizzazione di 2 report infrannuali di chiusura
Outcome: abilitare la lettura dell'andamento contabile al fine di adottare politiche di bilancio infrannuali;

Macro-Processo: SUPPORTO AGLI ORGANI MONOCRATICI E DI CONTROLLO

- Implementazione tecnica e organizzativa di TITULUS 5
Output: Messa a regime della nuova versione di T5 e T5 Organi
Outcome: Semplificazione della maggior parte delle funzioni di gestione documentale e semplificazione della gestione degli Organi di Ateneo;

Macro-Processo: GESTIONE E PUBBLICAZIONE DELLE TESI IN OPEN ACCESS

- Implementazione di UNITESI
Output: gestione digitale del processo di deposito tesi di laurea in DSpace (Iris)
Outcome: Eliminazione del deposito cartaceo;

Macro-Processo: GESTIONE DELL'ORIENTAMENTO (IN ENTRATA, INTRA, IN USCITA)

- Integrazione dual career
Output: gestione integrata della carriera sportiva e della carriera accademica (progetto strategico di Ateneo).

Macro-Processo: GESTIONE IMMATRICOLAZIONI

- Immatricolazione massiva accessi liberi
Output: gestione massiva del perfezionamento dell'immatricolazione e riduzione dei tempi di regolarizzazione tra la pre-immatricolazione e l'immatricolazione definitiva.

Macro-Processo: GESTIONE CARRIERA STUDENTE

- Dematerializzazione domande di trasferimento in uscita
Output: eliminazione della "carta" e del "Print&scan" per le domande di trasferimento

Competenze professionali

Un efficiente implementazione del lavoro agile presuppone anche competenze professionali adeguate possedute dal proprio personale. Per questo motivo, l'Amministrazione, già a partire dall'anno 2020, ha avviato un'approfondita seppur graduale, analisi organizzativa improntata ad una logica per processi che intende pervenire all'elaborazione di job description per i diversi ruoli professionali presenti in Ateneo. Tale analisi consente di effettuare l'analisi dei 'gap di competenze' per realizzare percorsi formativi mirati e di definire una programmazione del personale che tenga conto delle esigenze di profili professionali innovativi e adeguati alla crescente richiesta di competenze specifiche.

In relazione alle diverse competenze professionali si evidenzia quanto segue

Competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione da parte del management):

- nel corso del 2022 è stato avviato un percorso di sviluppo organizzativo orientata prevalentemente ai Responsabili delle UOC per indagare e sviluppare le loro competenze manageriali visto che per molti di essi la pandemia, e quindi la prevalenza del lavoro da remoto, è coincisa con la nomina in ruolo.
- 100% delle posizioni organizzative responsabili di struttura adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori

Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi):

- tutti i dirigenti e i responsabili di 2° e 3° livello lavorano per obiettivi e vengono valutati sulla performance organizzativa, oltre che individuale

Competenze digitali (saper usare gli strumenti digitali, creare contenuti digitali e utilizzare la rete in modo sicuro):

- L'Ateneo ha organizzato un censimento delle competenze digitali di tutto il personale tecnico amministrativo per disporre di una situazione più oggettiva dello stato di salute professionale attuale. Come nella maggior parte della pubblica amministrazione, infatti, l'età media elevata e le competenze ancorate a modalità operative lontane da quelle più consone allo smartworking rischiano di creare un effetto di opposizione alla nuova transizione digitale. Per realizzare il cambiamento bisogna, quindi, semplificare e velocizzare le procedure, nonché qualificare le risorse umane attraverso specifiche attività di formazione sulle competenze digitali, ma anche sulla motivazione. L'Ateneo dopo aver valutato scenari e best practice diverse, ha già avviato accordi con l'Ufficio per l'Innovazione Amministrativa, lo Sviluppo delle competenze e la Comunicazione del Dipartimento di Funzione Pubblica per progettare la rilevazione delle competenze digitali di tutto il personale tecnico amministrativo attraverso l'apposito portale Syllabus (<https://www.competenzedigitali.gov.it/syllabus.html>). Si tratta del primo Ateneo coinvolto nell'iniziativa che, anche alla luce delle prospettive e degli investimenti previsti dal Piano

Nazionale di Ripresa e Resilienza (27% delle risorse sono per la digitalizzazione), è destinata ad una divulgazione e utilizzo ampio nel settore pubblico. L'esito della mappatura è molto positivo in termine di partecipazione infatti si posiziona ampiamente al di sopra delle aspettative (468 colleghi hanno completato l'auto valutazioni ovvero più del 50% della popolazione), fornendo per la prima volta un quadro organico delle competenze possedute. Quanto detto agevolerà gli interventi previsti per l'anno 2023 che costituiranno un ulteriore approfondimento di questo aspetto a testimonianza dell'interesse per la transizione al digitale in ateneo (si veda il paragrafo dedicato alla Formazione).

3.4 Obiettivi dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance

Il lavoro agile nasce prevalentemente come strumento di conciliazione vita-lavoro. Peraltro, l'applicazione forzata di questa nuova modalità lavorativa durante la pandemia ha evidenziato in modo molto chiaro come la stessa necessiti anche di una nuova modalità nell'organizzazione del lavoro, fondata sulla responsabilizzazione delle persone e dei gruppi, che deve fare leva soprattutto sulla capacità di coinvolgimento dei colleghi e sulla collaborazione reciproca piuttosto che sul concetto di autorità o di gerarchia tradizionalmente intesi. Tuttavia, per arrivare a nuove forme di organizzazione del lavoro bisogna porre al centro le persone e valorizzare il loro potenziale di autonomia e di sviluppo. Lo 'smartworking' rappresenta una grande innovazione ma l'innovazione normalmente avviene in presenza di una cultura aziendale dinamica fondata su collaborazione, fiducia e senso di scopo comune. Occorre scommettere sulla motivazione che un nuovo modo di lavorare può indurre e che può far aumentare la partecipazione delle persone al lavoro anche fuori dall'ufficio. In quest'ottica è possibile migliorare i risultati dell'organizzazione migliorando la qualità del contributo delle persone. I due anni di pandemia trascorsi hanno evidenziato che, nonostante l'utilizzo diffuso del lavoro agile, l'Ateneo ha pienamente raggiunto i propri obiettivi organizzativi senza ridurre la qualità percepita dei servizi offerti.

Gli accordi già definiti prevedono obiettivi individuali di miglioramento dell'efficienza finora non attribuiti e non monitorati. L'Ateneo si pone l'obiettivo di verificare il conseguimento del 100% dei risultati predefiniti con un livello di valutazione positiva almeno pari al 90%.

L'Ateneo già da anni ha implementato sistemi di rilevazione della customer satisfaction sia attraverso la partecipazione al progetto nazionale Good Practices che attraverso rilevazioni interne effettuate una volta all'anno. I tassi di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rilevati sui servizi erogati dovranno raggiungere livelli medio-alti. Inoltre, verranno attivate, attraverso adeguata implementazione degli applicativi, rilevazioni 'spot' per cogliere la soddisfazione dell'utente subito dopo l'erogazione on-line di servizi-campione. Anche in questo caso, l'obiettivo è il raggiungimento di tassi di soddisfazione medio-alti.

3.5 Riduzione delle assenze

L'introduzione dello smartworking, favorendo una miglior conciliazione vita-lavoro, potrebbe limitare l'esigenza di assentarsi dal lavoro, determinando in particolare un minor ricorso ad alcuni istituti, quali congedi e permessi per motivi familiari, con conseguente riduzione dei tassi di assenza.

Dall'analisi dei tassi di assenza rilevati trimestralmente, confrontando i dati del 2021 rispetto al 2019, si è riscontrata una riduzione del tasso annuo pari a 1,39 punti percentuale, con una flessione in termini percentuali pari al 7,4%.

In questa fase, è difficile stabilire se il risultato sia indice di un trend che porterà ad una stabile riduzione dei tassi di assenza e in che misura invece il dato sia influenzato da altri fattori contingenti. Fino a ottobre 2021, infatti, era previsto uno smartworking emergenziale, senza vincoli di giorni fissi previsti invece dagli Accordi individuali, per cui era possibile una maggiore flessibilità nella fruizione dei giorni di lavoro agile. Inoltre, nel corso del 2021, sia il numero di assenze sia il ricorso allo smartworking sono stati necessariamente influenzati da casi di contagio, di quarantena/autosorveglianza e da esigenze di gestione dei figli in didattica a distanza.

I dati provvisori relativi all'anno 2022 sembrano per contro rilevare un aumento dei tassi di assenza rispetto al 2021, con un trend apparentemente in controtendenza. Questo dato però non si riferisce ad una situazione stabile, in quanto risulta essere necessariamente influenzato dall'andamento dei contagi unito ad una minor flessibilità nella fruizione dello smartworking, a seguito dell'introduzione degli Accordi individuali con l'individuazione di giorni fissi settimanali da svolgere come lavoro agile. Si ricorda inoltre che la possibilità di richiedere il lavoro agile esteso o potenziato era prevista solo fino al 31/3, mentre a seguito della fine dello stato di emergenza non è stato possibile fruire di lavoro agile in giorni diversi o aggiuntivi rispetto a quelli indicati nell'accordo.

In questo senso, l'introduzione di una maggior flessibilità nella fruizione delle giornate di lavoro agile, prevedendo la possibilità di cambiare il giorno definito nell'accordo nell'ambito della stessa settimana, potrebbe avere effetti positivi sulla riduzione dei tassi di assenza.

Da queste prime analisi, si auspica quindi che la modalità di lavoro agile possa incidere positivamente sulla riduzione dei tassi di assenza, in particolare su alcune tipologie di assenze. Tuttavia, solo in una situazione di maggior stabilità in termini di andamento dei contagi covid e di modalità di fruizione dello smartworking, sarà possibile valutarne gli effetti.

3.6 Valutazione Soddisfazione SW

Al fine di rilevare la soddisfazione relativa alla modalità di lavoro agile e delle modalità utilizzate dall'Ateneo per la sottoscrizione degli accordi individuali, della fruizione delle giornate in remoto e del complessivo coordinamento di attività e persone, nel mese di febbraio 2022 è stata avviata un'indagine rivolta a tutto il personale con riferimento sia al periodo di emergenza che in seguito alla sottoscrizione degli accordi individuali.

L'indagine era suddivisa in due parti:

- soddisfazione individuale relativamente alla modalità di lavoro agile;
- soddisfazione connessa al coordinamento da parte dei Responsabili di struttura relativamente allo svolgimento di lavoro agile dei propri collaboratori.

In generale, l'indagine restituisce un quadro molto positivo di soddisfazione da parte di tutti i dipendenti, sia con riferimento al coordinamento che alla fruizione individuale del lavoro agile.

Sembra quindi essere confermato un sostanziale successo dell'utilizzo del lavoro agile: i lavoratori, agevolati nell'organizzazione della propria vita lavorativa e personale, possono lavorare meglio da casa ed essere più produttivi, contribuendo in maniera più efficace al raggiungimento degli obiettivi di struttura. Essendo maggiormente responsabilizzati, sono connessi con il proprio responsabile, che può monitorarne con facilità le attività.

Nel corso del 2023 si intende procedere ad una nuova rilevazione del livello di soddisfazione per lo smartworking, che potrà essere realizzata attraverso l'implementazione di una nuova indagine ad hoc oppure includendo tale aspetto nell'ambito di una più ampia indagine sul clima organizzativo di Ateneo.

3.7 Valutazione comportamenti organizzativi dei Dirigenti

Le Linee guida per la stesura del Piano organizzativo di Lavoro agile di Funzione pubblica invitavano le Amministrazioni a riflettere sull'opportunità di aggiornare la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con particolare riferimento ai nuovi modelli di lavoro agile.

Nel 2022 l'Ateneo ha rivisto la metodologia di misurazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo, modificando la scheda di valutazione da uno a cinque items e introducendo 2 elementi di valutazione (Flessibilità e Collaborazione) che si riferiscono all'attività lavorativa sia in presenza che in modalità agile.

Nel 2023 è stata rivista anche la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, anche in questo caso nell'ottica di introdurre elementi che possano cogliere gli aspetti salienti dello svolgimento dell'attività lavorativa sia in presenza che in modalità agile, propria e dei propri collaboratori.

La scheda precedente prevedeva 3 aree di comportamento con 4 elementi di valutazione ciascuna.

La nuova scheda individua **8 aree di comportamento**:

1. Organizzazione efficiente del lavoro
2. Leadership e Autorevolezza
3. Gestione risorse umane
4. Competenza tecnica e autosviluppo
5. Problem solving e gestione delle criticità/imprevisti
6. Innovazione e Miglioramento
7. Relazioni e Comunicazione
8. Engagement organizzativo e Collaborazione

Ad ogni area corrisponde un comportamento organizzativo atteso, in relazione al quale sono stati definiti alcuni esempi di comportamenti in linea.

Come per il personale tecnico-amministrativo, il rinnovato strumento di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti mira quindi a valutare i comportamenti dei dipendenti in questo nuovo clima organizzativo, in cui il lavoro agile assume un significato più ampio.

3.8 Valutazione bottom-up: introduzione di un nuovo elemento di valutazione per i Responsabili di struttura

Nel processo di riforma delle Amministrazioni pubbliche e della creazione di valore per gli stakeholder, è stata attribuita molta importanza alla valutazione dei dirigenti e in generale dei Responsabili di struttura.

Oltre al classico approccio top-down, nel quale i responsabili valutano la performance dei collaboratori, è opportuno valutare e introdurre altri elementi di valutazione che sostengano il coinvolgimento, la partecipazione attiva e la responsabilizzazione del personale con responsabilità organizzativa, in modo da valutare il contributo complessivo che apporta all'Ente, stimolandone il miglioramento della performance.

L'introduzione dell'approccio bottom-up, che prevede una valutazione del responsabile di struttura da parte dei propri collaboratori, si pone come elemento indispensabile per il nuovo modello partecipativo di governance pubblica. Questo elemento di valutazione assume, inoltre, particolare rilevanza in questa fase in cui il lavoro agile sta diventando stabilmente una nuova modalità organizzativa, in quanto permette di porre l'attenzione sulla capacità dei responsabili di gestire il gruppo anche a distanza.

A partire dal 2023, l'Ateneo intende introdurre in fase sperimentale la valutazione bottom-up con le uniche finalità di miglioramento e sviluppo individuale del valutato (es. interventi formativi). In questa fase saranno valutati in una prima fase Dirigenti, Capiservizio e Responsabili di centro. La valutazione sarà estesa successivamente anche ai Segretari e si valuterà la possibilità di includere anche i responsabili di U.O.C.

Al termine della fase di sperimentazione, si valuterà l'opportunità di inserire la valutazione bottom-up come elemento di performance nell'SMVP.

Attingendo dalla letteratura in tema di valutazione del personale, sono state individuate le sei soft skill che, da un lato, rappresentano le competenze richieste al «buon responsabile», dall'altro, rispecchiano le attese dei collaboratori nei suoi confronti.

Gli ambiti di valutazione sono i seguenti:

1. Gestione delle relazioni
2. Coinvolgimento
3. Pianificazione
4. Sviluppo collaboratori
5. Equità

6. Leadership

È inserita anche una domanda aperta per dar modo al valutatore di fornire ulteriori elementi qualitativi della relazione capo-collaboratore: *Fai un esempio di modalità di comportamento del tuo responsabile ed esprimi una tua valutazione in merito.*

Per ogni skill è stato definito il comportamento atteso in modo da guidare il valutatore nella compilazione della scheda. Le voci sono state modulate a seconda della posizione del valutato – per i Dirigenti e per i Responsabili di II livello – dando un taglio più operativo alla scheda del Responsabile di II livello.

Il valutatore esprime l'accordo con le affermazioni proposte in forma anonima e secondo una scala a sei punti.

Nei casi in cui non si possa presumere una continua collaborazione, per la definizione del punteggio complessivo si terrà conto anche della "frequenza di interazione" con il valutato

La prima fase di valutazione bottom-up in questa forma sperimentale sarà avviata tra gennaio e febbraio 2023.

3.9 Piano triennale dei fabbisogni di personale

3.9.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31/12/2022

Programmazione strategica delle risorse umane (DOCENTI): annualmente l'Ateneo redige il piano di programmazione triennale del personale per pianificare in modo efficace il reclutamento finalizzato a sostenere l'offerta didattica, l'attività di ricerca ed i servizi a supporto. Come noto, infatti, le università, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento^[1] del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, nell'ambito della propria autonomia didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio (verifica che viene fatta prima della presentazione agli Organi politici del budget 2023-25 nella seduta di dicembre).

Il legislatore pone i seguenti indirizzi:

- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;
- provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240, in modo da assicurare un'adeguata possibilità di consolidamento e sostenibilità dell'organico dei professori.

Come negli ultimi anni, a seguito delle numerose misure a sostegno della ripresa post- pandemica, il piano triennale 2023-25 è fortemente condizionato dalle iniziative legislative che attraggono

risorse ministeriali in ateneo per il reclutamento e più in generale dal Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR).

Proprio in attuazione della Missione 4, Componente 2, riforma 1.1. ("Attuazione di misure di sostegno alla R&S per favorire la semplificazione e mobilità") del PNRR la **legge n° 79 del 2022** riordina la materia dei gruppi scientifici disciplinari, del pre-ruolo e in particolare del ricercatore. Le attuali figure di ricercatore a tempo determinato di tipo A e di tipo B vengono, infatti, sostituite con un'unica figura di **ricercatore universitario a tempo determinato *tenure track* (tt)**, titolare di un contratto di durata complessiva di 6 anni, non rinnovabile, ma con la possibilità di diventare professore associato già a partire dal quarto anno, una volta ottenuta l'abilitazione scientifica nazionale (commi 3,5 art. 24 L240/2010). Le modifiche introdotte si innestano sostanzialmente sulla disciplina del ricercatore a tempo determinato di tipo B; pertanto, tutte le disposizioni di provvedimenti legislativi e ministeriali che rimandano a questa tipologia di ricercatore dovranno ora intendersi riferite alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato, (i considerati per un valore di 0,5 punti organico).

In PNRR, inoltre, propone un approccio allo sviluppo e alla innovazione del sistema del pubblico dipendente inedito ed estremamente ambizioso, sostenendo il disegno riformatore con investimenti per la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure e dei processi, lo sviluppo dei sistemi organizzativi e di reclutamento, l'empowerment delle competenze. La riforma del sistema di reclutamento nelle università prevede anche l'introduzione della nuova figura del **tecnologo a tempo indeterminato** (nuovo art. 24-ter della legge 240/2010), attualmente previsto solo a tempo determinato (articolo 24-bis, legge 240/2010).

Le università, dunque, nell'ambito delle risorse disponibili per la programmazione e nei limiti delle risorse assunzionali disponibili, possono assumere personale di elevata professionalità con qualifica di tecnologo a tempo indeterminato, per svolgere attività professionali e gestionali di supporto e coordinamento della ricerca, di promozione del processo di trasferimento tecnologico, di progettazione e di gestione delle infrastrutture, nonché di tutela della proprietà industriale. La piena operatività dell'istituto è subordinata quindi all'esito della contrattazione collettiva nazionale, che dovrà disciplinare l'intero rapporto di lavoro.

Un importante tassello del quadro programmatico è l'assegnazione delle facoltà assunzionali annualmente attribuite dal Ministero con decreto del Ministro. All'Università di Pavia, non essendo in una situazione di tensione finanziaria, è attribuito con DM 1106 del 24/09/2022: **39,89 PO**, pari al 97,2% del turnover effettivo dell'anno 2022 e al 2,13% delle attribuzioni a livello di sistema, in leggero peggioramento rispetto alle assegnazioni dell'anno precedente pari al 105,6% del turnover. Il consiglio di amministrazione nella seduta di novembre ha assegnato al reclutamento del personale docente di **15,5** punti organico complessivi senza, però, impatto economico per gli anni 2023 e 2024

Ricordiamo anche che nella seduta di settembre 2022 il Consiglio di Amministrazione ha preso atto dell'assegnazione straordinaria del primo piano massiccia supporto del reclutamento sia di personale docente, che tecnico amministrativo pari a complessivi **46,5 po**. In quella sede è stata deliberata di ripartire le facoltà assunzioni assegnate dal Ministero con DM 455/22 destinando: **13,95** punti organico al reclutamento del personale tecnico amministrativo (pari al 30% del totale) e **32,55** punti organico al personale docente. Questo piano è rilevante nella programmazione 2023-25

poiché, per essere mantenuto, prescrive che le assunzioni e le relative prese di servizio previste dai corrispondenti piani straordinari devono essere attuate entro ottobre 2024.

Programmazione strategica delle risorse umane (PTA): Negli ultimi anni la consistenza dell'organico tecnico amministrativo risulta essere pressoché stabile; il flusso in uscita è, infatti, costante e solo di recente è interamente recuperato dalle maggiori capacità assunzioni disponibili per il nuovo reclutamento. In contrazione è, invece, la numerosità dei collaboratori linguistici per i quali l'ateneo adotta il recupero parziale del turnover negativo.

Diversamente dal personale docente, non è possibile stimare esattamente i flussi di pensionamento del PTA poiché essi dipendono dall'anzianità contributiva individuale e dall'assetto normativo. In tabella sono esposti solo i pensionamenti ad oggi certi. È importante rilevare, inoltre, come il numero elevato di cessazioni verificatesi negli ultimi anni non sia dovuto esclusivamente al raggiungimento dell'età pensionabile, ma anche alle politiche del governo in tema di pensioni (cosiddetta "quota 100") e ai trasferimenti presso altri enti.

Il modello di reclutamento del personale tecnico amministrativo - In un tempo segnato da eccezionali revisioni e ripensamenti anche di impatto sociale, l'Ateneo ha avviato dallo scorso anno un processo di sviluppo per migliorare lo standard lavorativo in termini di: organizzazione, clima e sviluppo del capitale umano. Il tassello fondamentale a sostegno è il modello di reclutamento, ovvero l'insieme delle valutazioni che periodicamente vengono strutturate in ateneo per orientare le assunzioni e le progressioni del personale in un'ottica, non solo di recupero dei flussi di pensionamento, ma di sviluppo delle competenze del personale e quindi, dell'organizzazione.

Eccezionalmente i progetti del PNRR in tema di riforma del pubblico impiego sono da impulso all'evoluzione dei modelli organizzativi delle amministrazioni pubbliche per sostenere un graduale cambio di paradigma, coniugando la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo per competenze. Ciò significa promuovere l'integrazione orizzontale di tutte le leve di gestione delle risorse (programmazione dei fabbisogni, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l'allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell'amministrazione,

Un primo passo verso il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo si sta concretizzando nella revisione del sistema di classificazione del personale della nuova stagione di contrattazione collettiva, sostenuta da un nuovo quadro di norme abilitanti per la piena riuscita delle sfide del PNRR. Come già accennato gli interventi prioritari già attuati in tema di capitale umano pubblico seguono due distinte direttrici, la prima è incentrata sulla revisione delle procedure di accesso e reclutamento, la seconda sull'organizzazione e la valorizzazione del capitale stesso (sviluppo delle competenze e percorsi di crescita). In questo quadro si colloca l'obbligo di adozione di questo PIAO.

In sintesi le facoltà assunzionali attribuite dal consiglio di amministrazione per il reclutamento del personale tecnico sono: **13,95** punti organico del Piano straordinario DM 445/22 e **5,05 PO** punti organico dal DM 1106/22 senza impatto economico per gli anni 2023 e 2024 di cui 1 riservato al reclutamento delle posizioni dei tecnici cofinanziati dalle strutture. La vocazione dell'Ateneo alla

ricerca, sostenuta da massicci investimenti in strumentazione scientifica, richiede infatti un'attenzione alla dotazione dell'organico tecnico.

In questa sede si devono esplicitare, in modo dettagliato, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di risorse nuove e di valorizzazione dell'esistente, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili. Il piano straordinario è stato definito in 51 posizioni a tempo determinato, di cui 37 reclutabile nel 2023 ed i fabbisogni di personale sono legati alle priorità strategiche definite dal Programma Strategico 2022-24, in particolare occorre:

- rafforzare la dotazione dell'organico delle strutture a supporto del post lauream, della didattica presso le strutture e a supporto della Facoltà di medicina, nonché internalizzare i servizi a supporto delle aule multimediali per continuare il percorso intrapreso dall'ateneo di: *Adeguamento dell'**offerta didattica** (nuovi corsi di laurea) e innovazione delle modalità didattiche* (Obiettivo 3 del Piano strategico).
 - Risorse previste: 17 di cui 10 nel 2023
- recuperare il turnover negativo non solo in un'ottica di rimpiazzi delle cessazioni ma anche di reclutamento delle nuove professionalità per utilizzare al meglio i gestionali nell'ambito amministrativo (contabilità, trattamento economico, approvvigionamento e supporto contabile, in linea con l'obiettivo di: *Rafforzamento della Dirigenza, della qualità professionale dell'**Amministrazione** e **sviluppo del capitale umano*** (Obiettivo 11 del Piano strategico).
 - Risorse previste: 12 di cui 10 nel 2023
- supportare a vario titolo le iniziative volte al miglioramento della qualità dei servizi, ovvero investire nelle infrastrutture, tecnologie e procedure in un'ottica di digitalizzazione e semplificazione. Questo accoglie una pluralità di orientamenti del piano strategico: ***Trasformazione digitale** dei processi interni e miglioramento dell'esperienza digitale dell'Ateneo da parte dello studente. Adozione/migliore utilizzo di strumenti e processi finalizzati al **miglioramento organizzativo** e **organizzazione della Governance** in coerenza rispetto alla strategia, **Facilitazione amministrativa** (rispettivamente **Obiettivo 14, 12 e 13**).*
 - Risorse previste: 7 nel 2023
- supportare la didattica e le reti internazionali potenziando le strutture (Obiettivo 7 del piano strategico: **Internazionalizzazione** - sviluppo reti internazionali (EC2U), accordi e scambi con università straniere, aumento degli studenti stranieri e corsi in lingua inglese)
 - Risorse previste: 6 di cui 5 nel 2023
- potenziare le strutture coinvolte nella ricerca ovvero nella: *implementazione dei progetti acquisiti del **PNRR** (centri nazionali, partenariati estesi, infrastrutture di ricerca), sostegno al **Dottorato di Ricerca** (revisione offerta, aumento delle borse,...) , migliore **conoscenza interna** delle ricerche in*

corso, sostegno a **giovani** ricercatori e progettualità europea, **Open Access**.(Obiettivo 6 del Piano strategico)

- Risorse previste: 4 di cui 2 nel 2023
- dare supporto alla realizzazione dell'importante piano triennale dell'edilizia in rispondenza alla linea strategica di *maggiori e migliori spazi per la didattica e la ricerca (Obiettivo 8)*.
 - Risorse previste: 3 nel 2023
- potenziare le strutture e i servizi vicini alla cittadinanza (musei) assolvendo alla funzione di **Public Engagement**, *disseminazione di conoscenze ed eventi museali aperti alla città (Obiettivo 9 del piano strategico)*).
 - Risorse previste: 2 nel 2024

Di seguito una vista sintetica del personale al 31/12/2022 per categoria con l'ipotesi di evoluzione per l'anno 2023. A tal fine si riportano le cessazioni ad oggi previste per l'anno in corso ed i nuovi inserimenti per categoria ovvero i nuovi reclutamenti (da piano straordinario e facoltà assunzionali), unitamente alle progressioni verticali attuate con modalità comparativa. L'Ateneo ha infatti emanato il nuovo Regolamento per le valutazioni comparative ai fini delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo ai sensi dell'art. 52, comma 1 bis del d.lgs. 165/2001.

N° Personale:	31/12/2022	CESSAZIONI	assunzioni DM 445/22	assunzioni DM 1006/22	31/12/2023	PEV C	PEV D	PEV EP	31/12/2023
categoria B	85	4			81	-5			76
categoria C	402	12	21	2	413	5	-10		408
categoria D	309	5	15	7	326		10	-3	333
categoria EP	36	6	1	2	33			3	36
TOTALE	832	27	37	11	853	0	0	0	853

Il fabbisogno di personale per i profili definiti avverrà sia mediante il ricorso al reclutamento, che alle progressioni interne; in relazione a fabbisogni specifici su attività progettuale come il PNRR, è previsto un ampio ricorso anche al reclutamento a tempo determinato.

La tabella seguente evidenzia le consistenze a fine anno 2022 e lo sviluppo previsto nell'anno con il dettaglio dei profili, rilevano i tecnologi per i quali l'ateneo ha approvato il regolamento di reclutamento a tempo determinato con finanziamenti derivanti da progetti:

Dipendenti al 31/12/2022		2023 ingressi		
Categoria		Tecnologi	Altro	Totale
B	2			
C	19		6	6
D	7	16	5	21
EP				
Totale	28	16	11	27

Solo due delle risorse a tempo determinato (nella colonna altro) graveranno sui fondi di bilancio per il funzionamento, tutti gli altri reclutamenti sono finanziati da progetti specifici.

AREA	STRUTTURA II LIVELLO	Personale in servizio al 31/12/2022							DM 445/22				
		B	C	D	EP	PTA Totale	% cat D	% cat EP	PTA tempo det	C	D	EP	
DIREZIONE GENERALE	SERV LEGALE		1	6		7	86%	0%					
	SERV ORGAN I COLLEGIALI E STRUTTURE DIPARTIMENTALI		3	3		6	50%	0%					
	SERV PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO		5	10	1	16	63%	6%					
	STRUTTURA DI RACCORDO DEL SERV PREVENZIONE E PROT		2	3		5	60%	0%					
	STRUTTURA DI RACCORDO DELLA DIREZIONE GENERALE					1	0%	100%					
	U.O.C. STAFF RETTORATO E DIREZIONE GENERALE		1	6	2		9	22%	0%				
	DIREZIONE GENERALE Totale		1	17	24	2	44	55%	5%		0		
AREA BENI CULTURALI	AREA BENI CULTURALI				1	1	0%	100%					
	PRESIDIO AMMINISTRATIVO CONTABILE		1	5	3	9	33%	0%					
	SERV BIBLIOTECA DIGITALE			7	5	2	14	36%	14%				
	SERV BIBLIOTECHE		11	28	8	1	48	17%	2%				
	SERV GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE		2	2	3	1	8	38%	13%				
	SERVIZIO SISTEMA ARCHIVISTICO DI ATENEIO		1	8	3		12	25%	0%			1	
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEIO (SMA)		1	4	9		14	64%	0%				
AREA BENI CULTURALI Totale		16	54	31	5	106	29%	5%		0		1	
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	C SERV AT 'C ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO' (COR)		7	4	1	12	33%	8%		1			
	C SERV AT 'S ASS E INT STUD DISAB E CON DSA		4	1		5	20%	0%					
	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E CARRIERE STUDENTI		4	27	15	1	47	32%	2%		1	1	
	SERVIZIO POST LAUREA		2	12	5		19	26%	0%			1	
	U.O.C. GESTIONE AMM E CONTRIBUZIONE STUDENTESCA		1	4	1		6	17%	0%		1		
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI Totale		7	54	26	2	89	29%	2%		3	2	1	
AREA RELAZIONI INTERNAZ, INNOVAZ DID E COMUNICAZ	C SERV AT CENTRO LINGUISTICO			6	1	7	86%	14%				1	
	CENTRO DI SERVIZIO GLOBEC		1	3	1	5	60%	20%		3			
	PRESIDIO AMM VO CONT AREA RELAZI INTERN DIDAT COM		3	1		4	25%	0%			1		
	SERV INNOVAZ DIDATTICA E COMUNICAZ DIGITALE		3	11	1	15	73%	7%				1	
	SERV RELAZIONI INTERNAZIONALI		8	6	1	15	40%	7%		5			
	SERVIZIO COMUNICAZIONE			5	2		7	29%	0%				
AREA RELAZIONI INTERNAZ, INNOVAZ DID E COMUNICAZ Totale		0	20	29	4	53	55%	8%		8	2	1	
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	C INTERD SERV PER GEST UNIF ATTIV STABUL E RADIOB		1			2	0%	50%					
	C SERV INTERD 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'			2	9	1	12	75%	8%				
	C SERV INTERD 'LABOR ENER NUCLEARE APPLIC' (LENA)			2	6		8	75%	0%			2	
	PRESIDIO AMM CONT AREA RICERCA E TERZA MISSIONE			1	2		3	67%	0%				
	SERVIZIO RICERCA E FORMAZIONE ALLA RICERCA			2	13	1	16	81%	6%		1		
	SERVIZIO TERZA MISSIONE			0	3	1	4	75%	25%				
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE Totale		1	7	33	4	45	73%	9%		3		2	
AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	SERV BIL E PROG FIN E COORD AMME CONTA DIP E BIBL			6	3	1	10	30%	10%				
	SERV FISCALE			4			4	0%	0%				
	SERV GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIAL		2	13	3	1	19	16%	5%			1	
	SERVIZIO CARRIERE CON C PERS ATENEIO E RAPP SSN			14	6	1	21	29%	5%		1		
AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE Totale		2	37	12	3	54	22%	6%		1	1	1	
AREA SISTEMI INFORMATIVI	PRESIDIO AMM VO TECNICO E CONTABILE			1	2		3	67%	0%			1	
	SERVIZIO ARCHITETTURE E PROCESSI				10	1	11	91%	9%		1		
	SERVIZIO ESERCIZIO E INFRASTRUTTURE		4	10	1	15	67%	7%			2	1	
	SERVIZIO QUALITA' E GESTIONE DELLA DOMANDA			3	6	1	10	60%	10%			1	
AREA SISTEMI INFORMATIVI Totale		0	8	28	3	39	72%	8%		1	2	3	
AREA TECNICA E SICUREZZA	SERV LOGISTICA		8	7	2	1	18	11%	6%				
	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA			4	4	1	9	44%	11%				
	SERVIZIO GARE E APPALTI				4	1	5	80%	20%		1	1	
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY, UTILITIES E AMBIENTE		1	5	8	2	16	50%	13%				
	SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE		1	2	5		8	63%	0%				
U.O.C. PROGRAMMAZIONE E GESTIONE CONTABILE ATS			6	2		8	25%	0%			1		
AREA TECNICA E SICUREZZA Totale		10	24	25	5	64	39%	8%		0	1	2+1	
DIPARTIMENTI	DIP BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE 'LAZZARO SPALLANZANI'		2	14	8	1	25	32%	4%				
	DIP CHIMICA		1	10	5		16	31%	0%		1		
	DIP FISICA		2	7	6	1	16	38%	6%		1		
	DIP GIURISPRUDENZA		2	7	1		10	10%	0%				
	DIP INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA		3	10	8	1	22	36%	5%		2	1	
	DIP INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE		1	13	6	2	22	27%	9%		1		
	DIP MATEMATICA 'FELICE CASORATI'		2	3	3		8	38%	0%				
	DIP MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA		4	13	3	1	21	14%	5%				
	DIP MEDICINA MOLECOLARE		4	8	9		21	43%	0%			1	
	DIP MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI		2	3	4		9	44%	0%		1		
	DIP SANITA' PUBBL, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE		7	15	12		34	35%	0%			1	
	DIP SCIENZE CLINICO CHIRURG, DIAGNOST E PEDIATRIC		5	12	8		25	32%	0%		4		
	DIP SCIENZE DEL FARMACO		1	10	7	1	19	37%	5%			2	
	DIP SCIENZE DEL SISTEMA NERVO SO E DEL COMPORTAM		1	14	4	1	20	20%	5%		2		
	DIP SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE		3	13	9		25	36%	0%		1		
	DIP SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI			9	3		12	25%	0%				
	DIP SCIENZE POLITICHE E SOCIALI		2	8	2		12	17%	0%				
	DIP STUDI UMANISTICI		6	12	3		21	14%	0%				
	DIPARTIMENTO Totale		48	181	101	8	338	30%	2%		12+1+5+3		2+1

3.9.2 La Formazione del personale

L'importanza della formazione nella pubblica amministrazione rappresenta un aspetto di grande attualità. Nell'attuale contesto di ripresa e sviluppo, sempre più spesso infatti è posta come tema chiave per il futuro del Paese e della Pubblica amministrazione stessa. Sulle persone, infatti, si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese.

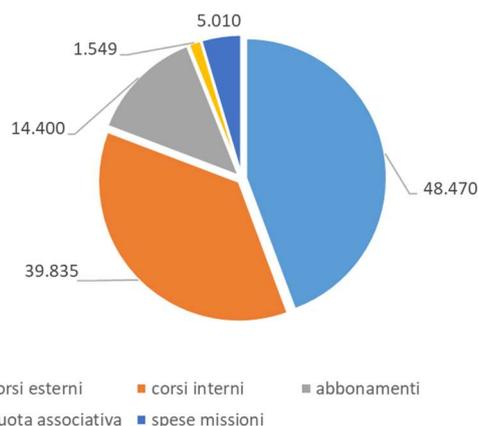
Centrali sono quindi la definizione dei profili professionali e delle relative competenze, la riforma dei percorsi di carriera e la formazione differenziata per target di riferimento. In ambito universitario, peraltro, il Contratto Nazionale del lavoro già prevedeva la formazione professionale continua del personale come strumento fondamentale per la crescita e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle Amministrazioni e tale aspetto è stato ampiamente recepito nello Statuto dell'Università di Pavia. Formare il personale oggi significa sostenere le priorità strategiche di Ateneo e, soprattutto, cimentarsi con modalità innovative e contenuti diversi, di una varietà tale che non ha pari negli ultimi anni. Più in generale la formazione è lo strumento 'principe' per il supporto ai processi di cambiamento poiché, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura, ne promuove una costante crescita ponendosi come leva fondamentale per lo sviluppo organizzativo e per l'innovazione.

L'Ateneo adotta un piano triennale formativo a scorrimento che prevede l'aggiornamento annuale delle iniziative avviate e delle nuove proposte.

Per l'anno 2023 si mantengono priorità e obiettivi, ma soprattutto l'approccio per **percorsi formativi** in sintonia con i cambiamenti indotti anche dalla fase emergenziale. Oggi la formazione ha superato in parte l'evento tradizionale esclusivamente in presenza, è diventata continua, di durata breve nelle singole sessioni, ma prolungata nel tempo. In ateneo cercheremo di proporre i percorsi che possono assumere forma diversa, metodi, tempi e spazi anche non convenzionale, ma comunque orientati alla crescita professionale.

In questo panorama rinnovato rileva il tema della **comunicazione** che nel questionario formativo è risultato critico. La creazione di un **sito dedicato** (<https://formazione.unipv.it/>) al personale di Ateneo per condividere le iniziative è il primo passo. Seguiranno il **nuovo sistema di gestione** delle autorizzazioni ai corsi e la disponibilità on line per ciascuno del proprio **CV formativo**.

Resoconto 2022: la ripresa della piena attività post covid è documentata dall'ampia attività formativa che ha assommato sia corsi interni, che esterni coinvolgendo la quasi totalità della popolazione. Complessivamente la spesa ammonta a € 109.163:

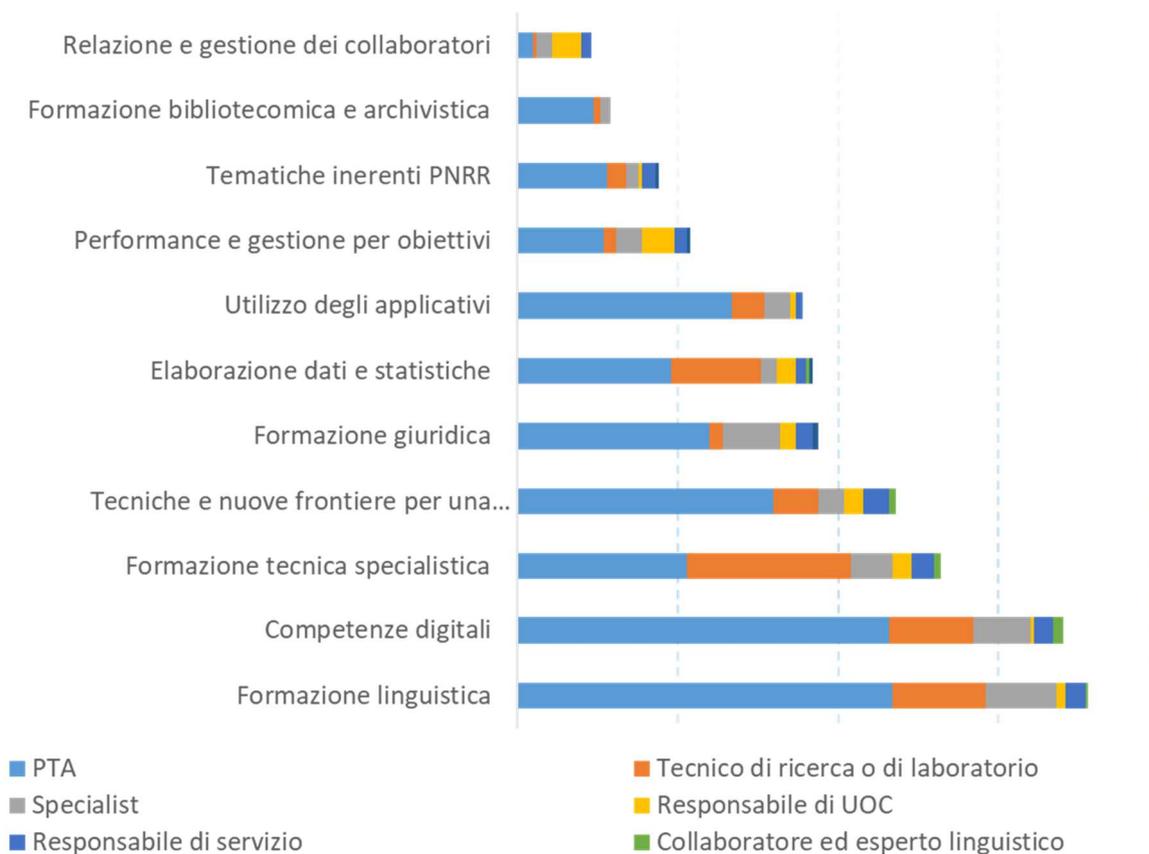


n°	Corsi	Partecipanti
Corsi esterni	155	488
Corsi interni	5	148
Funzione pubblica	34	1114
Totale complessivo	194	1750

Fabbisogno formativo 2023: le risposte al sondaggio UniPv aperto dal 1 al 15 settembre sono state 512, pari al circa il 70% dei colleghi, 100 risposte in più rispetto all'ultima edizione del 2020. Poco più di 1 risposta su 3 proviene dalle strutture dipartimentali, le altre dalle aree dirigenziali; Il ruolo più attivo è quello degli specialist che partecipano al 83%, seguiti dai responsabili delle UOC (79%) e dai responsabili di servizio (68%). Molto attivi anche i tecnici. Scarsa la partecipazione dei collaboratori linguistici: sono 5 (23%).

50 colleghi (di cui 25 afferente ai dipartimenti e 25 alle aree) hanno dichiarato di non avere bisogno di formazione specialistica; l'80% dei partecipanti ha un'anzianità superiore a 5 anni.

La domanda «Su quali dei seguenti ambiti senti la necessità di ricevere un'attività di formazione specifica?» prevedeva la scelta di 3 preferenze tra le proposte e nette sono le preferenze per: formazione linguistica in particolare per inglese (88%), competenze digitali, formazione tecnica specialistica, prevalentemente selezionata dai tecnici e Tecniche e nuove frontiere della comunicazione:



Programmazione 2023: si propongono di seguito i corsi a catalogo:

Percorso di sviluppo organizzativo atto a sostenere il progetto di ateneo per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano:

- **Disabilità e lavoro: sensibilizzare per includere.** Lo scopo di questo corso è favorire la riflessione sul tema della disabilità e dell'inclusione, la sensibilizzazione verso la diversità e stimolando l'empatia nei confronti dell'altro al fine di creare un sereno clima lavorativo e relazionale.

In collaborazione con il Laboratorio sulla Disabilità

- **Indagine di clima organizzativo:** progettazione, realizzazione e feedback di una indagine per un modello di sviluppo organizzativo sostenibile.
- **L'etica pubblica:** formazione sulle tematiche dell'etica pubblica e sul comportamento etico in proporzione al grado di responsabilità, in linea con quanto indicato dal legislatore nel nuovo scenario di pubblica Amministrazione nel PNRR.

- **Comunicare in modo efficace:** Il corso introduce e sviluppa la tematica del sapersi esprimere in modo chiaro e coerente con i nostri interlocutori nell'ambito lavorativo. Utile anche per lo smartworking

- **Sviluppo del capitale umano:** in continuità con il percorso fatto nel 2022 si propongono incontri di approfondimento e mantenimento tra i responsabili delle UOC.

Nel contempo si avviano nuove tematiche formative sempre nell'ambito della valorizzazione e dello sviluppo e del capitale umano (es. a supporto della valutazione a 360° e della gestione dei conflitti)

Percorso normativo e giuridico per sostenere lo sviluppo delle competenze amministrative:

- **L'Accesso agli atti amministrativi, accesso civico semplice e generalizzato.** Lo scopo di questo corso è quello di fornire indicazioni utili sulla normativa e sulle modalità di accesso alla documentazione detenuta dalle pubbliche amministrazioni.

In collaborazione con Servizio Legale

- **Normativa anticorruzione e trasparenza:** il corso ha l'obiettivo di rispondere alla necessità di formazione in tema di controllo, prevenzione e contrasto della corruzione e dell'illegalità.

In collaborazione con la Responsabile della U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, corso inserito nel piano triennale anticorruzione e trasparenza di Ateneo

- **Regolamento (UE) 2016/679 in materia di protezione dati:** il corso ha l'obiettivo di fornire ai partecipanti una solida preparazione sia sulla materia della legge, che sulle sue applicazioni pratiche in termini di misure organizzative e tecnologiche atte ad ottemperare ai requisiti.

In collaborazione con la Responsabile della U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, corso inserito nel piano triennale anticorruzione e trasparenza di Ateneo

- **Giornata della Trasparenza:** nella giornata formativa dedicata saranno illustrate le procedure adottate in Ateneo per migliorare l'efficacia delle misure di anticorruzione e trasparenza.

In collaborazione con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza – RPCT di Ateneo

- **Diritto d'autore - profili di diritto d'autore nelle attività universitarie :** il corso si pone l'obiettivo di favorire un approccio critico all'utilizzo dei materiali per la comunicazione interna ed esterna.

- **Il nuovo CCNL:** il rinnovo del CCNL sarà l'occasione per approfondire i nuovi temi in termini di procedure, competenze e responsabilità.

Percorso informatico e gestionale focalizzato sulle nuove tecnologie e procedure:

- **Ethical Hacker:** Il corso permette di conoscere il metodo di lavoro e l'approccio di un hacker in modo da: contribuire a difendere l'infrastruttura da attacchi futuri, comprendere i punti deboli e le vulnerabilità dell'infrastruttura per rafforzare controlli e ridurre al minimo il rischio di incidenti.

In collaborazione con Area Sistemi Informativi

- **Agile project management foundation:** il corso ha lo scopo di illustrare i principi, la filosofia, il ciclo di vita, i processi, le tecniche e le pratiche alla base del metodo e di definire gli strumenti, i ruoli, le responsabilità e i controlli necessari al successo dei progetti.

In collaborazione con Area Sistemi Informativi

- **Data architet for Analytics on Microsoft Azure:** Il corso si pone l'obiettivo di formare la figura del *Data Architet* in ambiente Microsoft Azure, con tecnologia Power BI.

In collaborazione con Area Sistemi Informativi

- **Excel avanzato e Access di base:** il corso è finalizzato alla gestione delle principali funzioni matematiche, di testo e delle tabelle. Lo scopo è di imparare ad utilizzare le funzionalità di Excel e di Access che permettono di gestire velocemente ed efficacemente l'estrazione di dati su più tabelle da confrontare.

In collaborazione con Servizio Offerta Formativa e Carriere Studenti

- **Sito web d'Ateneo:** il corso ha l'obiettivo di formare gli utenti redattori che seguiranno il nuovo ecosistema web di ateneo.

In collaborazione con Servizio Comunicazione

- **La gestione per obiettivi e degli obiettivi:** la conoscenza degli obiettivi assegnati e la gestione le lavoro per obiettivi sono stati rilevati come fattori critici della nostra organizzazione. Il corso su questi temi aiuterebbe a rafforzare la capacità di programmazione in ateneo per migliorarne anche il ciclo della performance.

Percorso competenze digitali: l'obiettivo formativo è quello di dare continuità all'esperienza fatta in tema di mappatura delle competenze digitali: Il questionario sui fabbisogni erogato ha confermato la formazione sulle competenze digitali come prioritaria, chi ha fatto l'esperienza con funzione pubblica rappresenta il 66% di questa popolazione e si ritiene soddisfatto al 50%.

Occorre probabilmente adottare un nuovo metodo e strumenti più vicini all'utenza in un'ottica mista che sappia coniugare le potenzialità delle piattaforme già disponibili con l'esperienza in aula per temi specifici e con docenti che siano più degli coach. È la cosiddetta ibridazione, ovvero la continua e naturale commistione tra digitale e fisico, esattamente come avviene nella nostra vita non lavorativa. Si propone di presentare alla comunità PTA tutte le iniziative legate alle competenze digitali in un evento in presenza che faciliti la condivisione ed il coinvolgimento diretto.

- **Competenze digitali:** si propongono, in collaborazione con un ente esterno, percorsi di formazioni ideati su misura per approfondire e acquisire abilità sulle tematiche digitali risultate carenti in sede di mappatura delle competenze digitali. Vi è la possibilità di costruire e, quindi, ottenere open badge qualificanti per il proprio CV formativo.

- **Digital ambassador:** l'obiettivo è creare una rete interna di persone, in grado di supportare e stimolare i colleghi in questa fase di cambiamento verso il digitale. Il *digital ambassador* è colui che, a prescindere dal ruolo e della responsabilità, aiuta a "portare" il cambiamento e supporta le iniziative più innovative, facilitando la transizione al digitale dell'ateneo.

Al termine di questo percorso è possibile ottenere la certificazione Accredia

Percorso linguistico e a supporto del miglioramento della qualità dei servizi presso le biblioteche:

- **Sviluppo delle competenze di speaking per le esigenze specifiche dei servizi di front office.** Il corso mira allo sviluppo di specifiche competenze comunicative in lingua inglese necessarie per interagire con gli utenti dell'Ateneo internazionali: studenti e studiosi. Le strutture di ateneo coinvolte appartengono all'area relazioni internazionali e Didattica.

In collaborazione con Centro Linguistico

- **Approfondimento della conoscenza di lingue estere:** si propongono percorsi individuali di autoapprendimento (previa valutazione del livello iniziale) con la supervisione di un coach esperto.

In collaborazione con Centro Linguistico

- **La catalogazione semantica - Classificazione Decimale Dewey e Nuovo Soggettario:** lo scopo del corso è fornire e aggiornare conoscenze e competenze dei catalogatori in merito alla catalogazione semantica, con particolare focus su strumenti e tecniche per una corretta applicazione della Classificazione Decimale Dewey e del Nuovo Soggettario.

In collaborazione con Servizio Biblioteche

Percorso a supporto della diffusione delle iniziative di semplificazione delle procedure e facilitazione amministrativa:

- **Assicurazione della Qualità:** il corso ha lo scopo di formare gli attori coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità sul nuovo sistema AVA3 e in vista alla visita CEV 2023.

In collaborazione con Servizio Qualità e Gestione della Domanda

- **Percorsi di facilitazione amministrativa:** il corso ha lo scopo di ripensare il reclutamento del personale tecnico amministrativo e altri ambiti.

In collaborazione con Laboratorio di Facilitazione Amministrativa

La scheda di ciascun corso sarà disponibile e accessibile dalla vetrina

<https://formazione.unipv.it/catalogo-completo-dei-corsi-di-formazione-la-pa>

SEZIONE 4. MONITORAGGIO

Nel corso dell'anno vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere (previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009) che ha per oggetto tutti gli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, in relazione ai quali il NUV deve segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; l'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. 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 viene effettuato attraverso apposite schede di monitoraggio inviate al NUV e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale all'indirizzo <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home>.

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 2023 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2023 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2024.

Allegati

Allegato 1 - I Numeri dell'Università di Pavia

Allegato 2 - Programma strategico 2022-2025

Allegato 3 - Piano per le azioni positive 2023-2025

Allegato 4 - Gender Equality Plan 2023-2025

Allegato 5 - Performance dirigenti SMVP 2023-2025 - dettaglio componenti

Allegato 6 - Schede performance organizzativa Direzione Generale e Aree dirigenziali

Allegato 7 - Tabella elenco degli obblighi di pubblicazione di Ateneo

Allegato 8 - Regole di Ateneo per il lavoro agile

Allegato 9 - Piano di dematerializzazione 2023