



Il Direttore Generale



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

RELAZIONE FINALE ATTIVITÀ E RISULTATI

ANNO 2019

Premessa

La presente relazione intende dar conto dei principali risultati raggiunti dalla struttura gestionale dell'Ateneo nell'anno 2019.

Il sistema Università è un sistema certamente complesso in cui convivono realtà giuridiche di diversa collocazione: la componente docente (didattica e ricerca) collocata in stretta relazione al principio costituzionale ex art. 33 e la componente "Amministrazione pubblica" con il suo personale contrattualizzato e le sue logiche normativamente definite verso l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza ex art. 97 Cost.

In quest'ottica, quindi, il processo di performance degli Atenei non riguarda solo l'accreditamento dei corsi di studio e delle attività di ricerca ma coinvolge necessariamente anche la struttura tecnico-amministrativa.

In sostanza, coesistono due binari della Performance che devono essere sinergicamente indirizzati verso la stessa 'mission'. La complessità del sistema Università risiede nella circostanza che la performance organizzativa (e di conseguenza quella individuale) è strettamente correlata alla strategia e ai processi primari dell'Ateneo il cui output non è identificabile (e quantificabile) in un definito/definibile "prodotto".

La sfida, quindi, che il mondo accademico sta affrontando è quella di costruire un Ciclo della Performance che, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle

competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, si integri senza confondersi con i processi di accreditamento e di valutazione della qualità della didattica e della ricerca.

Il Decreto Legislativo n.150/09 (così come modificato e integrato dal D.lgs 74/2017), nel definire in modo analitico il ciclo della performance organizzativa ed individuale, mette in evidenza lo stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

A tale scopo, all'inizio di ogni anno viene elaborato e presentato al Consiglio di Amministrazione, un Documento di Programmazione integrata relativo al triennio successivo, all'interno del quale, seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo ed è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi e alle azioni gestionali costituiscono un elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

Il quadro dei macro-obiettivi 2019-2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2018. Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali sono stati declinati in azioni da realizzare nell'anno 2019 identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.

Entro il primo bimestre dell'anno 2019, i Dirigenti hanno provveduto ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità, in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono state coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo (<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2019>).

Alla fine del primo semestre dell'anno 2019, parallelamente alla revisione infra-annuale del budget 2019 e all'avvio del ciclo di programmazione per il nuovo anno (2020) e triennio (2020-2022), è stata effettuata una specifica attività di monitoraggio in itinere che ha dato luogo ad una revisione delle azioni e dei target. L'attività di revisione si è concretizzata in una modifica degli allegati del Documento di Programmazione Integrata sottoposta, come prevede la normativa, al parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione.

Nei primi mesi dell'anno 2019 è avvenuta la rendicontazione dei risultati sugli obiettivi assegnati. L'attività di verifica è centralizzata ed assegnata al Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo così da rendere maggiormente trasparente e oggettiva questa delicata fase del processo. Tutte le valutazioni raccolte sono state oggetto di riflessione e ponderazione da parte del gruppo dei dirigenti e del Direttore Generale di Ateneo.



Il Direttore Generale

Di seguito viene sinteticamente rappresentata la rendicontazione finale dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi attribuiti per l'anno 2019 mentre la rendicontazione analitica sui risultati raggiunti dalle Aree dirigenziali viene illustrata nel documento allegato. Entrambi i documenti verranno sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2020 quali allegati alla Relazione sulla Performance dell'anno 2019.

I risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati nell'anno 2019 alla Direzione Generale

Seguendo la logica 'a cascata' di cui sopra, all'interno del Documento di programmazione integrata, approvato dal CdA nel mese di gennaio 2019, sono stati individuati gli obiettivi strategici di Ateneo e le priorità gestionali da cui è stata fatta discendere la definizione della performance organizzativa di Ateneo. La Tabella 1 declina la performance organizzativa di Ateneo per l'anno 2019 identificando gli indicatori nonché i progetti gestionali correlati alle diverse finalità istituzionali o gestionali per i quali sono stati predefiniti i target da raggiungere.

Nella Tabella 2 sono riportati i risultati realizzati in relazione ai valori target predefiniti per gli indicatori istituzionali mentre Tabella 3 mostra la percentuale di raggiungimento del risultato in relazione agli obiettivi progettuali.

TAB. 1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENE0: INDICATORI E PROGETTI GESTIONALI CORRELATI ALLE FINALITÀ STRATEGICHE E ALLE PRIORITÀ GESTIONALI

Finalità strategiche	Obiettivi di performance organizzativa	
	Valori target	Progetti
1. Consolidare il numero di studenti iscritti in un intervallo compreso tra i livelli attuali e una numerosità massima pari a 25.000 unità.	Tasso incremento immatricolati	
2. Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero e da esperienze in ruolo presso altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti).	% di professori esterni reclutati	
3. Aumentare la qualità della ricerca promuovendo la ricerca di impatto		Supporto ai ricercatori di Ateneo/Supporto gestione Dipartimenti di eccellenza
4. Incrementare il numero e la percentuale di successi delle richieste di finanziamento ad organismi internazionali (ad esempio EU, NIH).		
5. Sviluppare infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo.	% di implementazione PASS	
6. Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro e potenziando le attività di terza missione	Tasso occupazione laureati	Sviluppo e implementazione master
7. Aumentare il gettito da donazioni liberali		Sviluppo Progetto Fundraising (Big Campaign)
8. Aumentare il livello di internazionalizzazione attraverso l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali, nuove attività di formazione, reclutamento di studenti stranieri attraverso nuove azioni di marketing		Promozione Unipv all'estero
9. Implementare il piano delle opere immobiliari, come previsto dal Programma Triennale dell'Edilizia, in particolare per ciò che riguarda il nuovo Campus della Salute, Palazzo San Tommaso, il Polo Museale e il nuovo Polo didattico di Scienze del Farmaco		Piano triennale edilizia
		Implementazione Progetto Museo Kosmos
10. Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa		Definizione di un piano di progettazione innovativa delle aule multimediali e degli interventi a favore degli studenti diversamente abili
Finalità gestionali	Valori target	Progetti
1. Dematerializzazione e sviluppo ITC	% di strutture coinvolte nella Dematerializzazione	Attivazione dei sistemi ITC e applicativi gestionali
2. Garantire la sostenibilità finanziaria	Risultati di bilancio	
	ISEF	
	Indebitamento	
	Incidenza delle spese di personale	
3. Trasparenza, "accountability" e Quality Assurance		Analisi e standardizzazione processi e procedure
		Sviluppo di un sistema di performance ticketing
		Definizione di un piano di welfare aziendale
		Implementazione Piano di azioni miglioramento qualità
4. Recupero e ottimizzazione degli spazi	% di completamento del censimento e attribuzione spazi	Consolidamento sistema centralizzato gestione aule e orari
5. Revisione organizzativa		Prosecuzione della revisione organizzativa

TAB. 2. I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI TARGET PREDEFINITI SU INDICATORI ISTITUZIONALI

Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (indicatori istituzionali)	Indicatore	Target	Risultato	Grado raggiunto (0-100)
Mantenere il numero di studenti iscritti in un intervallo di crescita tra 0-2%	Tasso incremento immatricolati (puri)	0-2%	al 31/12/2019 il numero di immatricolati puri nell'ultimo triennio, calcolati come "studenti che per la prima volta in assoluto si iscrivono ad un corso di studio universitario", sono pari a 4384, in decrescita del 10% rispetto all'anno precedente. Pertanto l'obiettivo non si ritiene raggiunto.	0,0%
Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari ed extra-curriculari e le opportunità di lavoro e potenziando le attività di terza missione	Tasso di occupazione in linea con la media degli Atenei Alma Laurea con caratteristiche territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti simile a UniPv	in linea o superiore rispetto agli Atenei di riferimento	il Tasso di occupazione a un anno LM di Unipv per il 2019 è risultato pari al 89,8% (dati Almalaurea aggiornati al 31/12/2019); pertanto l'obiettivo si colloca in linea con la media degli Atenei Alma Laurea (91,3%) con caratteristiche territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti simile a Unipv. L'obiettivo si ritiene raggiunto al 100,0%.	100,0%
Completamento del censimento e attribuzione degli spazi	% completamento del censimento e attribuzione spazi	100% censimento degli spazi	E' stato eseguito il censimento di tutte gli spazi di ateneo e sono state inviate per verifica le planimetrie degli spazi censiti ai Dipartimenti, i quali hanno fornito le risposte.	100,0%
Piano di Acquisizioni per le Strumentazioni Scientifiche (PASS)	% di implementazione PASS	>80%	Realizzazione del piano di investimento deliberato dal Cda il 28/05/2018 (rif. delibera n° 170/2018) che prevede la realizzazione di 10 progetti: realizzato al 100%	100,0%
Aumentare la percentuale di docenti immessi nei ruoli di ateneo, provenienti dall'estero e da esperienze in ruolo presso altre Università, incrementando i livelli attuali	% professori esterni reclutati	>20%	% professori esterni reclutati definito come: Numeratore: numero di professori PO e PA esterni Denominatore: numero tot di professori PO e PA reclutati Nel periodo 1.1.2019-31.12.2019 la % di prof esterni risulta pari al 28,81%.	100,0%
Garantire la sostenibilità finanziaria (rispetto del tasso programmato di incidenza del costo del personale su tasse, contributi e FFO)	Incidenza delle spese di personale	Mantenimento/miglioramento del target programmato	L'indicatore delle spese di personale per il 2019 è stimato al 68,07% da confrontarsi positivamente con il tasso programmato del 70,9%.	100,0%
Garantire la sostenibilità finanziaria (rispetto del tasso programmato di indebitamento)	Indebitamento	Mantenimento/miglioramento del target programmato	La stima del tasso di indebitamento 2019 è pari al 0,02% da confrontare positivamente con il tasso programmato del 1,99%.	100,0%
Garantire la sostenibilità finanziaria (rispetto del tasso programmato di ISEF)	ISEF	Mantenimento/miglioramento del target programmato	La stima dell'indicatore ISEF, che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento, è pari a 1,20 da confrontare positivamente con il tasso programmato del 1,15.	100,0%
Risultati di bilancio positivo	Risultati di bilancio	Positivo	Nel Consiglio di Amministrazione del 26 Maggio 2020 è stato approvato il bilancio con utile di 12.886.770 €.	100,0%
Consolidamento del processo di dematerializzazione	Estensione della firma digitale a tutte le strutture di Ateneo	100,0%	Al 31/12/2019 sono dotati di firma digitale: - MR, proRettori e Delegati - DG e Dirigenti - tutti i capi servizio e i responsabili gestionali dei Centri - tutti i SAC Pertanto tutte le strutture sono in grado di produrre e firmare documenti digitali.	100,0%

Raggiungimento del target degli indicatori: 9 indicatori 10



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Il Direttore Generale

TAB. 3. I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI PROGETTI GESTIONALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Obiettivi di performance organizzativa di Ateneo (attività e progetti)	Peso	Indicatore	Target	Risultato	Grado raggiunto (0-100)	Valutazione
Analisi e standardizzazione dei processi e delle procedure	11,1%	% di completamento del piano di lavoro	sino a 50%, l'obiettivo è raggiunto al 50%; sino a 80%, l'obiettivo è raggiunto al 80%, per livelli superiori a 80% è raggiunto al 100%	Dopo l'intervento formativo di luglio 2019 è stata completata l'analisi dei processi, in particolare quello relativo al recupero crediti. Successivamente la Società di consulenza ha fornito un feedback di quanto riscontrato e a fine anno ha reso disponibile un report, con l'indicazione degli spunti di miglioramento organizzativo. Il lavoro svolto nel 2019 ha gettato le basi per il lavoro che l'Ateneo si avvia a svolgere in autonomia nel 2020.	100,0%	11,1%
Consolidamento sistema centralizzato gestione aule e orari	11,1%	% di aule gestite	50% gestione delle Aule di proprietà dell'Ateneo, 100% gestione anche delle Aule non di proprietà dell'Ateneo e Aule storiche dell'Ateneo	Al 31/12/19 tutte le attività previste per il 2019 sono state completate: -gestione in UPlanner delle Aule di proprietà, di biologia, del polo logistico del centro, del polo scientifico e delle Aule storiche; -Inserimento in UP calendario occupazione Aule di proprietà - medicina; -Inserimento in UP calendario occupazione Aule non di proprietà (prevalentemente strutture ospedaliere) Pertanto l'obiettivo è raggiunto al 100%.	100,0%	11,1%
Coordinamento dei processi dematerializzazione	11,1%	% implementazione dei seguenti processi: - Estensione della piattaforma PICA per la gestione online dei concorsi - Dream Apply programma per monitorare le ammissioni degli studenti stranieri - Dematerializzazione delle istanze di ammissione per gli Esami di stato - Realizzazione studio di analisi del fascicolo amministrativo-contabile dematerializzato - Procedura on line Ciclo Missioni: - Reingegnerizzazione del processo di	PICA: utilizzo della procedura per tutti i concorsi già sperimentati e sperimentazione di almeno una procedura per le tipologie restanti Dream Apply: creazione del tracciato del n. studenti iscritti Esami di stato: avvio analisi per dematerializzazione mediante integrazione Titulus con ESSE3 Fascicolo ordinativo: condivisione di un documento di analisi Ciclo Missioni: 100% della sperimentazione Reingegnerizzazione: rispetto delle fasi del piano di lavoro	Tutte i processi previsti dall'indicatore sono stati realizzati (per il dettaglio si veda il risultato di ogni singolo obiettivo)	100,0%	11,1%
Definizione di un piano di welfare aziendale	11,1%	1. Condivisione del piano con parte sindacale 2. Gara di Ateneo per assegnazione della gestione del piano welfare	entro il 31/12/19	Piano welfare approvato nella seduta di contrattazione del 13/05/19 e addendum del 31/07/19. Procedura di affidamento ad operatore esterno affidata con determina protocollo n. 90173 del 15/07/19. Informativa al personale in data 24 luglio. L'erogazione del benefit è stata attivata per il periodo Agosto-Dicembre 2019.	100,0%	11,1%
Implementazione del piano di azioni per il miglioramento della qualità	11,1%	% di completamento delle azioni conseguenti alla visita di accreditamento periodico del sistema AQ	8 azioni su 15: obiettivo raggiunto al 50%; da 9 a 12 azioni su 15: obiettivo raggiunto all'80%; da 12 a 15 azioni su 15: obiettivo raggiunto al 100%	Al 31/12/2019 sono state completate 14 delle 15 azioni previste. La formazione del personale tecnico-amministrativo e dei Centri di Servizio era stata programmata per Marzo 2020. L'obiettivo è stato raggiunto al 100%.	100,0%	11,1%
Interventi di revisione organizzativa dei processi amministrativi	11,2%	Piano di lavoro	Rispetto del Piano di lavoro	I processi previsti nel Piano di lavoro degli interventi di revisione organizzativa sono stati realizzati complessivamente per il 87,1% (si veda il dettaglio di ogni singolo intervento)	87,1%	9,8%
Piano triennale edilizia	11,1%	% di completamento del piano annuale	>70%	Gli interventi prioritari individuati sono i seguenti: 1.Campus salute: Inizio lavori - cantiere avviato a settembre 2019 2.Palazzo san Tommaso affidamento lavori -la gara di affidamento lavori è partita 3.Polo Museale:Apertura - Museo Kosmos inaugurato a settembre 2019 4. Polo didattico Polo didattico di Scienze del Farmaco: chiusura progetto - progetto definitivo approvato in Conferenza dei servizi a gennaio 2020	100,0%	11,1%
Sviluppo e revisione dell'offerta di master	11,1%	N° di iscritti master	Raggiunto al 50% se incremento tra 0 e 0,4% Raggiunto all'80% se incremento tra 0,4% e 0,8% Raggiunto al 100% se incremento tra 0,8% e 1%"	Il target dell'obiettivo era di incrementare il numero di iscritti a master I e II livello rispetto al 2018. Al 31/12/2019 il numero di iscritti ai corsi di master di I e II livello è risultato pari a 754, in decremento rispetto all'anno precedente, pertanto l'obiettivo è stato valorizzato allo 0%.	0,0%	0,0%
Sviluppo progetto Fundraising (Big Campaign)	11,1%	Gettito da fundraising	> 1.000.000 euro nel periodo di attivazione.	La piattaforma di crowdfunding/crowdresearching, www.universitiamo.eu, vanta una pluralità di iniziative nell'ambito della ricerca scientifica e dalla sua attivazione ha raccolto circa 1,5 mln di euro a sostegno di progetti di ricerca Unipv. Il progetto Big Campaign non è ancora nel pieno del suo funzionamento, anche a seguito della ridefinizione delle priorità da parte della nuova Governance.	100,0%	11,1%

Le principali criticità che si ritiene di dover segnalare in questa sede sono il mancato raggiungimento dell'obiettivo di crescita sia in termini di immatricolazioni che di iscrizioni ai corsi di master. Dopo alcuni anni durante i quali si è assistito ad un significativo incremento del numero di immatricolati, l'andamento delle immatricolazioni all'Ateneo di Pavia è risultato molto deludente mostrando una riduzione complessiva del numero di immatricolati pari a circa il 10%. Il risultato è stato indotto probabilmente dalla contemporanea adozione di un nuovo sistema per regolare le immatricolazioni e dall'introduzione del numero ad accesso programmato in relazione a corsi precedentemente significativamente numerosi. L'Ateneo di Pavia ritiene fondamentale aumentare il numero degli iscritti nella consapevolezza che solo il mantenimento di un numero complessivo non inferiore alle 23.000/25.000 unità possa consentire un trend di sviluppo adeguato alle potenzialità dell'Ateneo. Per questo motivo, il Rettore e la sua squadra stanno dedicando moltissime energie all'identificazione di strategie che consentano di contrastare la riduzione evidenziatasi e di recuperare pienamente i livelli di attrattività precedenti.

La decrescita degli iscritti ai corsi di master, dopo anni di considerevole crescita, è probabilmente connesso alla mancanza di un disegno complessivo di Ateneo relativo allo sviluppo dell'offerta. Anche in questo caso, il Rettore, il pro-rettore alla Terza missione e il delegato al trasferimento tecnologico stanno analizzando approfonditamente il trend degli ultimi anni al fine di identificare un modello di gestione di questa parte di offerta che consenta di definire un progetto di gestione manageriale per lo sviluppo delle iniziative improntato alla linea politica dell'Ateneo.

Un ulteriore risultato gestionale non pienamente raggiunto è osservabile in relazione al piano di interventi di revisione organizzativa che avrebbero dovuti essere realizzati nel 2019. In questo caso, il risultato pur non essendo stato pienamente realizzato presenta comunque un grado di realizzazione elevato (87,1%).

Gli indicatori di risultato calcolati in relazione ai restanti obiettivi mostrano un pieno raggiungimento dei target prefissati. Nel complesso, la macchina gestionale, pur essendo spesso sottoposta a momenti di grave pressione, è riuscita ad ottenere buoni risultati anche in relazione a traguardi, in alcuni casi molto sfidanti e ambiziosi.

Anche accogliendo una specifica osservazione del NdV/OIV, e nell'ottica del miglioramento continuo della metodologia utilizzata per la valutazione della performance, in sede di definizione e attribuzione, si è proceduto ad una decisa semplificazione e riduzione degli obiettivi gestionali. Gli obiettivi gestionali dell'anno 2019, inoltre, sono stati raggruppati in relazione ai cinque ambiti che rappresentano le priorità gestionali definite in sede di Documento di programmazione integrata.

Interventi per il Personale e sull'organizzazione

Aumentare la qualità dei servizi resi e, nel contempo, accrescere l'efficienza migliorando la produttività e riducendo frammentazione e farraginosità dei processi, rappresenta un obiettivo ineludibile per l'amministrazione dell'Ateneo. La capacità di arrivare al risultato, peraltro, dipende in larga misura

dalla partecipazione e dal coinvolgimento delle risorse umane che compongono l'organizzazione. In questa direzione, sicuramente è fondamentale l'attenzione alla qualità delle risorse in fase di reclutamento ma non è sufficiente. Occorre mantenere alta la motivazione delle persone al risultato, cosa non semplice in assenza di efficaci strumenti di incentivazione e di reali prospettive di progressione di carriera.

A partire dall'anno 2018, l'Amministrazione dell'Ateneo ha elaborato e messo a punto un accordo per il welfare, molto innovativo che prevede l'erogazione di € 250 l'anno al personale da utilizzare per spese per salute, benessere, istruzione, assistenza, sanità e previdenza integrativa. Assieme alla copertura per le spese sanitarie, si tratta di € 660.000 l'anno di nuove risorse che l'Ateneo ha reso disponibili per il welfare del proprio personale. Le rilevanti problematiche connesse al Fondo Accessorio sono state superate (almeno per il personale di categoria B, C e D) e l'Ateneo è tornato ad avere una disponibilità di risorse stabili adeguata per avviare le progressioni economiche orizzontali, ferme da anni. L'accordo per le progressioni orizzontali raggiunto nei mesi estivi del 2019 ha consentito l'emanazione del bando e la successiva formazione della graduatoria degli aventi diritto in tempi strettissimi. In questo modo, è stato possibile erogare agli aventi diritto (371 dipendenti) l'aumento retributivo con decorrenza gennaio 2019

Al fine di rendere l'attività di riorganizzazione e di manutenzione organizzativa continua, ogni anno viene elaborato un piano di lavoro che prevede una serie di interventi a realizzare entro l'anno. Come già sopra evidenziato, gli interventi organizzativi programmati per il 2019 sono stati in gran parte realizzati, pur registrando qualche criticità rispetto alle fasi finali di implementazione. Alcuni interventi non sono stati pienamente raggiunti anche in relazione ad alcuni avvicendamenti imprevisti nell'organico dirigenziale che hanno inevitabilmente causato dei ritardi nella definizione delle azioni organizzative da intraprendere.

Particolarmente significativi sono stati i numerosi interventi funzionali a consolidare i **processi di dematerializzazione e informatizzazione**. Si tratta di evoluzioni non prive, come tutti gli ammodernamenti, di errori e resistenze. Ma può dirsi che l'azione svolta ha con successo superato entrambi e, in breve tempo, si perverrà ad un'estesa informatizzazione da tutti compresa e ben utilizzata.

Nell'anno 2019, in particolare, si segnalano i seguenti interventi:

Estensione della piattaforma PICA per la gestione online dei concorsi. La piattaforma è stata messa a regime e, attraverso la stessa, sono state gestite tutte le tipologie di procedure ad eccezione dei bandi di dottorato ancora in ESSE3, causa la mancata integrazione tra PICA-ESSE3-PagoPA-Titulus.

Utilizzo di Dream Apply per monitorare le ammissioni degli studenti stranieri: l'implementazione del CRM DreamApply è stata avviata nel mese di Dicembre 2018 mentre a Marzo 2019 è stata pubblicata l'intera offerta formativa dell'Ateneo. È stata realizzata anche l'integrazione con PagoPA per il pagamento dei contributi richiesti. Nell'a.a. 19/20 sono state ricevute 2516 applications di cui 752 completate.

Realizzazione del fascicolo amministrativo-contabile dematerializzato: Il progetto è stato realizzato tramite un'integrazione tra i sistemi Titulus e UGOV. A novembre 2019, è stata ultimata la fase di

sperimentazione e verifica per l'intero ciclo passivo da parte di tutte le strutture coinvolte. La dematerializzazione è stata portata completamente a regime nei primi mesi dell'anno 2020.

Procedura on line Ciclo Missioni: Come previsto dal programma di attività, la fase di implementazione, configurazione e sperimentazione dell'applicativo è stata ultimata sia per la amministrazione Centrale e sia per i Dipartimenti. L'utilizzo a regime per tutte le strutture avverrà nell'anno 2020.

Reingegnerizzazione del processo di acquisto delle strutture: l'obiettivo prevedeva l'utilizzo dell'applicativo Depot ai fini degli acquisti rientranti nell'accordo quadro sui reagenti chimici: sono stati caricati tutti i listini, a Novembre 2019 è stata fatta formazione ai Segretari di Dipartimento ed è stato creato un account per l'assistenza. L'obiettivo prevedeva anche un contributo attivo delle strutture alla redazione del piano biennale per l'acquisto di beni e servizi (le amministrazioni devono indicare gli acquisti con valore stimato pari o superiore a € 40.000,00 che si intendono effettuare nel biennio successivo). A tal fine, nel 2019 gli uffici afferenti all'Amministrazione centrale, ai Centri ed ai Dipartimenti hanno indicato le spese rientranti nella fattispecie per gli anni 2020 e 2021.

Sistema contabile, programmazione, controllo e sostenibilità finanziaria

L'adozione del bilancio unico e l'introduzione della contabilità economica hanno rappresentato un cambiamento sostanziale per le funzionalità gestionali e per la struttura organizzativa dell'Ateneo. Negli ultimi anni, si sono realizzati alcuni importanti risultati che hanno consentito di consolidare ulteriormente le nuove logiche introdotte a partire dal 2014.

La contabilità economico-patrimoniale supporta logiche di economicità, di efficacia/efficienza, di trasparenza/responsabilità analitica di medio termine, di processo decisionale/valutativo, di sequenzialità obiettivo-risultato-controllo di gestione. Considerare economicità, efficienza ed efficacia significa riconoscere che tutte le risorse utilizzate per il governo e la gestione hanno un valore economico che va misurato, registrato e messo a rapporto con i risultati ottenuti consentendo la valutazione di investimenti alternativi. Anche l'introduzione del bilancio unico risponde ad un'esigenza di miglior controllo e di aumento dell'efficienza della spesa. Sono state effettuate attente e approfondite valutazioni patrimoniali che hanno consentito di valutare la sostenibilità degli investimenti a lungo termine. L'Ateneo di Pavia ha intrapreso un'attività di riordino dei vincoli da apporre al proprio patrimonio al fine di garantire la sostenibilità economico finanziaria nel tempo dell'organizzazione assicurando, nel contempo, la possibilità di proseguire gli investimenti già deliberati dagli organi di governo e quelli che, in futuro, si riterrà di dover porre in essere per lo sviluppo dell'ateneo. Applicando i principi contenuti nella nota ministeriale in materia di costituzione e utilizzo di fondi per rischi e oneri e di riserve di patrimonio netto, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, mediante l'utilizzo di riserve libere di patrimonio netto, ha stabilito i vincoli patrimoniali necessari alla realizzazione degli ambiziosi investimenti immobiliari previsti dal Piano Triennale dell'Opere. In questo modo, le opere programmate verranno realizzate senza ricorrere a capitale di prestito e, quindi, senza aumentare il proprio livello di indebitamento. I risultati di bilancio e gli indicatori di 'virtuosità' previsti dal Ministero per l'anno 2019, recentemente presentati e approvati dal



Il Direttore Generale

Consiglio di Amministrazione, confermano la situazione di solidità economico-patrimoniale dell'Ateneo.

Il passaggio al bilancio unico assume una reale valenza solo in presenza di un'attività di programmazione integrata. Un'efficace attività di programmazione, infatti, presuppone una visione unitaria dell'organizzazione, che renda coerenti i diversi "piani" che il MIUR e gli altri enti centrali dello Stato richiedono alle università. L'Ateneo in questi anni ha, quindi, realizzato un'integrazione di tutti i piani di sviluppo pluriennali: delle opere edilizie, del personale, della cosiddetta programmazione triennale ministeriale o Pro3. Quanto alla programmazione del personale questa è ora realizzata 'a scorrimento', cioè con la revisione annuale del piano triennale approvato.

Un'ulteriore e ambiziosa sfida è stata la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio dove sono stati conseguiti importanti risultati. In particolare, nel corso del 2019, è stata completata l'informatizzazione del processo a supporto delle attività di Performance Management, ovvero dell'insieme di processi per la gestione, la misurazione e il controllo delle performance dell'organizzazione. Dopo aver condiviso con alcuni atenei le pratiche e le metodologie, è stato attivato il modulo del sistema Cineca, denominato SPRINT, che consente di impostare a sistema sia il piano strategico, sia quello operativo seguendo una logica di derivazione. Unitamente al modulo di gestione del budget pluriennale (U_BUDGET), SPRINT consente una visione organica e integrata dell'intero processo di programmazione. Il piano strategico esplicita gli obiettivi strategici e di base in coerenza con le evidenze emerse dall'analisi di posizionamento dell'Ateneo. In relazione a ciascun obiettivo possono essere sviluppate opportune linee di azione e associati specifici indicatori quantitativi di impatto. Ogni obiettivo può essere monitorato e si colloca all'interno della mappa strategica, realizzata con il contributo dei componenti della squadra del Rettore. La programmazione operativa discende da quella strategica ed è finalizzata a garantire un costante ausilio all'attuazione della strategia. Mediante l'azione di orientamento e di monitoraggio degli obiettivi attribuiti alle strutture, si garantisce ampia trasparenza e controllo delle attività e dei risultati conseguiti. L'accesso web, infatti, dovrebbe agevolare la consultazione e consentire piena condivisione con i soggetti coinvolti, anche eventualmente con i referenti politici per i quali è previsto un apposito profilo di consultazione. L'utilizzo di una piattaforma informatica per la gestione del piano operativo garantisce maggiore rigore metodologico nella delicata fase di attribuzione e revisione degli obiettivi e fornisce un supporto dematerializzato al processo che, se fatto manualmente, necessiterebbe di risorse dedicate.

La gestione della performance organizzativa è fortemente interconnessa con quella individuale e, per i Responsabili di struttura, deve essere collegata ai seguenti elementi: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Per la parte rimanente del personale, è invece effettuata in base: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi. L'uso della piattaforma permette di unificare tutti gli elementi sopra descritti, dando al singolo dipendente



Il Direttore Generale

un accesso unico e certificato a tutti i singoli elementi che compongono la sua valutazione individuale consentendogli una visione unitaria. Tutti gli obiettivi che risiedono in SPRINT vengono “travasati” nelle schede dei singoli dipendenti sulla base dell’afferenza, del ruolo e delle regole del SMVP, garantendo una convergenza verso le priorità dell’ateneo. Il modulo Valutazione della Prestazione consente quindi al valutato di consultare la propria performance individuale e verificare, per ogni dimensione sottoposta a valutazione, i risultati conseguiti sui singoli elementi ed il valore complessivo. In questo modo lo strumento contribuisce anche a supportare l’aspetto comunicativo che è fondamentale ma spesso appesantisce il processo di valutazione. Sarà possibile anche attivare la procedura di conciliazione delle valutazioni nel caso in cui il valutato non dovesse concordare sulla valutazione ricevuta. Eventuali analisi e studi di varianze sulla totalità dei valutati potranno essere impostate e effettuate in modo ricorrente.

Recupero e razionalizzazione degli spazi

Per quanto riguarda i grandi progetti edilizi, quello del Campus della Salute, attraverso la completa riqualificazione del padiglione delle ex Medicine, costituisce per rilevanza strategica, complessità e dimensione economica uno dei progetti più ambiziosi portati avanti dall’Ateneo.

Il percorso progettuale si è rivelato particolarmente impegnativo e complesso. In realtà, esso ha portato ad un completo ripensamento organizzativo e spaziale degli spazi interni all’edificio, rispetto a quanto previsto nello studio di fattibilità originario. Durante le fasi di elaborazione del progetto, l’Ateneo ha ottenuto un finanziamento straordinario da parte della Regione Lombardia, pari a 6.500.000,00 euro. Nel 2019 è stata completata la procedura di gara per l’affidamento dei lavori di riqualificazione e nel mese di settembre è stato avviato il cantiere.

L’analisi funzionale complessiva dell’edificio Palazzo Botta è stata finalizzata alla sua trasformazione in un nuovo museo, il Kosmos, che porterà alla rifunzionalizzazione dell’intero Palazzo. Il primo lotto di lavori – attualmente in corso – comporta il restauro di una porzione del piano terreno e dell’interrato del Palazzo del Museo di Storia Naturale, dedicato a Lazzaro Spallanzani. L’area oggetto di intervento in questa prima fase è pari a circa 1.800 mq tra piano terra e piano interrato. Sono tuttavia previste opere di consolidamento strutturale anche al piano primo e in copertura. Contestualmente è stata completata la progettazione degli arredi e degli allestimenti museali. Il giorno 19 settembre 2019, è stato inaugurato il Museo di Storia Naturale Kosmos. Esso si presenta in una veste completamente rinnovata e interattiva, con circa 500 reperti affiancati da giochi multimediali, video, postazioni interattive per bambini e molto altro.

A seguito della chiusura dell’edificio del preesistente polo didattico di Farmacia, dovuta a ragioni prudenziali, si è presentata l’esigenza di un nuovo edificio. Nel 2019 è stata effettuata la chiusura del progetto definitivo approvato in Conferenza dei servizi a gennaio 2020 (per ritardi del Provveditorato, la scadenza della procedura era il 7 dicembre 2019).

L’Ateneo intende anche realizzare il recupero strutturale e la messa in sicurezza del chiostro di Palazzo San Felice e il restauro degli elementi decorativi che lo compongono. Nel 2019 è stata completata la

redazione del progetto definitivo. Contestualmente è stata anche sviluppata la revisione del progetto di adeguamento antincendio complessivo del palazzo.

Nel 2019 è stata inoltre approntata la documentazione tecnica per l'affidamento lavori della parte rimanente di ristrutturazione di Palazzo san Tommaso e la gara di affidamento lavori è partita a febbraio 2020.

È stato, inoltre, completato il processo di censimento degli spazi di Ateneo e l'aggiornamento del database dedicato così come sono censite in U-planner (UP) tutte le aule utilizzate per la didattica e quelle storiche.

Grazie a U-planner è stato possibile mappare con maggior precisione le aule a disposizione per le attività legate alla didattica. Questo ha portato peraltro a un notevole incremento del numero di aule dichiarato e del relativo numero totale dei posti ai fini dei ranking (Censis in primis). All'interno del database sono stati inseriti anche il calendario occupazione delle Aule di proprietà e non di proprietà (prevalentemente di strutture ospedaliere) utilizzate da Medicina.

Accountability e Quality Assurance

Gli interventi previsti dal Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione per l'anno 2019 sono stati completamente realizzati come risulta dalla specifica rendicontazione presentata dal Responsabile per la Trasparenza e l'Anticorruzione, Dott.ssa Bersani, presentato in Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 gennaio 2020 e al quale si rimanda per una descrizione dettagliata. In seguito alla visita per l'accreditamento periodico dei corsi di studio dell'Ateneo e al conseguente rapporto ANVUR è stato implementato il piano di azioni per il miglioramento della qualità e sono state completate tutte le azioni previste ad eccezione della formazione del personale tecnico-amministrativo e dei Centri di Servizio programmata per Marzo 2020. Inoltre, per tutti i servizi è stata effettuata una rilevazione di customer e si è rilevato un buon livello di soddisfazione complessivo.

Nel 2019, l'Ateneo ha effettuato un'approfondita analisi dei processi e delle procedure al fine di rendere omogenee procedure e controlli e di ridurre al minimo il rischio di discrezionalità degli operatori. A luglio 2019 è stato effettuato un intervento formativo funzionale all'analisi dei processi. Sono stati selezionati, in particolare, quattro processi "critici" (ciclo passivo, recupero crediti, reclutamento del personale non strutturato, prestazioni conto terzi) per un esame di maggior dettaglio con il supporto di una società di consulenza. Successivamente la Società di consulenza ha fornito un feedback di quanto riscontrato rendendo disponibile un report, con l'indicazione degli spunti di miglioramento organizzativo da realizzare nel 2020.

Conclusioni

Negli ultimi anni, il sistema universitario è stato interessato da molteplici interventi 'di riforma'. Nonostante, le parole d'ordine alla base di tali interventi siano state razionalizzazione e semplificazione, la loro attuazione ha, di norma, contribuito a complicare il contesto di riferimento



Il Direttore Generale

producendo ulteriore burocratizzazione, adempimenti aggiuntivi e pesanti procedure di cui spesso si fatica a cogliere le valenze in termini di miglioramento complessivo del sistema. Probabilmente, le cause sono da ricercare nell'assenza di una seria riflessione circa gli obiettivi di fondo del sistema di istruzione superiore italiano. L'impianto complessivo del sistema continua a tendere all'omogeneizzazione e all'uniformità dei modelli organizzativi, scientifici e didattici e sicuramente contribuisce a mortificare ulteriormente la (già scarsa) autonomia dei singoli atenei.

La legge 240/2010 individua il Direttore Generale quale organo dell'Ateneo attribuendogli «la complessa gestione e attivazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo». Le nuove funzioni assumono un particolare significato in rapporto alle contestuali istanze riformistiche e alle esigenze contingenti delle organizzazioni universitarie. In particolare, il Direttore Generale è stato chiamato a seguire la revisione di tutti gli assetti organizzativi in un contesto di continui cambiamenti normativi e nuovi adempimenti: dall'anticorruzione alla trasparenza, dalla riforma del codice degli appalti alla revisione delle procedure di approvvigionamenti, dalla valutazione all'accreditamento, dall'accesso civico all'accesso generalizzato. Tutto questo è stato realizzato a ritmi serrati razionalizzando e standardizzando le spese. In particolare, per poter gestire le sfide che la nuova Università è chiamata ad affrontare è necessario poter programmare e disporre del reclutamento di un numero sufficiente di nuove figure dal profilo altamente professionale. Le note e più volte richiamate problematiche connesse al personale di categoria EP sono state particolarmente complesse e penalizzanti per il personale in servizio ed hanno impedito una programmazione dei reclutamenti in questo ruolo. L'Ateneo è finalmente uscito da una situazione di 'emergenza', tuttavia, rimangono alcuni aspetti ancora da recuperare in termini di clima organizzativo e di funzionalità dei processi gestionali dell'Ateneo. In particolare, risulta particolarmente penalizzante il vincolo connesso alla capienza dei fondi accessori destinati al personale di categoria EP e dirigenti. L'Ateneo, se vuol vincere le innumerevoli sfide dei prossimi anni, ha un'esigenza indifferibile di reclutare nuovi dirigenti e nuove professionalità in grado di contribuire in modo significativo all'innovazione dei processi.

Aldilà delle specifiche problematiche locali, occorre ribadire come un'adeguata risposta alle esigenze di performance oggi richiesta agli Atenei comporti necessariamente la disponibilità di professionalità proporzionate in quantità e qualità. Occorre riconoscere come una gestione efficiente ed efficace degli Atenei non possa prescindere dalla capacità di introdurre strumenti e metodi manageriali tipici dei sistemi aziendali. Al contrario, in un contesto caratterizzato da resistenze culturali e scarsa disponibilità al cambiamento, da un'età media dei dipendenti molto elevata, da un'insufficiente azione di coordinamento e guida da parte degli organi centrali, di fatto spesso le innovazioni, anche potenzialmente positive, si trasformano in ulteriore burocrazia moltiplicando gli adempimenti. Contabilità economico-patrimoniale, pianificazione e programmazione, valutazione e controllo di gestione, anticorruzione, informatizzazione, reingegnerizzazione dei processi sono strumenti molto importanti per cambiare radicalmente le modalità di gestione delle università ma, appunto, sono strumenti. Come tali raggiungono il risultato solo e soltanto quando sono accompagnati da una precisa e coerente volontà politica. L'esigenza di nuove e diverse professionalità investe il personale tecnico-amministrativo ma coinvolge anche la componente docente: la vera svolta per l'Università passa anche attraverso la presa di coscienza culturale e "legislativa" che "decidere" deve necessariamente



Il Direttore Generale

comportare una responsabilità in termini di obiettivi e risultati soprattutto in sistemi autoreferenziali come quelli delle Università.

Per i risultati raggiunti, ringrazio sinceramente tutti coloro che lavorano e quotidianamente si impegnano per accrescere il loro valore umano e professionale e, nel contempo, realizzare un'università che produce "valore" e svolge adeguatamente il proprio fondamentale ruolo in un contesto così complicato e incerto.