

UNIVERSITÀ
DI PAVIA

RELAZIONE INTEGRATA SULLE
ATTIVITA' DI ATENEIO
ANNO 2019



RELAZIONE SULLA
PERFORMANCE
(D.LGS.150/2009)

RELAZIONE SULLE
ATTIVITA' DI
FORMAZIONE, DI
RICERCA E DI
TRASFERIMENTO
TECNOLOGICO
(L.1/2009)





**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

A cura di:

Direzione Generale

Servizio Organizzazione e Innovazione

Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo

Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione

Servizio Ricerca e Terza Missione

Sommario

PRESENTAZIONE	3
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	7
1.1 Il contesto esterno di riferimento	7
1.2 L'Ateneo.....	9
1.3 Posizionamento dell'ateneo nei finanziamenti statali e nell'attribuzione dei punti organico.....	13
1.4 Facoltà assunzionali	18
1.5 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali	18
2 I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	23
2.1 Attività formativa dell'Ateneo	23
2.2 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea	24
2.2.1 Le Lauree Magistrali plus.....	25
2.2.2 I laureati	26
2.2.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea	27
2.2.4 Cenni sulle nuove metodologie didattiche.....	28
2.2.5 Internazionalizzazione	29
2.3 Attività di ricerca e finanziamenti	35
2.3.1 La ricerca scientifica	35
2.3.2 Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca	36
2.3.3 Dottorati di Ricerca	40
2.3.4 Strumentazione per la ricerca	41
2.4 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione.....	42
2.4.1 Valorizzazione della conoscenza	42
2.4.2 Fundraising istituzionale ed eventi di public engagement	45
3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	46
3.1 Albero della performance	46
3.2 Programmazione 2016-2018	47
3.3 Programmazione 2019-2021	48
3.4 Obiettivi strategici.....	51
3.5 Obiettivo e piani operativi	58
3.6 Obiettivi Individuali.....	64
3.6.1 Risultati Direzione Generale.....	64

3.6.2	La valutazione del personale Dirigente.....	67
3.6.3	La valutazione del personale non dirigente	68
3.7	Valutazione individuale.....	69
3.7.1	Indagine Customer satisfaction anno 2019.....	70
4	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	76
4.1	La misurazione della performance economico-finanziaria.....	76
4.2	Costi ed efficienza	79
5	INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE.....	89
5.1	Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo	89
5.2	La valutazione di rischio di stress correlato	91
5.3	L'indagine sul benessere organizzativo	92
5.4	L'indagine relativa alla percezione della corruzione e delle politiche anticorruzione dell'Ateneo	94
5.5	Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2019	96
6	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	98
6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	98
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	99
	INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE.....	106
	ALLEGATI	107

PRESENTAZIONE

Ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali del personale attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati raggiunti, il D. Lgs. n. 150 del 2009 ha introdotto per tutti gli enti pubblici, il cosiddetto *ciclo della performance*. Esso prevede una fase di pianificazione, che definisca e assegni gli obiettivi e le risorse per il raggiungimento, il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi, la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa e individuale, l'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito e, infine, la rendicontazione dei risultati. La gestione del ciclo delle performance all'interno di organizzazioni sostanzialmente burocratiche, quali sono gli Atenei statali, ha comportato l'avvio di un percorso teso ad un approccio sostanziale e di qualità al tema. Indubbiamente, il percorso è ancora lungo e suscettibile di significativi miglioramenti. Tuttavia, un passaggio rilevante è rappresentato dal riconoscimento della necessità di integrare la gestione delle performance all'interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo in logica unitaria e ciclica.

In quest'ottica, nell'Ateneo di Pavia, il ciclo della performance negli ultimi anni è stato caratterizzato da un importante e significativo miglioramento in termini di completezza metodologica del processo. In particolare, è stato impostato un percorso finalizzato ad inquadrare le azioni di governo e di gestione nell'ambito del quadro delineato di obiettivi strategici e dei risultati da raggiungere, al fine di garantire piena coerenza tra obiettivi strategici e obiettivi organizzativi. Partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo sono state fatte convergere in un flusso integrato, mediante il coinvolgimento di tutti gli attori interessati, per arrivare a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

Il *ciclo della performance* si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le fasi del ciclo della performance prevedono:

- un atto di programmazione di valenza triennale che il Consiglio di Amministrazione deve approvare entro il 31 gennaio del primo anno del triennio di riferimento (Documento di programmazione integrata);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. I risultati del monitoraggio vengono sottoposti all'approvazione del NdV nella sua funzione di OIV.
- una valutazione dei risultati ottenuti che viene effettuata sulla base di un documento di rendicontazione (la Relazione sulla performance) che deve essere approvato dal CdA e validato dall'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo. Dall'approvazione della Relazione sulla Performance discende, tra l'altro, l'attribuzione dei premi individuali conseguenti alla fase di valutazione.

Il presente documento, pertanto, è stato elaborato per rispondere a quest'ultima fase del ciclo.

PRESENTAZIONE

È stato predisposto con una duplice finalità:

1. dare evidenza a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare;
2. illustrare ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, a conclusione del ciclo di gestione della performance. Ne segue l'importanza della comunicazione e quindi pubblicazione e presentazione della relazione negli opportuni ambiti.

La Relazione 2019 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione (NuV), la recente evoluzione normativa e gli indirizzi dell'Agenzia ANVUR mirati a rafforzare il ruolo ed il coinvolgimento dei Nuclei di Valutazione degli Atenei nei processi di monitoraggio e valutazione della performance.

In particolare, il d.lgs 74/2017 ha delineato un nuovo ruolo dei NdV cui competono:

- Il monitoraggio della performance (art. 6) ed in particolare il monitoraggio delle eventuali variazioni di obiettivi e/o indicatori di performance in corso d'anno, anche tramite accesso ai sistemi informativi dell'Ateneo.
- la validazione della relazione (art. 14) a condizione che a) sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; b) venga garantita la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi; c) le valutazioni comprendano quelle realizzate con il coinvolgimento degli utenti finali dei servizi forniti.

Nel mese di gennaio 2019, è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata 2019-2021, all'interno del quale sono stati definiti il progetto strategico e gli obiettivi di Ateneo per il prossimo triennio. Esso si pone quale strumento capace di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze tra progettualità di natura strategica e organizzativa. Di conseguenza, anche la Relazione sulla Performance 2019 segue tale impostazione allo scopo di rendere maggiormente evidenti i collegamenti tra i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi strategici, agli obiettivi sui processi primari (didattica, ricerca e terza missione) e agli obiettivi gestionali a supporto. È stata, pertanto, predisposto un documento di rendicontazione che integra le due seguenti Relazioni:

- Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formazione e trasferimento tecnologico, nonché sui finanziamenti ottenuti (art. 3-quater della Legge 1/2009);
- Relazione sulla performance (art. 10 del D.lgs. 150/2009). Più specificatamente, la Relazione si compone di tre parti:

La Sezione 1: Il contesto universitario e l'Ateneo di Pavia: viene illustrata sinteticamente la struttura e l'organizzazione dell'Ateneo contestualizzandole nel sistema universitario italiano ed estero e richiamando brevemente il suo posizionamento in relazione al modello di attribuzione delle risorse ministeriali nonché all'interno dei ranking internazionali;

La Sezione 2: Risultati sulle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico (L. 1/2009). Espone i risultati relativi alla didattica, alla ricerca e alla terza missione analizzandoli in relazione alle finalità e agli obiettivi di Ateneo. In questa parte vengono inoltre descritti i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e

PRESENTAZIONE

privati.

La Sezione 3: Relazione sulla performance. Vengono presentati i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi strategici e gestionali contenuti nel Documento di Programmazione Integrata 2019-2021 sintetizzando le fasi e le modalità di raccolta dei dati necessari per effettuare il monitoraggio.

SEZIONE 1

1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

1.1 Il contesto esterno di riferimento

Nell'ultimo decennio l'Università italiana ha aderito con convinzione a regole e procedure incisive e trasparenti di autovalutazione e valutazione. I risultati positivi delle innovazioni introdotte, che fanno del settore un *unicum* nelle Amministrazioni Pubbliche, stanno lentamente emergendo e si registrano segnali di miglioramento e di progressiva attenuazione delle problematiche incontrate degli anni precedenti.

Gli studenti rappresentano gli utenti del sistema universitario, ma anche la principale risorsa con cui un paese costruisce il proprio futuro. Alla preoccupante fase di flessione delle immatricolazioni, legata alla crisi economica, è seguito un progressivo recupero. Per il quinto anno di seguito, le matricole che si sono iscritte all'università italiana sono cresciute. Nell'Anno Accademico 2019-2020 le nuove immatricolazioni negli atenei pubblici e privati hanno toccato la quota di 307.553 unità. Sono settemila e trecento in più dell'anno scorso con una crescita percentuale pari al 2,43. La crescita è di 55 mila unità rispetto al 2015, quando si toccò il punto più basso della lunga crisi economica, iniziata nel 2008, che aveva tolto ricchezza alle famiglie italiane e, quindi, iscrizioni alle università del Paese. Con questo traguardo l'accademia segna il miglior risultato degli ultimi dodici anni (anche se questo, purtroppo, non si è verificato per l'Ateneo di Pavia) riportando i numeri accademici ai livelli pre-crisi. La redazione della presente relazione avviene, peraltro, in fase di emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Covid. Pertanto, non si può evitare di segnalare i grandi timori rispetto alla probabile grande gelata alle iscrizioni che si potrebbe avere dal prossimo ottobre. Significative ripercussioni si avranno anche sulla quota di immatricolati di nazionalità straniera che, seppur in crescita negli ultimi anni, era comunque rimasta ancora molto bassa nel confronto internazionale, evidenziando due distinti problemi: la scarsa attrattiva nei confronti dell'estero del sistema universitario e la difficoltà nel proseguimento degli studi da parte dei figli di immigrati.

Come si evince dal Rapporto ANVUR 2018, anche gli indicatori riguardanti la regolarità e il successo dei percorsi di studio mostrano ampi miglioramenti e, al tempo stesso, la necessità di realizzarne ulteriori. La percentuale di abbandoni degli studi tra il I e il II anno, uno snodo cruciale nella "carriera" degli studenti, in quattro anni essa è scesa da quasi il 15% a poco più del 12%. La riduzione degli abbandoni è particolarmente accentuata per i diplomati da istituti tecnici o professionali, ma i valori che si registrano per queste categorie di studenti rimangono ancora molto elevati. La quota di studenti che si laurea a distanza di 3 anni dall'iscrizione a un corso triennale (laureati "regolari") è aumentata in quattro anni di 6 punti percentuali, raggiungendo il 31% per la "coorte" immatricolata nel 2013/14. La maggiore regolarità e minore dispersione nei percorsi di studio ha innalzato la quota di laureati sulla popolazione: l'aumento nell'ultimo triennio è stato pari a 2,7 punti tra i 25-34enni, riducendo il divario rispetto alla media europea di un punto percentuale; permane tuttavia un ampio gap negativo, pari a 12,1 punti percentuali nel 2017. Esso è quasi interamente attribuibile alla

formazione terziaria a carattere professionale, che ha ancora una dimensione trascurabile nel nostro paese, e ai cicli universitari brevi (corsi triennali). Se si restringe l'analisi ai cicli universitari di II livello (per l'Italia, magistrali o di vecchio ordinamento), la quota di laureati in rapporto alla popolazione già nel 2016 è in linea con la media europea e superiore al Regno Unito e alla Germania. In un mercato del lavoro che rimane difficile, la performance dei laureati è andata migliorando negli ultimi anni, sia in termini assoluti sia rispetto ai diplomati. Il tasso di occupazione dei giovani laureati (25-34 anni) è salito dal 61,9% nel 2014 al 66,2% nel 2017. La ricerca è strettamente connessa alla didattica universitaria, con la quale interagisce con sinergie positive, ma rappresenta anche una missione autonoma per gli atenei e gli enti di ricerca. Il posizionamento internazionale della ricerca dei docenti e ricercatori italiani è buono e risulta in progressivo miglioramento negli ultimi anni. La quota del totale delle pubblicazioni scientifiche italiane censite nelle banche dati internazionali (che, peraltro, per i paesi non anglofoni risente della incompleta copertura per le aree umanistiche e sociali) è aumentata ulteriormente negli ultimi anni, a fronte di una sostanziale stabilità dell'Europa nel suo complesso. Rapportando le pubblicazioni censite (ponderate o meno sulla base delle citazioni ricevute) alle risorse dedicate (umane o finanziarie), l'Italia si colloca ai massimi livelli nel confronto internazionale. Rimangono tuttavia ancora troppo bassi l'accesso del sistema italiano ai finanziamenti europei e, in particolare, la quota di progetti italiani finanziati dal Programma ERC.

Dopo una prima fase in cui l'autonomia si è accompagnata a tendenze centrifughe, negli ultimi anni gli atenei italiani hanno mostrato una graduale convergenza verso standard più elevati sia nella didattica – con la diffusione dell'assicurazione della qualità ispirata ai modelli europei – sia nelle attività di ricerca. In un quadro generale dove la qualità della ricerca dei ricercatori neoassunti è mediamente superiore a quella del personale già strutturato, i maggiori progressi nella qualità del reclutamento sono stati realizzati dagli atenei che erano risultati maggiormente in ritardo nel primo esercizio di valutazione (VQR 2004-10).

Infine, le attività di terza missione, per le quali manca ancora una puntuale rilevazione annuale, appaiono in crescita. Le università sono più aperte rispetto al passato verso il mondo esterno; con gli enti pubblici di ricerca, operano in modo maggiormente strutturato a favore del trasferimento tecnologico e, più in generale, della conoscenza, contribuendo allo sviluppo economico e sociale del territorio.

Purtroppo, l'importanza della formazione universitaria nel mercato del lavoro del nostro paese non è ancora sufficientemente considerata dal mondo produttivo e quindi dalla politica. Il mercato del lavoro interno mostra una domanda debole di persone con alto tasso di istruzione, dato che le imprese che fanno beni di alta tecnologia sono poche e piccole e sono scomparsi i traini delle grandi imprese statali. Ne consegue un'emigrazione molto elevata di giovani laureati verso l'estero, che non è bilanciata da un flusso di stranieri con pari titoli di studio. I governi si susseguono ma il livello di spesa in formazione, ricerca sviluppo è sempre troppo basso per potersi tradurre in crescita di produzione industriale e di PIL complessivo. Il sostanziale cambiamento culturale necessario per rilanciare l'università e la ricerca dovrebbe puntare all'innovazione piuttosto che al taglio del costo del lavoro, facendo crescere una nuova consapevolezza in merito all'importanza di ricerca e cultura, così contrastando tutto che invece invita al disimpegno e al sapere acritico.

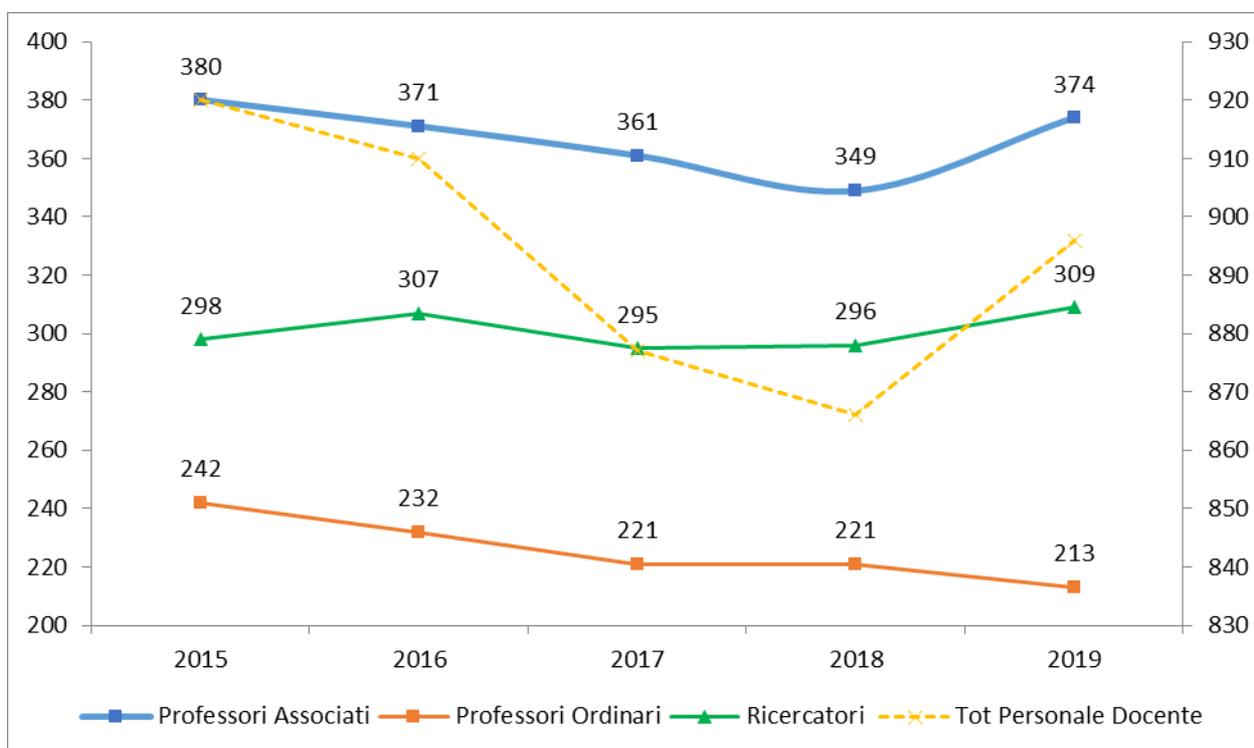
1.2 L'Ateneo

Negli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un processo di riorganizzazione delle proprie strutture in attuazione della L.240/2010. Tale percorso ha portato a una prima razionalizzazione delle strutture di ricerca, di didattica e delle aree dirigenziali¹.

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni. È organizzato in sei aree dirigenziali, 18 dipartimenti oltre a centri di ricerca e di servizi. La principale risorsa dell'Ateneo è il capitale umano. L'organico al 31/12/2019 è costituito da 1.779 unità di personale di ruolo, di cui 896 docenti (213 professori ordinari, 374 professori associati, 182 ricercatori e 127 ricercatori a tempo determinato), 857 tecnici amministrativi, 26 collaboratori ed esperti linguistici e 6 dirigenti.

Di seguito viene rappresentata sinteticamente, attraverso tabelle e grafici, la dotazione organica delle risorse umane dell'Ateneo, suddivisa per tipologia.

La Figura 1 evidenzia l'andamento numerico del personale docente: dopo anni in cui il numero di docenti era in continua flessione, nell'ultimo anno si è avuta una crescita di 30 unità, così distribuite: i professori associati sono aumentati di 25 unità ed i ricercatori di 13, mentre si è registrato un calo nel numero di professori ordinari (-8 verso anno precedente).



¹ Al seguente <http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione.html> è riportata la struttura organizzativa di Ateneo in vigore al 01/01/2020.

Figura 1: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO

Le successive figure rappresentano la distribuzione dei docenti per struttura e la numerosità per età e per sesso.

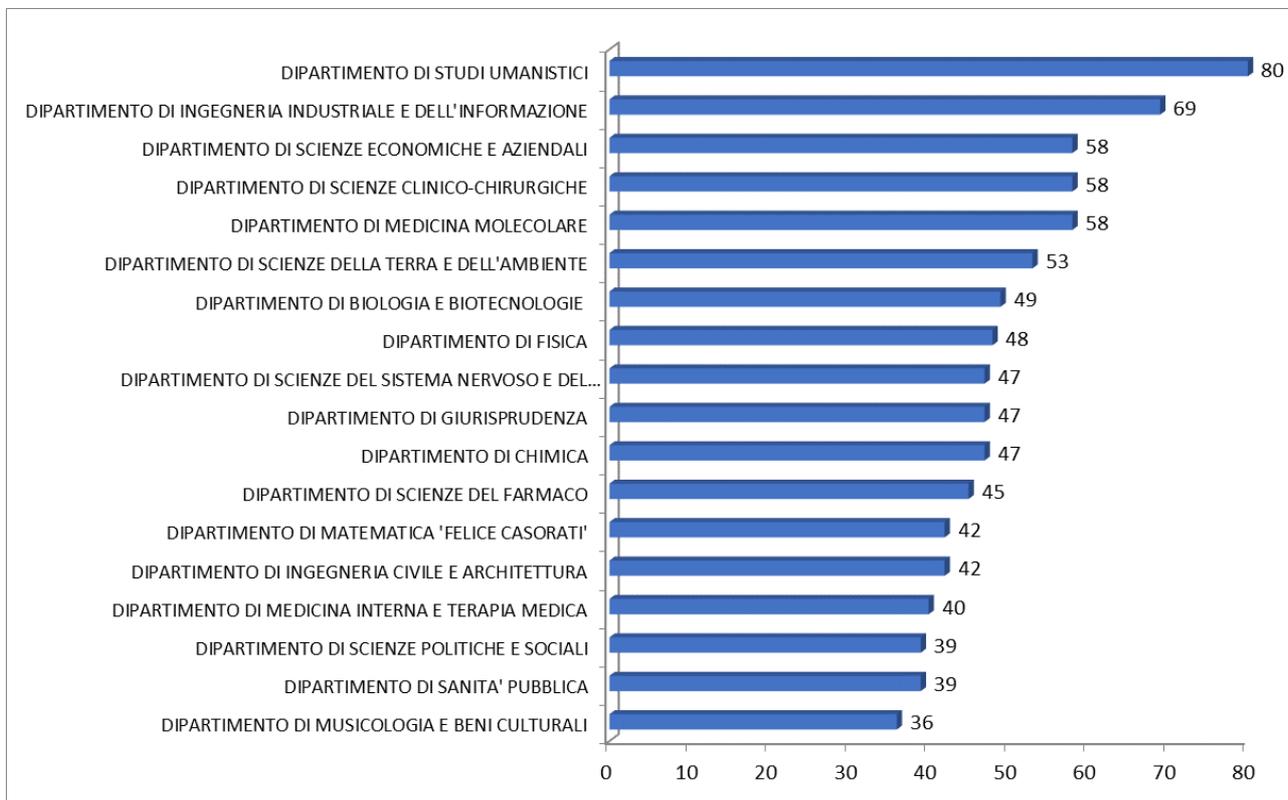


Figura 2: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA

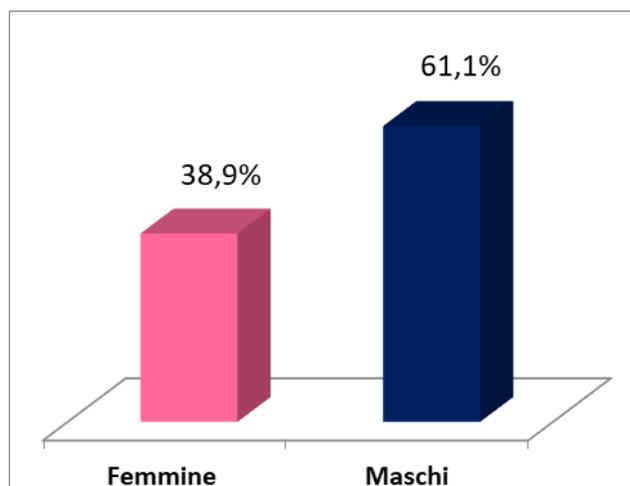
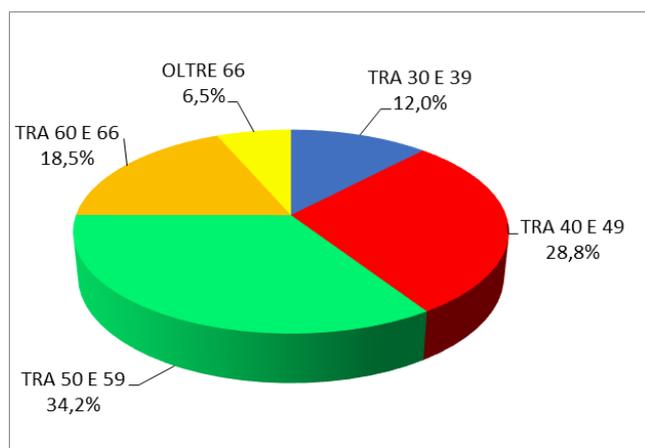


Figura 3: PERSONALE DOCENTE PER ETA' E PER GENERE

Il personale tecnico amministrativo nel 2019 si compone di 883 unità di cui 868 a tempo indeterminato e 15 unità a tempo determinato; i dirigenti sono 6 ed i collaboratori ed esperti linguistici ammontano a 26 unità.

Negli anni, come evidenzia il grafico, si è verificata una contrazione in termini numerici e di costo del personale a seguito dei numerosi pensionamenti non compensati da nuovi inserimenti e dei blocchi retributivi

che hanno interessato tutte le categorie di personale di ruolo. A partire dal 2018 si è verificata un'inversione di tendenza, dove, nonostante la diminuzione numerica del personale, il costo è aumentato oltre i livelli del 2015, fenomeno prevalentemente connesso agli aumenti contrattuali finalmente riconosciuti dal nuovo CCNL 2016-2018 e al decreto Madia che ha aperto nuovi spazi alle progressioni verticali fino all'anno 2020.

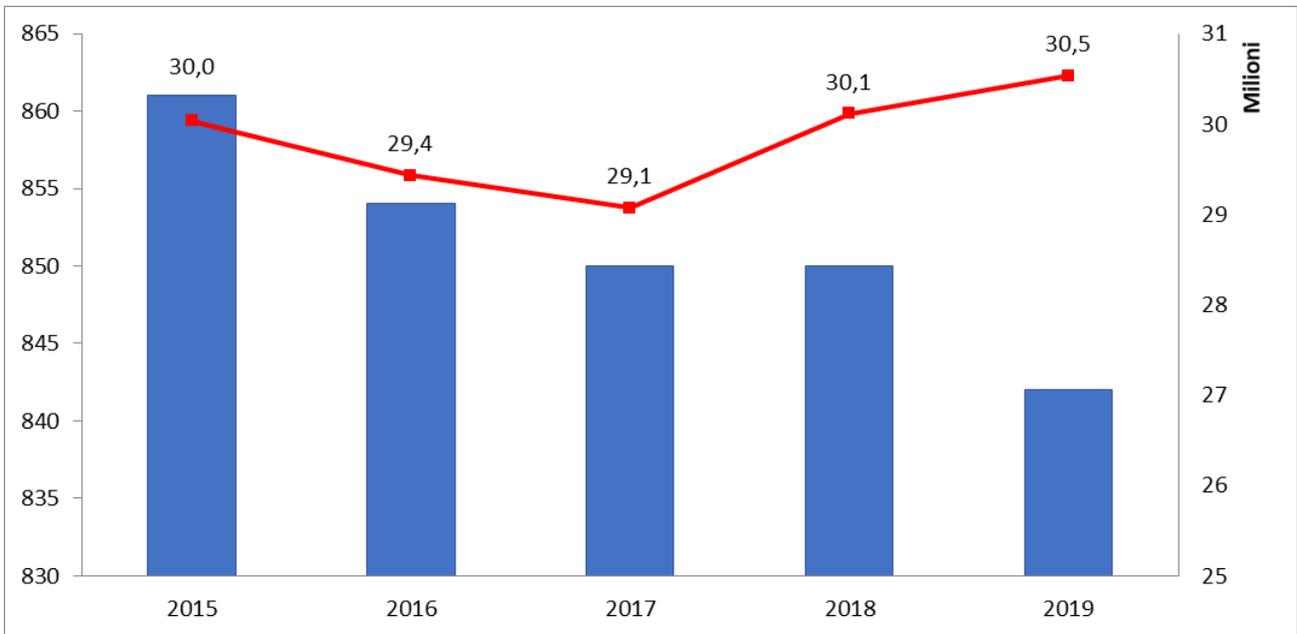


Figura 4: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO

Di seguito si evidenzia la struttura del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato suddiviso per genere ed età. Predominante è il personale di genere femminile (67,6%), mentre la fascia d'età prevalente nel 2019 rimane quella tra i 50-59 anni (+46,5%), invece il personale con meno di 30 anni rappresenta solo il 3,1%, confermando la tendenza degli ultimi anni.

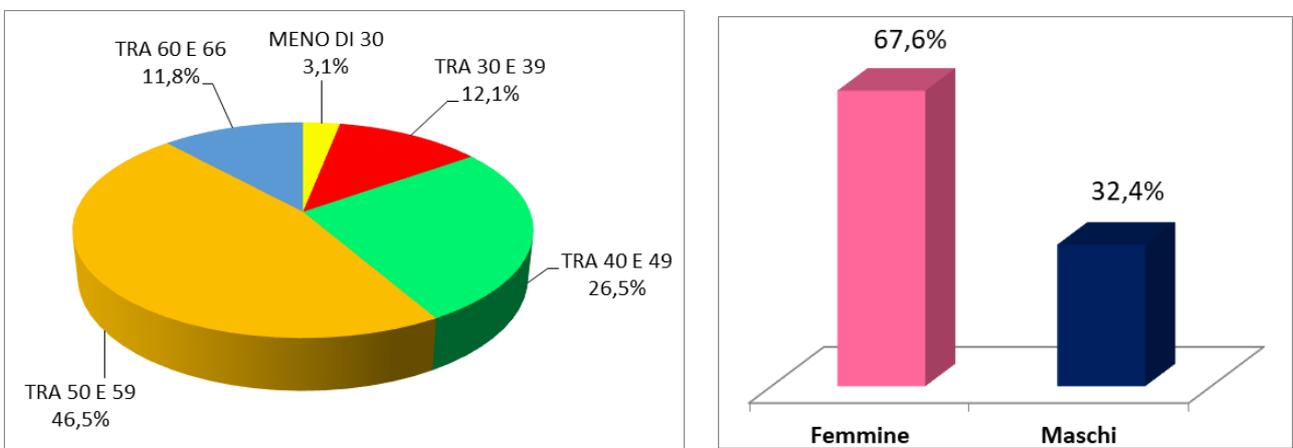


Figura 5: PTA IND. PER ETA' E GENERE

La Figura 6 infine, mostra la distribuzione del personale a tempo indeterminato per area di riferimento e categoria.

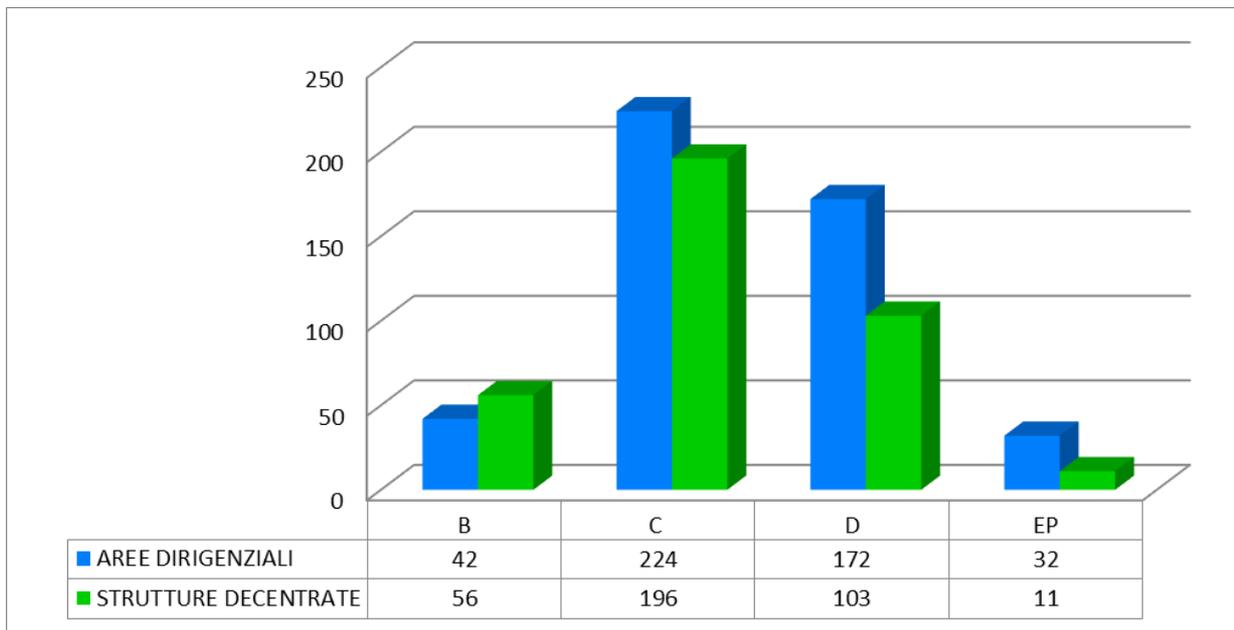


Figura 6: PTA IND. PER AREA E CATEGORIA

1.3 Posizionamento dell'ateneo nei finanziamenti statali e nell'attribuzione dei punti organico

Il Decreto Ministeriale, 8 agosto 2019 n. 587, “Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l’anno 2019” prevede uno stanziamento complessivo pari a € 7.450.770.950, in aumento di 123.581.803 di euro rispetto all’analoga ripartizione 2018.

Le quota base e premiale risultano rispettivamente pari a € 4.300.967.761 e a € 1.784.580.447 mentre l’intervento perequativo è pari a € 175.000.000, volto a mantenere le assegnazioni nel limite del passato (-2 e + 3%). In termini percentuali sullo stanziamento complessivo si evidenziano: un lieve incremento delle risorse distribuite con finalità premiali (24% rispetto al precedente 23.1%) e una decisa contrazione della quota base (dal 60.4% nel 2018 all’attuale 57.8%); continuo è, invece, l’aumento degli interventi specifici che passano dal 13.9% al 15.2%, denotando la propensione del legislatore a finalizzare le quote di finanziamento, attuando metodologie comparative e premiali (si vedano i Dipartimenti di Eccellenza). In sintesi, il grafico sottostante mostra questa tendenza:

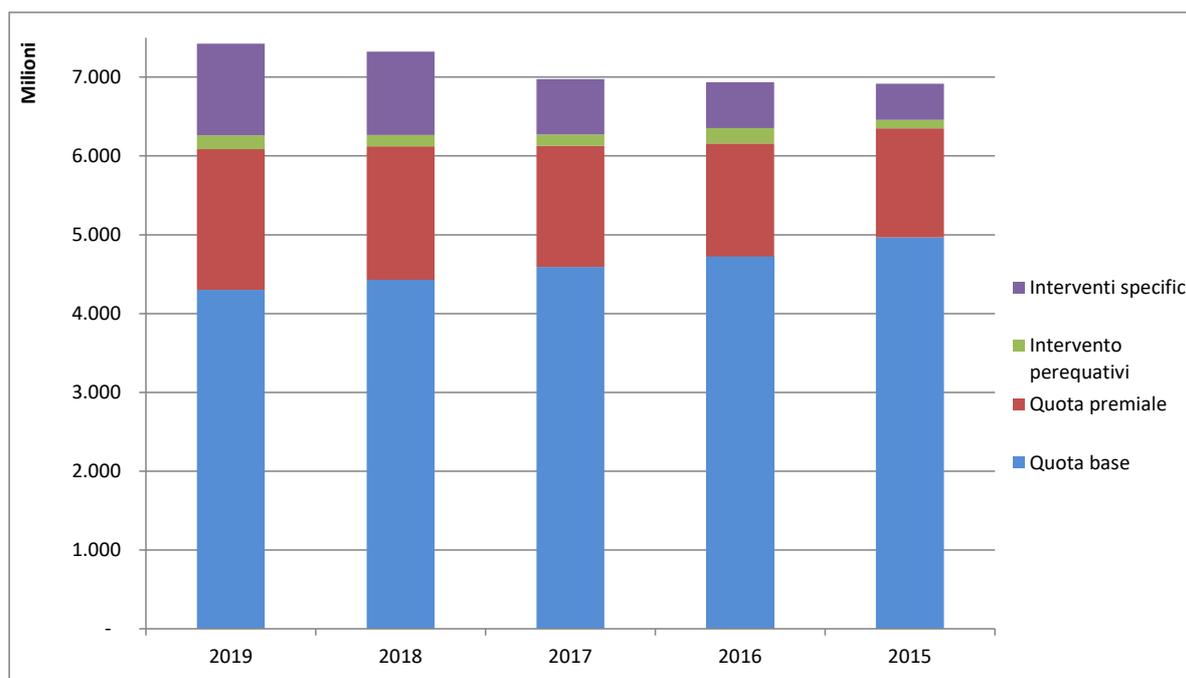


Figura 7: La composizione del finanziamento del sistema universitario

In data 5 novembre 2019, è stato reso noto il quadro di massima delle assegnazioni e successivamente è stato integrato con altre quote finalizzate, così come riassunto nella tabella seguente:

Al fine di un confronto con l’analoga assegnazione 2018, si osserva una sostanziale tenuta del finanziamento ministeriale dovuta alla contrazione del cosiddetto FFO strutturale parzialmente compensata dai nuovi piani di reclutamento. Le altre assegnazioni sono leggermente al di sotto di quelle del 2018, ad eccezione delle borse post laurea.

Come noto, invece, le attribuzioni per i dipartimenti di eccellenza sono nominali e vengono eventualmente

rettificate sulla base del monitoraggio periodico.

La tabella 1 confronta le assegnazioni 2019 con quelle dell'anno precedente ed il budget:

FFO D.M. 738/2019	Budget 2019	Anno 2019	Anno 2018	2019 vs 18
- Interventi quota base		73.219.519	76.132.515	- 2.912.996
- quota storica		48.863.092	52.763.083	
- costo standard		24.356.427	23.369.432	
- programmazione triennale consolidata				
- Riattribuzioni su quota base		109.852	299.797	- 189.945
- Riattribuzione programmazione 2016/18		109.852		
- Riattribuzione interventi (assegnazione 2019)			299.797	
- Recuperi Miur su quota base		-76.174	95.159	18.985
- Recupero fondo giovani		-76.174	25.524	
- Recupero programma Rita Levi Montalcini 2016-2017			55.675	
- Recupero somme non utilizzate anni precedenti su chiamata diretta DM			13.960	
- Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)		31.787.198	30.328.371	1.458.827
- 60% valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)		20.690.780	19.634.606	
- 20% valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011-2014)		5.225.496	6.222.675	
- 20% autonomia responsabile		5.930.331	4.528.263	
- Correttivi una tantum		-59.409	57.173	
- Intervento perequativo (art. 11, L. 240/2010)		5.076.337	4.552.819	523.518
- Intervento perequativo		4.982.357	4.490.310	
- Correttivi una tantum		93.980	62.509	
- Interventi previsti da disposizioni legislative - Piani straordinari	6.353.606	6.849.966	5.167.399	1.682.567
- Piano straordinario ordinari 2016 (L. 208/2015)	161.958	161.958	161.958	
- Piano straordinario ricercatori 2016 (L. 208/2015)	938.443	938.443	938.443	
- Piano associati 2012	3.846.308	3.846.308	3.846.308	
- Piano straordinario ricercatori 2018 (DM 168/2018)	1.406.897	1.406.897	220.690	
- Piano straordinario ricercatori 2019 (DM 204/2019)		496.360		
- Programma Giovani Ricercatori Rita Levi Montalcini			43.206	- 43.206
- Consorzi interuniversitari e gestione rete GARR		104.216	105.404	- 1.188
- Interventi a favore degli studenti	5.327.895	5.814.469	6.448.559	- 634.090
- borse post lauream	2.547.927	3.218.627	3.118.364	
- fondo sostegno giovani:	1.000.750	948.225	1.566.459	
- mobilità		690.395	839.335	
- assegni tutorato		157.423	112.949	
- corsi strategici		100.407	48.466	
- piano lauree scientifiche			373.290	
- POT			192.419	
- Interventi a sostegno studenti con disabilità	146.589		131.107	
- No tax area:	1.632.629	1.616.273	1.632.629	
- Recupero Miur riparto no TAX area		-91.627		
- Riassegnazione tirocini curriculari		31.344		
- Interventi previsti da disposizioni legislative (altri interventi)	7.517.918	8.242.440	8.994.499	- 752.059
- Programmazione triennale			575.331	
- Dipartimenti di Eccellenza	7464025	7.464.025	7.464.025	
- Parziale compensazione e blocco scatti stipendiali docenti		721.000	901.250	
- Superamento contenzioso ex lettori lingua straniera		19.527		
- Integrazione INPS su astensioni maternità assegniste ricerca	53.893	37.888	35.909	
- Oneri connessi astensione maternità			17.984	
- Ulteriori interventi			351.750	- 351.750
- Una tantum finanziamento C.L. Conservazione e restauro dei beni culturali Cremona			351.750	
TOTALE FFO senza recuperi	127.992.850	131.203.997	132.424.319	- 1.220.322
TOTALE FFO con recuperi		131.036.196	132.329.160	- 1.292.964

Tabella 1: le assegnazioni 2019 e 2018 a confronto per l'ateneo di Pavia

In termini di posizionamento nel riparto della quota di Fondo di Finanziamento Ordinario, ciò che rileva è il confronto con gli altri Atenei, dal momento che le attribuzioni riconosciute dipendono sempre dal peso percentuale che l'Ateneo rappresenta a livello nazionale. In questo senso, un'interessante visione di confronto può essere rappresentata da Fig. 10 che evidenzia il posizionamento degli Atenei italiani in relazione al calcolo di due indici. Il primo è calcolato dal rapporto tra il peso percentuale della quota assegnata in relazione al Costo Standard e quello della quota storica mentre il secondo è calcolato dal rapporto tra il peso percentuale

della quota premiale e quello della quota base.

L'Ateneo di Pavia (in rosso), si posiziona nel II quadrante (atenei performanti e sovrafinanziati), con valori degli indici pari a 0,895 e 1,022. Nel grafico sono evidenziati in giallo i valori delle Università competitor. Gli Atenei lombardi e del Nord ovest si collocano quasi tutti nel I quadrante (performanti e sottofinanziati). Il posizionamento dell'Ateneo desta, pertanto, qualche preoccupazione perché risulta perdere peso in termini relativi sulla ripartizione della quota connessa al cd. "costo standard" a causa della diminuzione del numero di studenti pesati considerati dal calcolo ministeriale. Considerando che negli anni a venire la quota ripartita con il criterio del "costo standard" aumenterà, l'Ateneo è fortemente impegnato ad aumentare il numero degli studenti regolari iscritti ai propri corsi di studio.

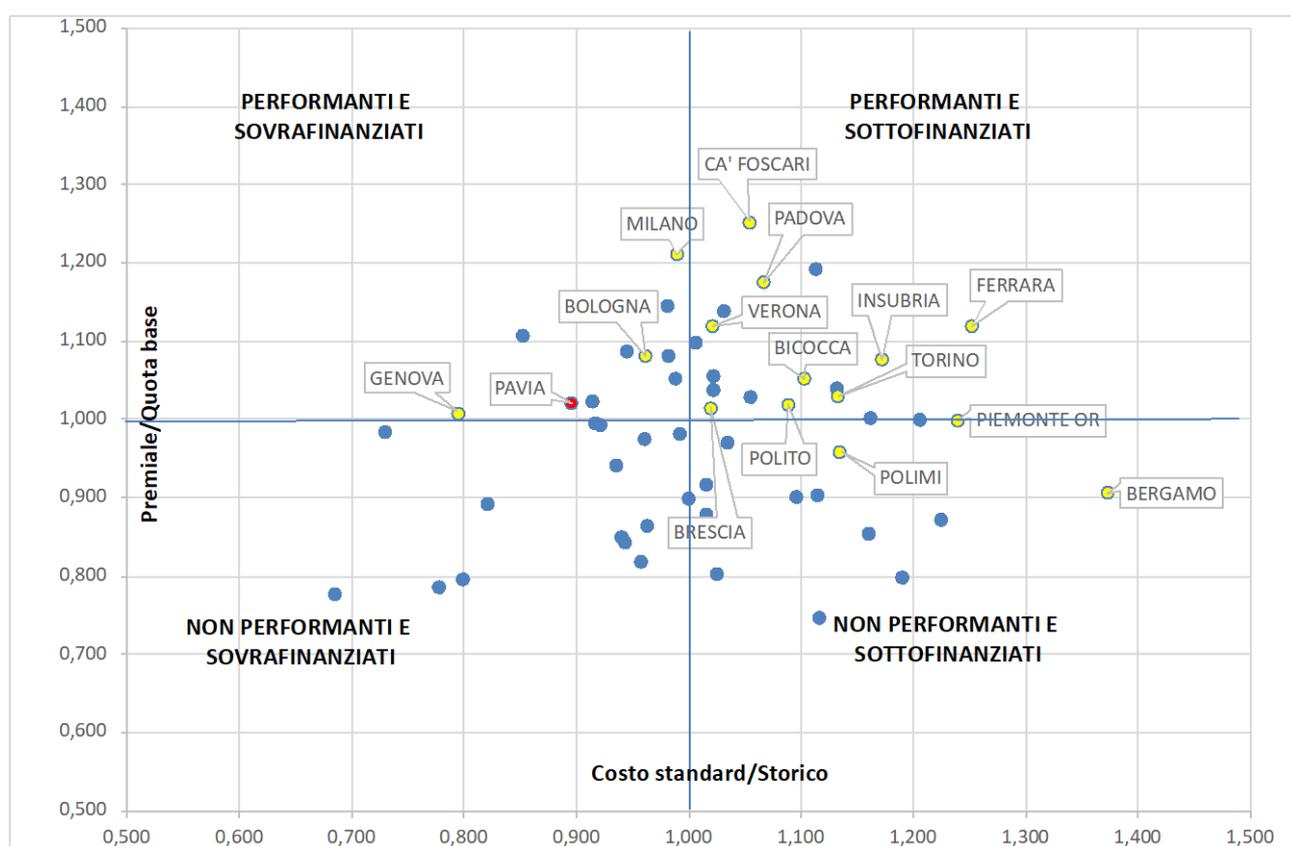


Figura 8: Benchmarking tra Atenei in relazione agli indici Costo Standard/Quota storica e Quota premiale/Quota base

Un ulteriore elemento di interesse in termini di risultato dell'Ateneo nell'attribuzione dei fondi ministeriali è quello relativo alla **valorizzazione dell'autonomia responsabile** utilizzato per il riparto del 20% della quota premiale. Ai fini del riparto del 20% non vincolato da altre disposizioni normative della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario sono presi in considerazione, per ciascuna Istituzione, **il migliore risultato per ciascuno degli obiettivi della programmazione, con riferimento sia ai livelli assoluti ("livelli di risultato") che ai miglioramenti conseguiti ("miglioramenti di risultato")**, considerando i seguenti indicatori:

Obiettivo	Indicatori
Obiettivo A – DIDATTICA	a) Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente; b) Proporzione dei docenti di ruolo indicati come docenti di riferimento che appartengono a settori scientifico-disciplinari (SSD) di base e caratterizzanti nei corsi di studio (L, LMCU, LM) attivato.
Obiettivo B – RICERCA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E DI CONOSCENZA	a) Rapporto fra gli iscritti al primo anno dei corsi di dottorato con borsa di studio rispetto al totale dei docenti; b) Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi (*)
Obiettivo C – SERVIZI AGLI STUDENTI	a) Proporzione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studio; b) Rapporto studenti regolari/Docenti e riduzione di tale rapporto.
Obiettivo D - INTERNAZIONALIZZAZIONE	a) Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti; c) Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (*)
Obiettivo E – POLITICHE DI RECLUTAMENTO	a) Proporzione dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati; d) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.

(*) Per l'anno 2019 l'indicatore è stato considerato limitatamente al livello raggiunto

Per quanto riguarda i livelli di risultato, è stato preso in considerazione il peso percentuale della variabile considerata al numeratore dell'indicatore rispetto al totale delle università statali (escluse le scuole a ordinamento speciale². In relazione ai miglioramenti di risultato, invece, vengono prese in considerazione le differenze dell'indicatore rispetto all'anno precedente. In termini di risultati realizzati dall'Ateneo, le performance migliori si sono avute relativamente:

- ai dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero (indicatore b obiettivo internazionalizzazione), che pesa per il 3,32%,
- alla quota di docenti di ruolo in SSD di base e caratterizzanti (indicatore b obiettivo didattica) e alla quota di PO e PA reclutati dall'esterno (indicatore a obiettivo reclutamento) che hanno un peso rispettivamente dell'1,96% e dell'1,90%.

Per contro, le performance più modeste si sono rilevate in relazione alla quota di ricercatori a tempo determinato (di tipo a e b) sul totale dei docenti (indicatore a obiettivo reclutamento) che pesa per l'1,42% e per i proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi (indicatore b obiettivo ricerca) che pesa per l'1,45%. Gli altri si collocano tutti intorno all'1,6-1,7% ovvero il peso di Pavia in termini di costo standard (che nel 2019 è pari all'1,62%).

In termini di trend (miglioramento o peggioramento) il peggioramento è stato osservato innanzi tutto nei due indicatori dell'obiettivo didattica, più marcato per il primo che per il secondo.

² Fa eccezione l'indicatore b) dell'obiettivo C, che è stato calcolato moltiplicando il fattore dimensionale relativo al peso del costo standard (ovvero relativo al peso della quota base, per le istituzioni cui non trova applicazione il costo standard) per un coefficiente pari a 1 per gli Atenei con un rapporto studenti/docenti non superiore al primo quartile calcolato a livello nazionale e ridotto linearmente per gli Atenei con un rapporto superiore a tale valore.

Ciò è coerente con un incremento osservato in relazione al tasso di abbandono dal I al II anno tra il 2017 e il 2018 a causa dell'effetto del nuovo bando tasse che ha introdotto la no tax area fino a 23.000 euro di ISEE. Si è osservato infatti che molti degli immatricolati dell'AA 2017/18 hanno abbandonato dopo avere pagato solo la prima rata, che comprendeva solo tassa regionale e bollo e non hanno quindi proseguito gli studi al II anno nell'AA 2018/19.

Si è rilevato inoltre un peggioramento del rapporto studenti/docenti (obiettivo servizi agli studenti) che si è alzato, a causa dell'incremento di studenti a fronte di un decremento del corpo docente.

L'indicatore che ha avuto il peggioramento più marcato è stato l'indicatore a dell'obiettivo ricerca, relativo alla quota di dottorandi con borsa. Tra il 2017 e il 2018 (ovvero tra il ciclo 33 e il ciclo 34) il numero di borse è sceso da 143 a 125.

Per contro, si è avuto un miglioramento nella quota di CFU conseguiti all'estero (obiettivo internazionalizzazione), ma soprattutto nella percentuale di laureandi complessivamente soddisfatti del corso di studi (obiettivo servizi) e nei due indicatori relativi al reclutamento, in particolare per il primo dei due (quota di professori ordinari e associati reclutati dall'esterno).

La quota perequativa, prioritariamente destinata a contenere le variazioni dell'attribuzione annuale alle sedi in un intervallo compreso tra il -2% e il +3 rispetto all'anno precedente, è stata per l'Ateneo di Pavia pari a € 4.982.357 che rappresenta, a livello di sistema, una quota del 2.85%. Quanto detto rappresenta un elemento di attenzione perché eventuali riduzioni delle 'salvaguardie' potrebbero avere un effetto molto penalizzante per l'Ateneo

1.4 Facoltà assunzionali

Nel sistema delle Università statali le facoltà assunzionali sono attribuite annualmente, con decreto del Ministro, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a) il limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (100% a decorrere dal 2018),
- b) l'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente e
- c) il valore, calcolato sull'anno 2018, degli indicatori, definiti dal D.lgs 49/2012 per valutare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale delle università.

Per rendere la programmazione delle assunzioni flessibile in termini di posizioni da assumere e contestualmente assicurare la sostenibilità dei bilanci degli atenei nel tempo, a ogni ateneo è attribuito annualmente un budget in termini di Punto Organico che rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al Professore di I fascia.

Per l'anno 2019 le note ministeriali hanno assegnato al nostro Ateneo una percentuale di turn over pari al 102% che si quantifica appunto in 51,69 punti organico rispetto ai 50,68 derivati dalle cessazioni di ateneo. Complessivamente il peso rispetto al sistema è pari al 2,3%. L'ottenimento della percentuale indicata dà atto che, in termini di indicatori di solidità economico-finanziaria e di spese per il personale sul FFO, siamo ai livelli delle Università virtuose.

Proprio in questa direzione va l'ulteriore assegnazione ministeriale di 4,29 punti organico relativa ad un paniere di punti riservato per legge agli atenei che, nell'anno precedente a quello di riferimento, presentano un indicatore delle spese di personale, come previsto dall'articolo 5 del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, inferiore al 75 per cento e un indicatore di sostenibilità economico-finanziaria che tiene conto delle spese di personale, degli oneri di ammortamento e delle spese per fitti passivi, come definito agli effetti dell'applicazione dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 49 del 2012, maggiore di 1,10.

1.5 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali

Le classifiche internazionali hanno acquisito negli anni una rilevanza crescente all'interno del processo decisionale di studenti e ricercatori circa l'Ateneo presso il quale svolgere i propri studi o con il quale attivare progetti di ricerca, diventando uno strumento di comparazione per i decisori e uno strumento di promozione e attrattività per gli stessi Atenei.

Le principali classifiche internazionali a più elevato impatto mediatico alle quali l'Università di Pavia partecipa sono le britanniche *Times Higher Education (THE)* e *Quacquarelli Symonds (QS)* e l'*Academic Ranking of World Universities (ARWU)* elaborata dalla *Jiao Tong University* di Shanghai.

Da una prima analisi dei risultati nelle classifiche globali viene ancora dimostrata la difficoltà da parte degli Atenei italiani a conquistare posizioni elevate, collocandosi nella maggior parte dei casi tra la 250° e la 500°

posizione.

L'Università di Pavia conferma questa tendenza, collocandosi nel gruppo 401-500 (21° in Italia) per quanto riguarda *THE-World University Rankings 2020*, nel gruppo 581-590 (16° in Italia) all'interno della classifica *QS-World University Rankings 2020* e nel gruppo 301-400 (10° in Italia) per quanto concerne la classifica *ARWU 2019*. Al fine di comprendere meglio tali risultati, è però necessario analizzare la metodologia e i parametri utilizzati dai diversi ranking.

In particolare, *Times Higher Education* per la classifica *World Ranking Educations 2020* ha coinvolto quasi 1400 Atenei in tutto il mondo analizzando 13 indicatori raggruppati in 5 aree (*Teaching, Research, Citations, International outlook, Industry income*) con diversi gradi di incidenza sul punteggio complessivo (vedi Tabella 2).

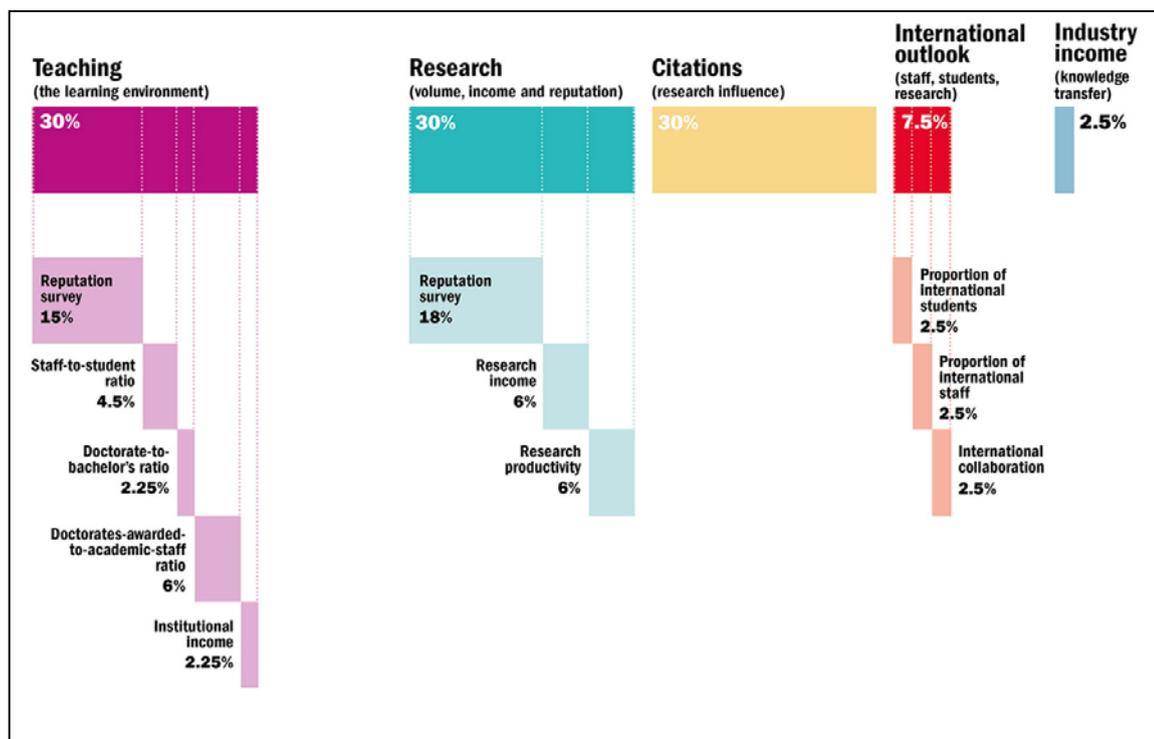


Tabella 2: Metodologia THE- World University Ranking 2020

Analizzando l'andamento dal 2014 al 2020, si nota come l'Università di Pavia abbia registrato un calo nonostante un punteggio globale pressoché costante nel tempo, come riportato nella Tabella 3. Attualmente l'Ateneo pavese conferma il suo posizionamento nel gruppo 401-500, nonostante un lieve miglioramento del punteggio complessivo rispetto all'anno precedente. Osservando invece il punteggio registrato dalle singole aree, va apprezzato il continuo miglioramento dei descrittori *Research* e *International outlook* e l'incremento registrato negli ambiti *Teaching* e *Industry income*, decrescenti fino al 2019, al contrario di *Citations* che registra un calo dopo il miglioramento del 2017 e un andamento costante fino al 2019. Nel 2020 la classifica generale ha visto infine l'ingresso nella fascia 251-300 di Psicologia e nella fascia 301-400 di Business e economia e di Arte e studi umanistici.

Anno	Posizione	Punteggio complessivo	Teaching	Research	Citations	Industry income	International outlook
2020	401-500	38.8-42.3	24.6	25.7	65.5	55.5	47.0
2019	401-500	37.1-41.6	21.9	23.6	73.0	53.8	46.1
2018	351-400	40.0-42.3	24.3	21.9	74.7	54.7	44.8
2017	301-350	40.7-43.3	25.3	22.1	73.6	59.3	43.3
2016	301-350	-	25	22.5	65.1	69.4	40.5
2015	251-275	-	26.3	19.2	75.6	64.4	43.5
2014	251-275	-	27.9	20.0	66.7	63.3	40.5

Tabella 3: Andamento Università di Pavia 2014-2020 THE-World University Rankings

La classifica internazionale *Quacquarelli Symonds* utilizza 6 metriche, ognuna delle quali con un proprio grado di influenza sul punteggio complessivo: *Academic reputation* (40%), *Employer reputation* (10%), *Faculty/student ratio* (20%), *Citations per faculty* (20%), *International faculty ratio* (5%) e *International student ratio* (5%).

Il parametro più influente è dunque la reputazione dell'istituto, che viene misurata attraverso un sondaggio volto a raccogliere le opinioni degli esperti del settore accademico relativamente a qualità della didattica e della ricerca. Un secondo sondaggio viene poi somministrato ai datori di lavoro al fine di identificare gli istituti dai quali provengono i laureati più competenti e innovativi.

L'Università di Pavia si conferma nella fascia 581-590 a livello globale, come l'edizione precedente, e registra aree di eccellenza con Linguistica, Farmacia e farmacologia e Ingegneria civile e strutturale valutate tra il 151° e il 200° posto a livello globale.

Tra le classifiche internazionali, l'Università di Pavia è presente anche nell'*Academic Ranking of World Universities* (ARWU) che, nella sua ultima edizione, vede classificate 1800 università.

Anche in questo caso i criteri utilizzati concorrono in modo diversificato al punteggio globale finale; in particolare, il ranking valuta le università in base ai seguenti parametri: Qualità della didattica, Qualità della facoltà, Risultati della ricerca e Performance accademica dell'istituto (si rimanda alla Tabella 4 per la descrizione degli indicatori).

Criterio	Indicatore	Codice	Peso
Quality of Education	Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Alumni	10%
Quality of Faculty	Staff of an institution winning Nobel Prizes and Fields Medals	Award	20%
	Highly Cited Researchers	HiCi	20%
Research Output	Papers published in <i>Nature</i> and <i>Science</i> ; for institutions specialized in humanities and social sciences such as London School of Economics, N&S is not considered, and the weight of N&S is	N&S	20%

Critero	Indicatore	Codice	Peso
	relocated to other indicators.		
	Papers indexed in Science Citation Index-Expanded and Social Science Citation Index	PUB	20%
Per Capita Performance	Per capita academic performance of an institution	PCP	10%

Tabella 4: ARWU Indicatori e peso

L'Università di Pavia si colloca al 10° posto tra le università Italiane, perdendo una posizione rispetto all'edizione precedente ma confermandosi davanti a Milano Bicocca; a livello globale, invece, si conferma nel gruppo 301-400, al quale appartiene dall'edizione del 2016 (migliorando la posizione del 2015 che vedeva l'Ateneo pavese nel gruppo 401-500).

Tra le eccellenze pavesi troviamo Matematica, che si colloca nel gruppo 51-75, guadagnando diverse posizioni rispetto all'edizione 2018 che la vedeva nella fascia 151-200. Anche l'ambito dell'Ingegneria civile e delle Scienze farmaceutiche migliorano il proprio posizionamento, andandosi a collocare rispettivamente nella fascia 76-100 (nel 2018 apparteneva al gruppo 101-150) e nella fascia 101-150 (nel 2018 apparteneva alla fascia 201-300). Si riconfermano infine nella fascia 101-150 l'ambito dell'Ingegneria elettrica e elettronica e quello della Tecnologia medica.

Parallelamente a questi tre principali ranking, l'Università di Pavia dal 2018 prende parte anche a due nuove classifiche: *Europe Teaching Rankings*, condotta da *Times Higher Education*, e *Graduate Employability Rankings*, redatta da *Quacquarelli Symonds*.

La classifica **Europe Teaching Rankings** indaga gli ambienti di apprendimento e i risultati degli studenti dei principali Atenei europei basandosi su 14 parametri, raggruppati in 4 aree principali, al fine di rispondere ad altrettanti interrogativi: *Engagement* (l'istituzione interagisce efficacemente con i suoi studenti?), *Resources* (l'istituzione ha la capacità di erogare efficacemente la sua didattica?), *Outcomes* (l'istituzione genera risultati adeguati per gli studenti?) e *Environment* (l'ambiente di insegnamento e apprendimento è inclusivo?). Per una lettura più approfondita delle aree e dei pesi degli indicatori si rimanda alla Tabella 5.

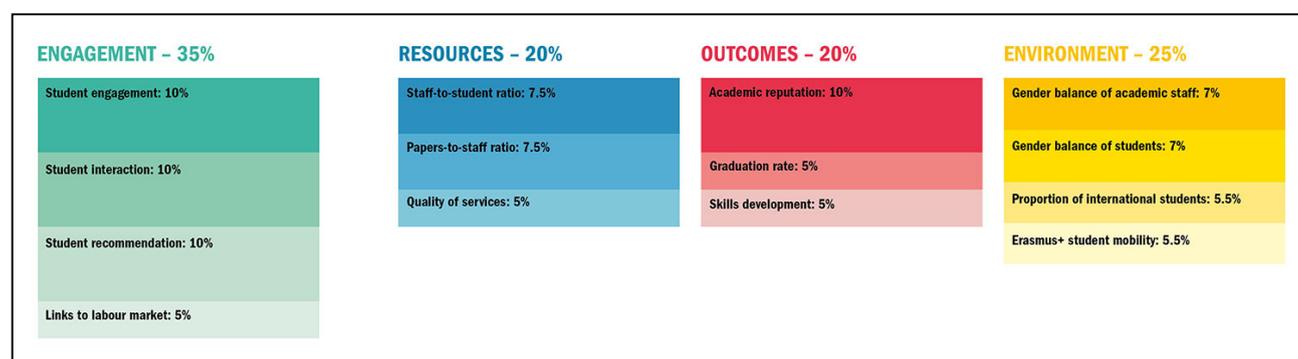


Tabella 5: THE-Europe Teaching Rankings Indicatori

Uno degli strumenti principali utilizzati da *Times Higher Education* nel redigere questa nuova classifica è il sondaggio. *THE European Student Survey*, che nell'edizione 2019 ha coinvolto circa 125.000 studenti in 18 Paesi, viene condotto in collaborazione con il fornitore di ricerche di mercato *Streetbees* e indaga innanzitutto i

parametri relativi all'*Engagement* (il supporto dell'Ateneo al pensiero critico e al collegamento tra le nozioni apprese; la correlazione tra l'apprendimento e il mondo reale; il grado di stimolo suscitato dalle lezioni in aula; l'opportunità di interagire con i docenti e di attuare un apprendimento di tipo collaborativo; il grado di probabilità con cui il rispondente consiglierebbe il proprio Ateneo ad un amico; l'opportunità di conoscere e stabilire connessioni con il mondo del lavoro). Inoltre, il sondaggio viene utilizzato per valutare alcuni aspetti relativi all'ambito *Resources*, (come l'accesso ai materiali di apprendimento e la qualità dell'ambiente di apprendimento) e della categoria *Outcomes* (indagando il supporto ricevuto nell'apprendere competenze utili nel mondo del lavoro).

Parallelamente al sondaggio erogato agli studenti, viene somministrato un secondo questionario, *THE Academic Reputation Survey*, agli accademici appartenenti ad istituzioni europee. Questo secondo questionario è la fonte principale per la categoria *Outcomes*, al fine di misurare la reputazione della didattica. Le università analizzate nell'edizione 2019 sono state più di 250 in 18 Paesi diversi e l'Università di Pavia si colloca nella fascia 76-100 (101-125 nel 2018), piazzandosi tra le 5 migliori università italiane, guadagnando 5 posizioni dall'edizione precedente, come illustrato nella Tabella 6.

Tra le italiane, le prime sono l'Università di Bologna, il Politecnico di Milano e l'Università di Siena che si collocano nella fascia 51-75; segue poi l'Università di Pavia nella fascia 76-100 con l'Università di Pisa.

Rank	Name	Overall	Resources	Engagement	Outcomes	Environment
51-75	University of Bologna	71.4-67.6	53.4	75.5	89.0	61.6
51-75	Polytechnic University of Milan	71.4-67.6	54.4	79.5	86.7	52.4
51-75	University of Siena	71.4-67.6	69.0	74.0	58.0	70.7
76-100	University of Pavia	67.1-64.7	52.2	72.5	64.2	64.1
76-100	University of Pisa	67.1-64.7	58.7	72.5	71.2	53.5
101-125	University of Florence	64.4-63.1	55.4	65.0	66.0	67.2
101-125	University of Milan	64.4-63.1	59.0	70.0	63.0	58.3
101-125	University of Padua	64.4-63.1	58.9	74.0	78.9	43.3
101-125	Polytechnic University of Turin	64.4-63.1	55.5	79.0	78.2	38.2
101-125	University of Trento	64.4-63.1	65.5	80.0	73.8	32.8
126-150	University of Genoa	63.0-60.4	60.8	71.5	54.9	55.6
126-150	Marche Polytechnic University	63.0-60.4	61.0	77.5	42.6	58.6
126-150	University of Naples Federico II	63.0-60.4	58.9	66.0	59.6	56.6
126-150	University of Turin	63.0-60.4	49.4	70.5	68.4	55.1
151-200	University of Brescia	60.3-56.9	53.7	71.5	42.3	51.8
151-200	Ca' Foscari University of Venice	60.3-56.9	37.2	74.5	68.5	49.2
151-200	University of Ferrara	60.3-56.9	53.8	73.5	38.3	59.2
151-200	University of Parma	60.3-56.9	49.1	73.0	50.2	52.5
151-200	University of Tuscia	60.3-56.9	51.2	75.0	35.5	56.3
151-200	University of Udine	60.3-56.9	60.7	73.5	47.8	44.9
201+	University of L'Aquila	56.8-45.8	46.0	69.0	33.8	53.7
201+	University of Bari Aldo Moro	56.8-45.8	50.6	60.0	53.7	47.1
201+	University of Bergamo	56.8-45.8	37.3	74.5	39.6	38.6

I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO
 I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

Rank	Name	Overall	Resources	Engagement	Outcomes	Environment
201+	University of Calabria	56.8-45.8	46.6	69.5	44.6	30.2
201+	IULM University	56.8-45.8	26.3	85.5	40.9	35.3
201+	University of Naples "L'Orientale"	56.8-45.8	14.8	68.5	41.6	41.9
201+	University of Palermo	56.8-45.8	52.2	68.5	46.1	41.2
201+	Polytechnic University of Bari	56.8-45.8	52.5	66.0	43.7	37.7
201+	University of Salento	56.8-45.8	48.0	67.0	43.0	38.0
201+	University of Salerno	56.8-45.8	52.3	73.5	42.8	46.4
201+	University of Sassari	56.8-45.8	47.0	70.5	27.4	46.0
201+	University of Urbino Carlo Bo	56.8-45.8	36.1	74.5	36.8	49.3
201+	Verona University	56.8-45.8	48.2	74.0	47.9	38.8

Tabella 6: THE-Europe Teaching Rankings 2019 Atenei italiani

L'Università di Pavia si colloca infine tra i primi 15 Atenei italiani (e nella fascia 301-500 a livello globale) nel ranking *Graduate Employability Rankings 2020* stilato da *Quacquarelli Symonds*.

La classifica misura l'occupabilità dei laureati attraverso 5 indicatori, ognuno dei quali con una diversa influenza sul punteggio complessivo, ovvero: *Employer reputation* (30%); *Alumni outcomes* (25%); *Partnerships with Employers per Faculty* (25%); *Employer/Student Connections* (10%); *Graduate employment rate* (10%). In particolare, per quanto riguarda l'indicatore relativo al tasso di occupazione dei laureati, l'Ateneo pavese si colloca alla posizione 169, migliorando il posizionamento del 2018 che la vedeva al 174° posto.

SEZIONE 2

2 I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

2.1 Attività formativa dell'Ateneo

L'offerta formativa dell'Ateneo comprende le seguenti tipologie di corsi:

- laurea (L),
- lauree magistrali biennali (LM) e a ciclo unico (LM c.u.)
- dottorati, specializzazioni, master di primo e secondo livello, corsi di perfezionamento e aggiornamento.

Con riguardo ai primi due livelli, si può dire che la più importante performance realizzata dall'Ateneo nel quinquennio in esame riguarda la crescita delle immatricolazioni. Parliamo dunque degli studenti che, accedendo per la prima volta all'università hanno scelto l'Ateneo pavese.

I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICI
 I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

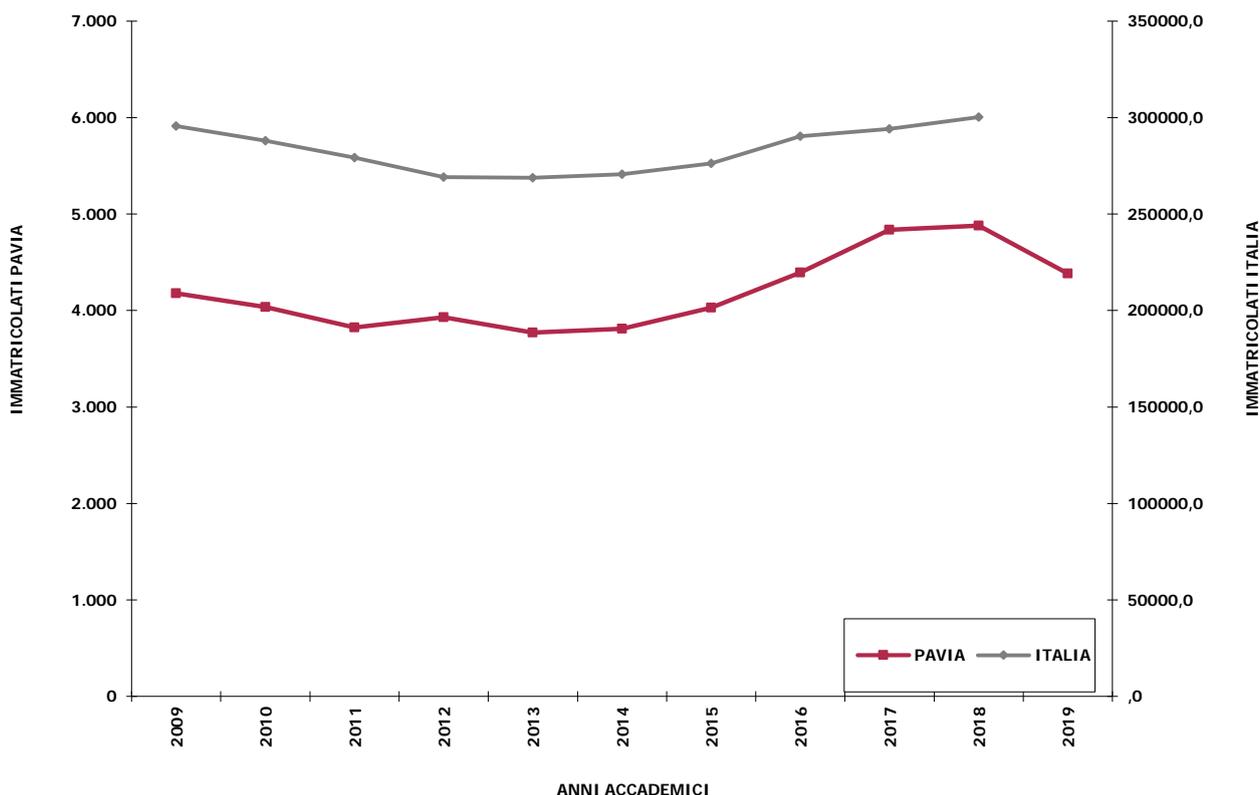


Figura 9: ANDAMENTO DEGLI IMMATRICOLATI A PAVIA E IN ITALIA DAL 2009 AL 2019

Come si osserva nella Fig.9, l'Università di Pavia ebbe un picco negativo di immatricolazioni nell'AA 2013-2014 (con 3.771 unità). Nell'anno successivo, 2014-2015, le immatricolazioni ripresero a crescere, seppure in misura molto modesta e in coerenza con un trend nazionale al rialzo.

La prima significativa ripresa delle immatricolazioni si ebbe invece nell'AA 2015-2016, con un incremento del 5,7%. A questo fecero seguito, nei due anni accademici successivi gli incrementi del 9% e quindi del 10% che hanno riportato l'Ateneo ad un livello di immatricolazioni decisamente superiore a quello registrato all'inizio del periodo considerato. Nell'AA 2018/19 si sono registrate 4.881 immatricolazioni ai corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico, il dato più elevato nel decennio considerato. Nell'AA 2019/20 si è osservata una inversione di tendenza, con un calo importante (-10%) che ha riportato l'Ateneo al livello di 3 anni prima con circa 4.400 unità. Il dato nazionale non è ancora disponibile sul sito pubblico dell'Anagrafe Nazionale Studenti, tuttavia da alcuni articoli usciti sulla stampa nazionale si evince che l'Ateneo pavese è stato uno di quelli che ha perso in percentuale più immatricolati nell'ultimo anno accademico.

2.2 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea

Per quanto riguarda invece gli iscritti, come si vede dalla Tab.2, le lauree magistrali biennali sono l'unica tipologia di corso in progressiva crescita, mentre si osserva un decremento delle iscrizioni alle lauree triennali e ai master. Le altre tipologie di corsi di studio sono rimaste pressoché stabili. Il dato delle scuole di specializzazione di area medica si riferisce sempre all'AA precedente, per le tempistiche diverse di avvio delle

I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICOI RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

immatricolazioni di questo tipo di corsi.

Tipo di corso	2017/2018	2018/2019	2019/2020
L	13.649	14.120	13.590
LM	3.801	4.279	4.461
LM c.u.	5.662	5.472	5.434
PhD	499	498	497
Master I e II liv	808	788	754
Perfez.	109	79	80
Spec.	980	915	969
Totale	25.508	26.151	25.785

Tabella 7: ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI AI CORSI DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO

Quanto al numero dei corsi offerti, nell'ultimo triennio si è mantenuta sostanzialmente stabile la proposta di lauree di primo livello, nonché di quelle a ciclo unico. Nell'ambito delle lauree magistrali biennali c'è stato invece qualche cambiamento, con l'aumento dell'offerta di corsi in lingua inglese, tra cui si segnalano Psychology, Neuroscience and Human Sciences e The Ancient Mediterranean World. History, Archaeology and Art.

2.2.1 Le Lauree Magistrali plus

Un'innovazione di grande portata è stata l'attivazione, nell' a.a. 2016-2017, dello schema formativo LM+. Sono così denominati i corsi di laurea magistrale che prevedono 12 mesi (o due periodi di 6 mesi in diverse funzioni) per svolgere un tirocinio curriculare presso aziende e istituzioni. Gli studenti ammessi al corso svolgono cinque semestri (anziché quattro), potendo anche sfruttare, eventualmente, il regime di iscrizione a tempo parziale. L'azienda ospite garantisce agli studenti un rimborso tra 500 e 800 euro al mese per 12 mesi. L'innovazione ha inizialmente riguardato i seguenti corsi pilota: Biotecnologie avanzate, Chimica, International Business and Entrepreneurship, Filosofia, Electronic Engineering. A questi si sono aggiunti nel 2018/19 Matematica e Scienze Fisiche; nel 2019/20 altri tre corsi sono a bordo del progetto e si arriva ad avere 10 corsi coinvolti. Gli ultimi tre corsi sono Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Scienze della Natura, Scienze Geologiche Applicate.

Sono più di 80 le aziende partner distribuiti nei più diversi ambiti: dalla consulenza alla tecnologia, piattaforme dell'e-commerce nel fashion, ma anche importanti aziende del territorio, spin off e start up innovative ad alto tasso di crescita per arrivare ad importanti realtà dell'ambito bancario, farmaceutico, alimentare e biotecnologico. Sono più di 100 gli studenti che complessivamente hanno fatto l'esperienza LM+ o sono stati selezionati (con inizio del tirocinio nei primi mesi del 2020).

2.2.2 I laureati

Le indagini di Almalaurea relative al profilo dei laureati e alla loro condizione occupazionale permettono un confronto tra l'ateneo pavese e le altre università italiane.

Se il voto medio di laurea a Pavia è in linea con il dato medio nazionale, Pavia spicca per la percentuale di studenti che si laureano in corso:

Indagine Almalaurea 2020 Profilo dei laureati 2019	Voto di laurea	Durata degli studi	Laurea in corso
Università di Pavia	103,0/110	3,9 anni	67,7%
Media nazionale (75 atenei)	103,1/110	4,2 anni	55,7%

Quanto alla situazione occupazionale, l'indagine di Almalaurea evidenzia che i laureati magistrali di Pavia trovano lavoro in percentuale maggiore e con una retribuzione superiore rispetto alla media italiana. Va tenuto presente che il tasso di occupazione proposto da Almalaurea è quello ISTAT, definito come rapporto tra occupati e totale degli intervistati, compresi quindi coloro che non sono alla ricerca di un lavoro o stanno proseguendo gli studi. L'indicatore potrebbe quindi essere fuorviante per i CdS che hanno una quota consistente di laureati che proseguono gli studi dopo la laurea, come le lauree triennali o i cicli unici di ambito medico.

Informazioni più interessanti si desumono dal tasso di disoccupazione, che, secondo la definizione ISTAT, è calcolato come rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le effettive forze di lavoro (cioè la somma delle persone in cerca di occupazione e degli occupati).

Solo un laureato magistrale su 10 non lavora ancora a un anno dal titolo, contro il 14,6% a livello nazionale. La quota è dimezzata poi a tre anni e si riduce ancora di un punto percentuale a cinque.

Indagine Almalaurea 2020 Condizione occupazionale dei laureati Laurea Magistrale biennale		a 1 anno	a 3 anni	a 5 anni
Università di Pavia	Tasso di occupazione (def. ISTAT)	78,2%	90,0%	90,4%
	Tasso di disoccupazione (def. ISTAT)	10,2%	5,5%	4,4%
	Retribuzione	1.320 euro	1.469 euro	1.595 euro
Media nazionale (75 atenei)	Tasso di occupazione (def. ISTAT)	74,8%	86,5%	86,5%
	Tasso di disoccupazione (def. ISTAT)	14,6%	7,6%	6,0%
	Retribuzione	1.245 euro	1.381 euro	1.495 euro

Per un confronto più omogeneo sarebbe più opportuno confrontare le performance di Pavia con il cluster degli Atenei con caratteristiche territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti simile a UNIPV, che comprende le Università di Trieste, Modena e Reggio Emilia, Piemonte Orientale, Venezia Ca' Foscari, Milano IULM, Pisa, Bologna, Ferrara, Torino e Parma. Da un'analisi comparativa sugli esiti occupazionali dei laureati

magistrali a un anno dal titolo, si evince che Pavia si colloca in linea con le performance di questi atenei, che hanno un valore medio di tasso di disoccupazione pari all'11,2%.

2.2.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea

Nell'ambito dei corsi postlaurea, significativa è l'analisi della formazione offerta con i **master**. A questo proposito, il grafico sotto riportato (Fig. 12) registra l'andamento delle iscrizioni e della contribuzione pro-capite degli iscritti ai master, che può essere considerato un indice del livello di attrattività dell'offerta.

Nel corso del tempo entrambi i valori sono cresciuti fino ad arrivare a un picco nell'AA 2017/18 di 808 iscritti con una contribuzione procapite di circa 3.200 euro. Dall'anno successivo il trend di iscrizioni e di contribuzione procapite è iniziato a calare.

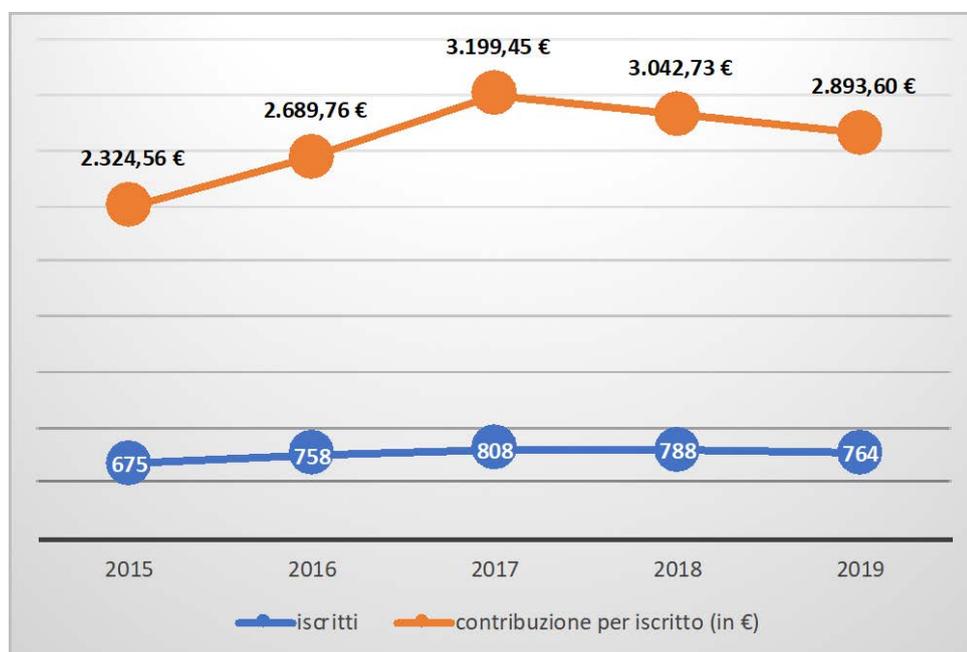


Figura 10: ANDAMENTO DELLE ENTRATE DA ISCRIZIONI AI MASTER NEGLI ULTIMI 5 ANNI (Totale entrate e importo medio pro-capite)

A partire dall'anno accademico 2016/2017 sono stati inseriti dei requisiti di qualità che i corsi di master di I e II livello devono rispettare al fine di attuare un miglioramento qualitativo della offerta formativa, funzionale alla creazione nel tempo, di un brand che possa contraddistinguere l'ateneo pavese nel panorama nazionale e internazionale, stimolando in questo modo l'attrattività verso i potenziali studenti.

Negli ultimi anni sono in aumento i master che prevedono didattica interamente in lingua inglese come ad esempio i due Master di I livello in DESIGN AND DEVELOPMENT OF VEHICLE DYNAMICS e in RACE ENGINEERING del Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione che si avvalgono anche della collaborazione didattica, logistica e organizzativa di ASC S.r.l. (Centro di Guida Sicura Quattroruote e Pista di Vairano) e di SkyDrive e il Master in DIGITAL INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP del Dipartimento di Scienze Economiche aziendali che prevede una collaborazione con FacilityLive Srl.

Inoltre, l'ateneo ha ricevuto due finanziamenti europei in ambito ERASMUS+ per due progetti di master a titolo congiunto con altri atenei europei da attivarsi per tre edizioni a partire dall'A.A 2017/2019 e precisamente il Master di I livello biennale in GLOBAL DEVELOPMENT POLICY del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e il Master di I livello biennale in NANOMEDICINE FOR DRUG DELIVERY del Dipartimento di Scienze del Farmaco. Questi due master hanno contribuito a far apprezzare la qualità dei percorsi formativi erogati dall'ateneo pavese in ambito internazionale.

Da ultimo si segnala che in data 6 maggio 2019 l'ateneo pavese ha stipulato una convenzione quadro con Eni SpA per la collaborazione ad attività di ricerca, sviluppo e supporto tecnico-scientifico. All'interno di questa collaborazione è stato riprogettato il Master MEDEA, gestito direttamente dalla Scuola Enrico Mattei e con all'attivo più di 60 anni di storia che a partire dall'anno accademico 2020/21 verrà attivato come titolo congiunto Eni-Unipv prevedendo due percorsi uno di I livello e uno di II livello.

Il Master, che ha lo scopo di approfondire le problematiche gestionali di imprese operanti nel settore energia e ambiente è caratterizzato da un placement molto efficace, prevalentemente in Eni e nelle sue Società, sia in Italia che all'estero.

2.2.4 Cenni sulle nuove metodologie didattiche

L'Ateneo tramite il servizio IDCD (Innovazione Didattica Comunicazione Digitale) partecipa ad esperienze e progetti europei orientati a pianificare spazi didattici per la comunità accademica che tengano in considerazione le connessioni venutisi a creare nel tempo tra Pedagogia, Tecnologia e Spazi di Apprendimento. Queste connessioni sono state evidenziate in letteratura prima con il modello PST (Pedagogy-Space-Technology) (Fisher, 2005) e successivamente nel modello TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) (Koehler & Mishra, 2007). All'interno di questo contesto si colloca il progetto di riconvertire uno spazio di Ateneo in disuso in un "Learning Space" (LS) – denominato KiroLab San Felice (KLF) - in cui dare luogo ad una didattica aperta, flessibile, connessa e partecipata, propria delle società in cui viviamo, cosiddette "Learning Intensive Society" (LIS).

Si riconosce in letteratura la seguente definizione di Learning Space: Learning space refers to a physical setting for a learning environment, a place in which teaching and learning occur. The term is commonly used as a more definitive alternative to "classroom," but it may also refer to an indoor or outdoor location, either actual or virtual. Learning spaces are highly diverse in use, learning styles, configuration, location, and educational institution. They support a variety of pedagogies.

La progettazione che ha avuto luogo in UNIPV si è avvalsa delle raccomandazioni sui LS presenti nei report scientifici dedicati alle Higher Education Institutions.³ In KLF sono state attivate tutte le raccomandazioni proprie della progettazione di LS.

³ - Learning Spaces Toolkit - <https://learningspacetoolkit.org/roadmap/index.html>

- UK HE Learning Space Toolkit (SCHOMS, AUDE and UCISA) - <https://www.ucisa.ac.uk/learningspace>

Si tratta infatti di un ambiente SOSTENIBILE (riconfigurabile, rimodulabile e aperto a futuri sviluppi tecnologici e necessità educative), PERSONALIZZATO (studenti e docenti fanno uso di propri dispositivi hardware, condividono conoscenze e network di appartenenza tramite apparati attivi nel LS, prendono il controllo delle apparecchiature e fanno scelte circa le modalità operative), ACCESSIBILE (facile all'uso e di semplice interazione, con lavagne elettroniche FlipBoard a superfici di lavoro comuni in connessione con dispositivi mobili, connessioni a storage di rete, accesso a risorse digitali e servizi online), COLLABORATIVO (dove richiesto dal modello pedagogico, il LS favorisce l'apprendimento collaborativo in gruppi di lavoro locali, nazionali e globali favorendo così anche i processi di internazionalizzazione dell'Ateneo; è anche un luogo fisico/virtuale per incontri con gruppi esterni al fine di favorire la nascita di partnership), COINVOLGENTE ed INCLUSIVO (gli attori del processo di apprendimento riconfigurano lo spazio secondo gli obiettivi prescelti, poiché tutte le forniture presenti sono mobili e ripiegabili, possono essere tolte o aggiunte. Pertanto tutti i tipi di attività pedagogiche – Delivering, Applying, Creating, Communicating, Decision Making, ecc. - possono essere avviate e portate a termine. Il LS è idoneo per sviluppare un apprendimento più partecipato e pertanto più profondo, offrendo maggiori stimoli a tutti, siano essi studenti, tutor, docenti).

In KLF sussistono 3 ambienti per complessivi 40 posti con funzioni tecnologiche avanzate (Tecnologia Touch Capacitivo, definizione dell'immagine in 4K, lavagne digitali touch che ruotano sul proprio asse, su rotelle, regia mobile Pearl Epiphan, dotata di sistema di registrazione e streaming "All-in-one", in grado di gestire contemporaneamente fino a 6 sorgenti video in versione 4K). La connessione Wi-Fi tra dispositivi fissi, la facilità di connessione con i dispositivi mobili degli utenti e la facilità di scambio di informazioni completano il quadro di una grande facilità di uso e connessione, sia all'interno sia verso la rete globale. Infine, può essere effettuato live streaming su YouTube, Facebook e qualsiasi altro social network o portale video e anche fare streaming contemporaneamente su server integrato.



2.2.5 Internazionalizzazione

- Educational Technology. A Primer for the 21st Century – Edizioni Springer 2019 - <https://www.springer.com/gp/book/9789811366420>

- Fisher, K. (2005). Linking pedagogy to space: Proposed planning principles. Department of Education and Training, Victoria, Canada. Retrieved from <https://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/>.

- Koehler, M., & Mishra, P. (2007). What is technological pedagogical content knowledge. Contemporary Issues in Technology and Teacher Education, 9(1). Retrieved from <http://www.citejournal.org/volume-9/issue-1-09/general/what-is-technological-pedagogical-content-knowledge>

L'internazionalizzazione è una delle dimensioni strategiche dell'Università di Pavia e, per essere perseguita, deve declinarsi e realizzarsi attraverso diversi fattori, quali:

1. l'erogazione di corsi di studio in condivisione con atenei stranieri e l'attribuzione di titoli con questi condivisi (doppi diplomi);
2. l'offerta di corsi di studio condotti in lingua straniera, prevalentemente l'inglese, sia in aula sia on-line;
3. l'attrazione di studenti stranieri iscritti ai corsi;
4. le attività di scambio temporaneo rivolte agli studenti, per esempio attraverso il programma Erasmus;
5. le attività di scambio con atenei stranieri dedicate al personale docente e di staff;
6. la disposizione delle risorse umane, organizzative, comunicative necessarie a svolgere efficacemente le attività sopra elencate.

Il percorso di internazionalizzazione intrapreso dall'Università di Pavia negli ultimi anni è stato reso possibile grazie anche al perseguimento e al raggiungimento di ulteriori intenti strategici, ovvero la volontà di mettere a sistema, e dunque a favore dell'intero Ateneo, la ricchezza delle relazioni e delle collaborazioni prima in capo a singoli o a gruppi limitati e la necessità di individuare alcune aree geopolitiche in cui rafforzare la presenza dell'Ateneo.

Attualmente gli interventi sono declinati su tre aree, ovvero Europa, Americhe e Far East; per quanto riguarda invece l'erogazione di corsi di studio in condivisione con atenei stranieri, risultano istituiti doppi diplomi presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, il Dipartimento di Giurisprudenza, il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali e la Facoltà di Ingegneria, con doppi diplomi così suddivisi: diciotto in Europa, quattro in Asia e due nell'America del Sud, per un totale di ventiquattro doppi diplomi, quattro dei quali di recente attivazione, come riportato nella tabella sottostante (Tabella 8).

Università	Paese	Data	Corso di Laurea	Dipartimento
Tongji University	Cina	28/7/2010	Ingegneria Edile-Architettura	Ingegneria Civile e Architettura
Universitat Jaume I	Spagna	19/9/2016	Ingegneria Edile-Architettura	Ingegneria Civile e Architettura
Tongji University	Cina	28/11/2011	Computer Engineering	Ingegneria Industriale e dell'Informazione
University of Electronic Science and Technology of China	Cina	03/08/2011	Computer Engineering	Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Universidad de Belgrano	Argentina	19/4/2016	World Politics and International Relations	Studi Politici e Sociali
Universidad de Belgrano	Argentina	25/10/2011	Giurisprudenza	Giurisprudenza
University of Szeged	Ungheria	04/04/2014	MEFI -MIBE	Scienze Economiche Aziendali
HEC-Ecole de Gestion de l'Universite de Liege	Belgio	16/6/2016	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Otto-Freidrich - Universität Bamberg	Germania	19/12/2016	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Technische Universität - Dresden	Germania	02/03/2017	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali

Università	Paese	Data	Corso di Laurea	Dipartimento
SWUFE – Southwestern University of Finance and Economics	Cina	17/1/2018	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
UCA - Clermont d'Auvergne	Francia	13/1/2020	MEFI	Scienze Economiche Aziendali
Eberhard Karls Universität Tübingen	Germania	18/1/2017	MIBE - MEFI -MEGI - MELI	Scienze Economiche Aziendali
Hohenheim Universität	Germania	02/12/2013	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
EM-Strasbourg Business school	Francia	20/2/2018	MIBE - MEFI -MEGI	Scienze Economiche Aziendali
ESC Clermont-Ferrand	Francia	08/05/2013	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Université Jean Moulin - IAE Lyon	Francia	20/3/2018	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Université de Fribourg	Svizzera	20/3/2011	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Universidad de Alcalá de Henares	Spagna	30/4/2014	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Universidad de Sevilla	Spagna	24/3/2014	MEFI - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
University of Vaasa	Finlandia	02/12/2012	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
LUT - Lappeenranta-Lahti University of Technology	Finlandia	13/1/2020	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
AUEB - Athens University of Economics and business	Grecia	13/1/2020	MEFI	Scienze Economiche Aziendali
EUBA - University of Economics in Bratislava	Slovacchia	03/02/2020	MEFI	Scienze Economiche Aziendali

Tabella 8 - Doppi titoli attivi nell'A.A. 2019/2020

A questi vanno aggiunti i doppi diplomi in corso di negoziato riportati nella Tabella 9:

Università	Paese	Corso di Laurea	Dipartimento
Universidad de Cádiz (UCA)	Spagna	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Linnaeus University	Svezia	MIBE	Scienze Economiche Aziendali

Tabella 9 - Doppi titoli in corso di negoziato nell'A.A. 2019/2020

A titolo esemplificativo, si rileva che l'Università di Milano Bicocca conta 9 accordi per doppi titoli e quella di Perugia 30.

Per quanto riguarda l'offerta di corsi di studio condotti in lingua inglese, l'Università di Pavia ha visto un significativo incremento dall'A.A. 2012/2013 ad oggi. Ai primi cinque corsi anglofoni, ovvero *Computer Engineering*, *International Business and Economics* (poi denominato *International Business and Entrepreneurship*), *Medicine and Surgery* (con l'Università di Pavia come primo Ateneo in Italia ad aver avviato il corso in lingua inglese nel 2009) si sono infatti aggiunti, negli anni, *Economics Finance and International Integration*, *Electronic Engineering*, *Civil Engineering for Mitigation of Risk from Natural Hazards*, *Industrial Automation Engineering*, *Psychology*, *Neuroscience and Human Sciences* fino all'A.A. 2019/2020, anno di attivazione del corso di laurea magistrale in lingua inglese *The Ancient Mediterranean World: History*,

Archaeology and Art.

A livello nazionale, i corsi di studio erogati in lingua inglese nell'A.A. 2015/2016 erano 248 mentre raggiungono quota 340 nell'A.A. 2019/2020 distribuiti tra 61 Atenei.

Un altro fattore chiave dell'internazionalizzazione è rappresentato dal numero di "studenti stranieri" iscritti. Per poter misurare in modo efficace il grado di attrattività di un ateneo andrebbe utilizzata l'informazione relativa al Paese che ha rilasciato il titolo di studio di accesso dello studente; in assenza di un dato consolidato così costruito, viene utilizzato come parametro la cittadinanza dello studente.

La Tabella 3 mostra dunque l'andamento degli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2013/2014 all'A.A. 2019/2020, isolando poi, tra questi, quanti sono iscritti a corsi di laurea in lingua inglese.

	Anno Accademico						
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Iscritti totali (corsi di laurea)	21.836	21.559	21.530	21.973	23.112	23.871	23.485
di cui con cittadinanza non italiana	1.360	1.442	1.518	1.621	1.804	2.019	2.153
% stranieri	6,23	6,69	7,05	7,38	7,81	8,46	9,17

	Anno Accademico						
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Iscritti ai corsi in lingua inglese	985	1.183	1.287	1.380	1.399	1.619	1.668
di cui con cittadinanza non italiana	266	341	381	452	522	522	693
% stranieri	27,01	28,83	29,60	32,75	37,31	32,24	41,55

Tabella 10 - Gli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2013/2014 all'A.A. 2019/2020

L'andamento degli iscritti stranieri risulta in costante crescita e l'ampliamento dell'offerta didattica in inglese ha certamente favorito l'incremento degli studenti con cittadinanza non italiana.

La loro distribuzione per Paese è descritta nella Tabella 11, dove sono stati riportati i Paesi che nel 2019/2020 avevano più di 5 iscritti presso i corsi di studio in lingua inglese dell'Università di Pavia.

Cittadinanza	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
ITALIA	719	842	906	928	877	991	975
INDIA	5	7	11	30	49	105	104
ISRAELE	57	66	78	90	91	78	72
TURCHIA	7	9	11	15	20	35	63
IRAN	7	9	10	19	19	23	46
REGNO UNITO	9	18	21	24	29	29	29
LIBANO	10	15	14	13	14	14	21
GERMANIA	10	20	16	23	24	29	20
ALBANIA	10	12	12	15	14	13	19
BRASILE	2	2	3	4	7	13	17
GRECIA	7	6	8	10	15	19	16
AZERBAIGIAN	1	2	4	5	5	8	15
PAKISTAN	6	7	6	8	8	12	14
POLONIA	2	3	7	7	9	10	14
STATI UNITI D'AMERICA	4	7	11	10	11	13	13
RUSSIA	2	3	7	6	5	8	12
CINA	26	30	26	19	23	29	10
FRANCIA	8	10	10	6	4	6	10
ROMANIA	3	2	4	6	10	9	9
CAMERUN	6	6	7	7	7	7	8
IRLANDA	6	9	12	11	10	9	8
PALESTINA	<5	<5	<5	<5	<5	<5	8
UCRAINA	1	4	6	7	5	8	8
COREA DEL SUD	<5	<5	<5	<5	<5	<5	7
FINLANDIA	<5	<5	<5	<5	<5	<5	7
SUDAFRICANA, REP.	<5	<5	<5	<5	<5	<5	7
ZIMBABWE	1	3	4	6	6	7	7
CANADA	1	3	2	4	4	6	6
EGITTO	<5	<5	<5	<5	<5	<5	6
VIETNAM	3	2	2	5	7	6	6
NIGERIA	<5	<5	<5	<5	<5	<5	5

Tabella 11 - La distribuzione degli iscritti ai corsi in lingua inglese per Paese dall'A.A. 2013/2014 all'A.A. 2019/2020

È dunque evidente come le classi siano diventate con il passare degli anni accademici effettivamente internazionali, superando uno dei limiti più seri della prima fase di sviluppo dei corsi in lingua inglese che vedeva una platea di studenti prevalentemente italiana.

Per quanto concerne le attività di scambio, anche in questo ambito si è registrato nel corso del tempo un incremento dell'adesione ai programmi di mobilità internazionale degli studenti in entrata ed in uscita, soprattutto nell'ambito del progetto Erasmus che, nell'A.A. 2018/2019 ha contato 626 studenti in uscita per studio e *placement* per 493 università ospitanti e 405 studenti in entrata per studio o *placement* presso l'Università di Pavia.

Un altro progetto unico nel suo genere, rivolto sia agli studenti che ai dottorandi e agli specializzandi, creato e gestito in collaborazione con gli studenti dell'Ateneo pavese, è il programma *Fondo per la Cooperazione e la Conoscenza*: il fondo è destinato sia a borse di studio per studenti di Paesi in Via di Sviluppo desiderosi di studiare un anno presso l'Università di Pavia (*borse-in*), sia a borse di studio per studenti dell'Ateneo che volessero svolgere alcuni mesi del proprio percorso formativo in un Paese in Via di Sviluppo (*borse-out*). I partecipanti hanno dunque l'opportunità di frequentare corsi, sostenere esami, svolgere attività di ricerca in

preparazione della tesi o svolgere un tirocinio in uno dei Paesi in Via di Sviluppo elencati dalla *World Bank*. Il nuovo bando del Programma Fondo Cooperazione e Conoscenza si è chiuso il 27/06/2019 con 48 candidature per *borse out*.

L'Ateneo prevede inoltre attività di scambio con atenei stranieri dedicate al personale docente e di staff.

In particolare, il personale tecnico-amministrativo e i collaboratori ed esperti linguistici (CEL) a tempo indeterminato possono ricevere una borsa per un corso di formazione o per una *job shadowing* o corso di lingua all'estero presso un Istituto di Istruzione Superiore titolare di *Carta ECHE* o in qualsiasi organizzazione pubblica o privata attiva nel mercato del lavoro o in settori quali l'istruzione, la formazione e la gioventù in uno dei Paesi partecipanti al Programma.

Per quanto riguarda il personale docente, l'Ateneo ha avviato nell'A.A. 2015/2016 il *Programma Visiting Professor "a permanenza lunga"*, al fine di offrire a docenti ed esperti stranieri una possibilità strutturata, programmata e continuativa di insegnamento presso l'Ateneo pavese.

Se nella sua prima edizione i fondi erano stati ripartiti solo tra i corsi di laurea magistrale in lingua inglese, come previsto dagli stessi finanziamenti ministeriali, dal terzo anno l'Università di Pavia ha previsto all'interno del budget di Ateneo una quota destinata a tale attività che si è dunque realizzata ogni anno. Inoltre, i *visiting professor* ai quali nel primo anno è stato assegnato lo svolgimento di attività integrativa, grazie al consolidamento del progetto, svolgono ad oggi attività didattica curricolare.

Nella Tabella 12 si riporta il numero di *visiting professor* per anno accademico dal 2015/2016 al 2019/2020.

A.A.	N. Partecipanti
2015/2016	17
2016/2017	24
2017/2018	25
2018/2019	26
2019/2020	33

Tabella 12 - I *visiting professor* dall'A.A. 2015/2016 all'A.A. 2019/2020

Un altro programma di mobilità internazionale realizzato dall'Ateneo pavese è il programma "**Pavia-Boston**" che consente a docenti, studenti di dottorato, post-dottorato e assegnisti dell'Università di Pavia di lavorare nelle università bostoniane e alla stessa categoria di personale delle università bostoniane di svolgere attività didattica o di ricerca presso l'Ateneo pavese.

Dal 2014 al 2019 sono state finanziate 131 mobilità suddivise come mostrato nella Tabella 13:

Tipo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Outgoing	9	31	17	4	0	13
Incoming	4	3	2	5	0	2
Visiting Professors	0	14	9	7	8	3
Totale	13	48	28	16	8	18

Tabella 13 - I partecipanti al programma "Pavia-Boston" dal 2014 al 2019

Data la natura di contributo eccezionale alla mobilità, il programma ha visto l'andamento decrescente delle borse. La mobilità *outgoing* ha quindi coinvolto ricercatori, dottorandi, specializzandi e professori dell'Ateneo pavese interessati a svolgere un periodo a Boston per ricerca o didattica; la mobilità *incoming* ha riguardato docenti bostoniani che volessero venire a Pavia ad insegnare all'interno del dottorato o a svolgere attività di ricerca. Le principali università coinvolte nel programma di scambi sono state: *Harvard University*, *Massachusetts Institute of Technology*

(*MIT*), *Tufts University*, *Boston University*, *Boston College*, *Northeastern University* e *University of Massachusetts*.

Le iniziative promosse e offerte dall'Università di Pavia dimostrano dunque la volontà di creare opportunità di carriere internazionali non solo per i propri studenti, tramite l'erogazione di borse di studio e la creazione di ambienti favorevoli allo sviluppo di attività di didattica e ricerca, attraendo studiosi provenienti da tutto il mondo, ma anche per il proprio personale docente e tecnico-amministrativo.

L'Ateneo pavese può contare su un network di collaborazioni internazionali che vede oggi la presenza di *partnerships* con più di 500 Università ed Enti di Ricerca nel mondo, con conseguente partecipazione a numerosi progetti nazionali ed internazionali e prestigioso riconoscimento nel panorama accademico globale.

2.3 Attività di ricerca e finanziamenti

2.3.1 La ricerca scientifica

Le attività di ricerca di ateneo sono sempre più orientate verso le principali sfide globali sociali (Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) con una particolare attenzione a tematiche quali i cambiamenti climatici, all'invecchiamento della popolazione, ai nuovi paradigmi in campo medico, alla digitalizzazione, al ruolo delle tecnologie nella gestione di cambiamenti geopolitici quali le migrazioni e la sicurezza. Tali sfide comportano il contributo multidisciplinare di diversi rami della scienza e della tecnica ed il nostro ateneo ha saputo valorizzare il suo carattere multidisciplinare rispondendo con successo alle varie opportunità di finanziamento promosse a livello nazionale ed europeo ed in genere dagli enti finanziatori. L'ateneo ha supportato attività di ricerca multidisciplinari, in particolare curando le sinergie tra le discipline diverse ma complementari. Inoltre, anche grazie alla particolare struttura dei progetti collaborativi, è emersa la necessità di una maggiore integrazione tra le diverse fasi della ricerca, di base e applicata, e le successive attività finalizzate all'innovazione. Ciò al fine di assicurare un flusso efficace dei risultati della ricerca verso l'industria e la società. In tale ambito è stata favorita una progressiva diffusione dei principi dell'Open Science e della Ricerca e Innovazione Responsabile. Filo conduttore ed elemento cardine di tutte le attività è stata la particolare attenzione dedicata alla valorizzazione del capitale supportando l'autonomia e l'indipendenza dei ricercatori attraverso iniziative come INROAD e sostenendo il dottorato di ricerca nella sua dimensione innovativa.

2.3.2 Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca

Il nostro ateneo conferma una buona performance per quanto riguarda la ricerca fondamentale, o curiosity driven. Tale attività è prevalentemente operata dai gruppi di ricerca più strutturati, che riescono a raggiungere un'adeguata massa critica e a sfruttare sinergie con altri dipartimenti di ateneo e soggetti partners di progetti collaborativi.

In questa ottica è stata particolarmente apprezzata l'iniziativa di ateneo con contributi a sostegno alla ricerca di base con l'obiettivo di assicurare l'autonomia della ricerca dei singoli ricercatori, permettere mobilità e possibilità di aggiornamento, promuovere l'aggregazione tra ricercatori su progetti di ricerca cooperativi, fornire risorse per sviluppare progetti curiosity driven, consentire un aggiornamento culturale e l'acquisizione di nuove competenze su tematiche emergenti, necessarie per la trasversalità dei propri compiti istituzionali. Tale iniziativa "INROaD" (Institutional Horizon Committee) nel corso del 2019 è stata ulteriormente ampliata ed estesa riconoscendo il sostegno finanziario anche a MSC Individual Fellowship a partire dalla seconda calls for proposals nel 2018.

Il Supporto si articola su tre linee (1 – ERC Candidate, 2 – H2020 Coordinator Candidate, 3 MSCA Individual Fellowship Candidate), in particolare i progetti approvati dal 2017 al 2019 sono indicati nella Tabella 14:

Call	Linea	N. Progetti Approvati	Contributo Approvato
2017	1	7	€ 28.000
	2	4	€ 20.000
Totale 2017		11	€ 48.000
2018	1	9	€ 41.000
	2	3	€ 15.000
	3	4	€ 10.000
Totale 2018		16	€ 66.000
2019	1	12	€ 58.000
	2	2	€ 10.000
	3	4	€ 7.500
Totale 2019		18	€ 75.500
Totale complessivo		45	€ 189.500

Tabella 14: Sommario progetti per anno

Nel dettaglio l'anno 2019 consolida i buoni risultati conseguiti per quanto riguarda le attività di ricerca fondamentale con particolare riferimento alla partecipazione a progetti ERC che, a livello europeo rappresenta il principale canale di finanziamento. I dati sono ricavati ed elaborati da una banca dati implementata ed aggiornata periodicamente dal Servizio Ricerca e Terza Missione che ha ulteriormente arricchito il data base dei progetti presentati e ammessi al finanziamento per mappare tutte le tipologie di bandi promosse dai seguenti enti: EU, MIUR, MAECI, MISE, Regione Lombardia, altre Regioni, Fondazione Cariplo, Fondazioni

Comunitaria della provincia di Pavia, AIRC, Fondazione Banca del Monte di Lombardia e altri enti/fondazioni nazionali ed internazionali

La tab. e la figura sottostanti rilevano l'andamento delle approvazioni di progetti nel periodo 2014-19.

	Contributo approvato per UNIPV (€)						Totale (€)
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
EU (FP7-H2020-altro)	4.332.548	4.455.033	6.896.705	3.011.622	5.899.199	5.814.586	30.409.693
MIUR (PRIN - Dip. Eccellenza - altro)	-	1.716.600	1.837.584	1.135.270	7.464.0251	13.535.9144	25.689.393
Cariplo + Cariplo-Regione Lombardia	1.371.200	2.345.270	1.397.757	3.762.340	1.448.552	880.957	11.206.076
Blue Sky Research, bando interno	-	-	-	1.500.000	-	-	1.500.000
Regione Lombardia	75.000	339.626	347.745	2.101.297	17.000	3.422.235	6.302.904
Altro	298.364	1.111.549	1.663.440	3.697.807	466.811	1.274.087	8.512.059
Totale (€)	6.079.127	9.970.093	12.145.247	15.210.354	15.297.605	24.929.799	83.620.124

Tabella 15: CONTRIBUTO APPROVATO A UNIPV PER I PROGETTI DEL PERIODO 2014-2019

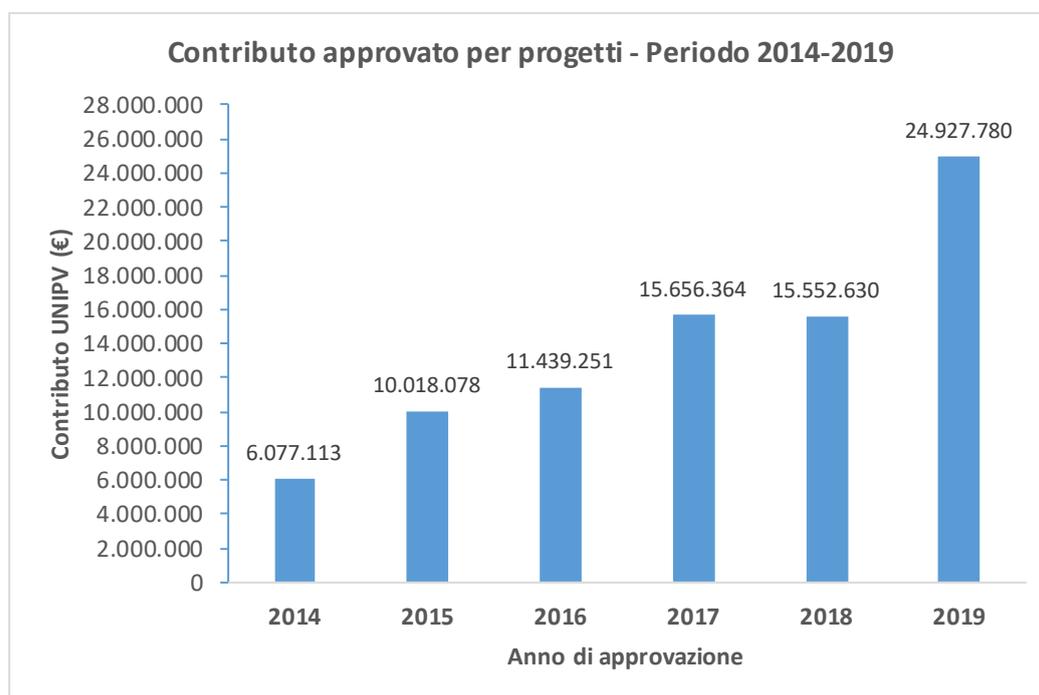


Figura 11: CONTRIBUTO PER I PROGETTI DEL PERIODO 2014-2019

Dall'analisi ed estrazione dei dati e, con particolare riferimento all'anno 2019 si riscontra, per gli anni conclusi, un trend di crescita. Infatti, la flessione registrata nell'anno 2014 è il risultato della mancata adozione di

⁴ Il contributo è comprensivo delle quote ricevute dal MIUR, rispettivamente per l'anno 2018 e per l'anno 2019, per il finanziamento dei progetti inseriti nel programma cd dei "Dipartimenti di Eccellenza".

finanziamenti a supporto della ricerca da parte del MIUR e per l'anno 2018 non erano ancora disponibili i risultati riferiti al Bando PRIN 2017, ai principali bandi del settore Ricerca di Fondazione Cariplo e alle ultime call di Horizon 2020 Innovation HUB e altro. I risultati del PRIN 2017 sono stati pubblicati nell'anno 2019 e hanno dimostrato un incremento del successo dei ricercatori pavesi rispetto alla precedente edizione dei PRIN 2015. Infatti, per il PRIN 2017 sono stati approvati 42 progetti per un contributo ministeriale pari a Euro 5.190.535,00; mentre nel PRIN 2015 sono stati approvati 29 progetti per un contributo ministeriale pari a euro 1.691.861.

L'andamento dei progetti Cariplo è un po' altalenante perché dipende dal numero variabile delle iniziative e delle tematiche di ricerca annualmente proposte dalla Fondazione. In ogni caso, la partecipazione e il successo dei nostri ricercatori ai bandi Cariplo è costante.

A livello nazionale il Piano nazionale della ricerca (PNR) ha sostenuto interventi sia per contribuire alla crescita professionale dei migliori ricercatori, sia per stimolare la domanda di professionalità elevate da parte del settore privato. In particolare, attraverso il programma FARE Ricerca in Italia (Framework per l'Attrazione e il Rafforzamento delle Eccellenze per la Ricerca). Il Piano ha contribuito a valorizzare il capitale umano dei ricercatori al fine di contenere il fenomeno del brain drain con l'obiettivo di consolidare il sistema della ricerca nazionale. A questo proposito nel corso del 2019 è stata pubblicato il secondo bando per FARE Ricerca in Italia, e per l'Università degli Studi di Pavia hanno potuto applicare la Prof.ssa Giulia Grancini ed il Prof. David Sarlah (entrambi Dipartimento di Chimica). I due progetti sono stati approvati e siamo ora in fase di attesa del decreto di Ammissione al finanziamento con le cifre totali stanziare per il nostro Ateneo.

Globalmente nel corso del 2019 i finanziamenti ottenuti, escludendo il contributo dei Dipartimenti di Eccellenza, sono stati superiori a €17,4 mln. Il dato ha subito un notevole incremento rispetto al target previsto di 9 mln di € in quanto nel corso dell'anno sono stati approvati i progetti PRIN 2017, con un finanziamento di oltre 5,1 Mln di €

Per quanto riguarda i finanziamenti dall'U.E. il totale finanziato è di 5,8 Mln di €, tra i principali progetti finanziati si evidenzia il progetto CAPABLE (coordinato dal Dipartimento di Ing. Ind. e dell'Informazione) con importanti collaborazioni tra le quali IBM, il progetto ERC Starting Grant SYN BIO.ECM (Dipartimento di Ingegneria Civile ed Architettura) con un finanziamento di 2 mld di € e il ritorno di un ricercatore dagli Stati Uniti. Di particolare rilevanza i risultati ottenuti nel bando LIFE con due progetti approvati (CLAW e DRYLANDS) presso il Dipartimento di Scienze della Terra, dove si evidenzia anche l'approvazione di un progetto PRIMA (RESERVOIR), che vede il coordinamento internazionale del nostro Ateneo.

Infine, si segnala l'importante successo ottenuto a livello regionale dove, con due progetti approvati nel bando "Call Hub Ricerca e Innovazione" uno come coordinatore (CEW4E) ed uno come partner (DSF), il nostro Ateneo ha visto la collaborazione di 8 Dipartimenti ed un finanziamento totale di quasi 3 mln di €

Questi risultati particolarmente soddisfacenti hanno richiesto un impegno ancora più significativo da parte delle risorse della struttura dedicata al supporto della progettazione alla ricerca anche in considerazione della

consistente dimensione finanziaria e alla complessa ed articolata partnership che caratterizzano nuove iniziative. Va anche rilevato il ruolo di coordinatore dell'ateneo in questi progetti con una necessità di superiore impegno anche a livello di coordinamento amministrativo.

Altra iniziativa che ha garantito un importante supporto alla ricerca dell'Università di Pavia è rappresentata dai "dipartimenti di eccellenza" promossi dal MIUR. Essa ha avuto lo scopo di incentivare, con un finanziamento quinquennale, l'attività dei dipartimenti universitari particolarmente meritevoli sotto il profilo della ricerca. La selezione è avvenuta, a livello nazionale, tra 350 dipartimenti. Sono stati cinque quelli dell'Università degli Studi di Pavia riconosciuti meritevoli dei finanziamenti.

Il contributo assegnato dal MIUR è il seguente:

Dipartimento	Contributo MIUR approvato (5 anni) (€)	Quota MIUR anno 2018 (€)	Quota MIUR anno 2019 (€)
Dipartimento di Studi Umanistici	8.082.700	1.616.540	1.616.540
Dipartimento di Biologia e Biotecnologie	7.309.355	1.461.871	1.461.871
Dipartimento di Medicina Molecolare	7.982.915	1.596.583	1.596.583
Dipartimento di Matematica	6.635.800	1.327.160	1.327.160
Dipartimento di Fisica	7.309.355	1.461.871	1.461.871
Totale	37.320.125	7.464.025	7.464.025

Tabella 16: CONTRIBUTO DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA

Nel corso dell'anno 2019 sono proseguite le attività programmate all'interno dei "Dipartimenti di Eccellenza" di Biologia e Biotecnologie, di Fisica, di Matematica, di Medicina Molecolare e di Studi Umanistici nella gestione dei progetti di sviluppo dipartimentali relativi all'iniziativa ministeriale "Dipartimenti di Eccellenza" (2018-2022) e, in particolare, nella fase di monitoraggio delle attività realizzate e delle risorse utilizzate per l'attuazione dei progetti nell'anno 2018 (primo anno di attività). Il monitoraggio ha riguardato, nello specifico, le azioni di reclutamento, premialità, investimento in infrastrutture per la ricerca e attività didattiche di elevata qualificazione.

A seguito dell'invio al MIUR del primo monitoraggio, che si è concluso in data 15 marzo 2019, i Dipartimenti di Biologia e Biotecnologie, di Fisica, di Medicina Molecolare hanno ricevuto l'intera quota di finanziamento prevista per l'anno 2019. Nel caso, invece, dei Dipartimenti di Matematica e di Studi Umanistici, l'utilizzo solo parziale delle risorse assegnate per l'anno 2018, ha comportato la necessità di integrare il monitoraggio della prima annualità di progetto con le attività realizzate (e le spese sostenute) nel corso di parte dell'anno 2019 (periodo 01/01/2019-15/11/2019), al fine di ricevere dal Ministero la quota di finanziamento 2019 per essi prevista. Tale monitoraggio aggiuntivo ("Secondo monitoraggio per l'anno 2018") si è concluso in data 15 novembre 2019 ed ha avuto, quale esito, l'assegnazione integrale della quota di finanziamento del 2019 anche per i Dipartimenti di Matematica e di Studi Umanistici.

In conclusione, quindi, tutti i Dipartimenti di Eccellenza dell'Ateneo hanno ricevuto, per l'anno 2019, l'intera quota di finanziamento a loro assegnata per un totale di 7.464.025 € così ripartiti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie 1.461.871 €
- Dipartimento di Fisica 1.461.871 €
- Dipartimento di Matematica 1.327.160 €
- Dipartimento di Medicina Molecolare 1.596.583 €
- Dipartimento di Studi Umanistici 1.616.540 €

2.3.3 Dottorati di Ricerca

L'ateneo ha dedicato particolare attenzione il Dottorati di ricerca "Innovativi" da un lato dando forte impulso all'internazionalizzazione dei percorsi anche grazie alla sottoscrizione di accordi di partenariato internazionali ed alla presentazione di proposte progettuali in risposta ai bandi Marie Skłodowska Curie e promuovendo altresì percorsi di "dottorato industriale", finalizzato in modo specifico all'inserimento dei dottorandi presso imprese. Gli interventi sui dottorati innovativi per il XXXV ciclo sono sintetizzati di seguito:

1) Dottorati internazionali N.8: i dottorati di Computational Mathematics and Decisions Sciences; Design, modeling and simulation in engineering; Genetica; Ingegneria Informatica, elettronica ed elettrica; Medicina sperimentale; Scienze linguistiche; Storia; Translational.

I criteri che hanno fatto in modo che questi dottorati acquisissero il titolo di internazionali sono stati la presenza nel collegio docenti di almeno il 25% di membri di enti o università stranieri oppure l'aver nel ciclo precedente almeno 1/3 di iscritti con titolo d'accesso acquisito all'estero.

2) Dottorati intersettoriali n. 10: i dottorati di Computational Mathematics and Decisions Sciences; Design, modeling and simulation in engineering; Fisica; Ingegneria Informatica, elettronica ed elettrica; Microelettronica; Psychology; Scienze biomediche; Scienze chimiche e farmaceutiche; Scienze del testo letterario; Scienze della terra e dell'ambiente.

I criteri che hanno fatto in modo che questi dottorati acquisissero il titolo di intersettoriale sono stati la presenza di tematiche inerenti all'iniziativa Industria 4.0 e la presenza di convenzioni con altri soggetti istituzionali su specifici temi di ricerca o trasferimento tecnologico e che prevedono una doppia supervisione.

3) Dottorati interdisciplinari N. 10: i dottorati di Bioingegneria, Computational Mathematics and Decisions Sciences; Diritto privato; Genetica; Ingegneria elettronica, informatica ed elettrica; Psychology; Scienze biomediche; Scienze della terra e dell'ambiente; Storia; Translational medicine.

Il processo di internazionalizzazione ha favorito la presentazione di 19 progetti european training network tra i quali in particolare si evidenziano 3 european joint doctorate ed European Industrial Doctorate. C'è un incremento dei Dottorati innovativi a carattere internazionale che passano da 7 nel 2018 a 8 nel 2019. Anche il phd executive con le imprese hanno avuto un incremento di un posto executive poichè si passa da 7 nel 2018 a 8 nel 2019.

Infine, il numero di Posti executive per il XXXV ciclo (2019/2020) è pari a 6:

- BANCA INTESA SANPAOLO Milano - con dottorato in Psychology
- Cooperativa TICE Piacenza - con dottorato in Psychology
- A COMPANY srl Milano - con dottorato in Psychology
- Fondazione Maddalena Grassi Milano - con dottorato in Scienze Biomediche
- SANOFI Spa Milano - con dottorato in Computational Mathematics and decision sciences
- Università di Friburgo Svizzera con dottorato in Bioingegneria, bioinformatica e tecnologie per la salute

2.3.4 Strumentazione per la ricerca

Per accrescere la reputazione e la visibilità, potenziare le collaborazioni alla ricerca con enti pubblici e privati e rendere sistematica la collaborazione interdisciplinare fra i diversi ambiti scientifici l'ateneo ha dedicato un importante investimento in grandi apparecchiature di ricerca. In particolare, con il contributo di Ateneo Piano di Acquisizioni per le Strumentazioni Scientifiche (PASS) ed i finanziamenti acquisiti dai Dipartimenti di Eccellenza degli strumenti, sono stati selezionati dieci progetti per la costituzione dei seguenti laboratori:

- Laboratorio di “Imaging Molecolare, cellulare e tissutale”, che includa Microscopia Ottica e Microscopia crioelettronica ;
- Laboratorio di Imaging a Risonanza magnetica (Tomografo a risonanza magnetica) e micro tomografo a raggi X per piccoli animali, caratterizzato da unicità nazionale in ambito accademico;
- Laboratorio di spettrometria NMR; la tecnica NMR unitamente alla microscopia crioelettronica sono le due tecniche (complementari) di eccellenza per l'analisi strutturale di proteine e molecole di interesse biomedico e sono unici nel Nord-Italia;
- Laboratorio di spettrometria di massa (food, environmental analysis, and metabolomic);
- Cluster di Calcolo presso il Centro di Calcolo.
- Laboratorio 3DMetal@Unipv (strumentazione 3)

Sempre in termini di strumentazione scientifica, si è scelto di mantenere in vita, per impieghi scientifici, il reattore di cui l'Università dispone. Una recente verifica ne ha confermate la buona salute e funzionalità. Questo reattore è oggi l'unico disponibile in Italia in un contesto universitario. Viene impiegato anche per didattica da parte del nostro ateneo e di altri come i Politecnici di Milano e Torino e l'Università di Bologna. Il ciclotrone, pure disponibile, è attualmente inserito in un accordo di collaborazione scientifica con l'Istituto dei Tumori di Milano che prevede, tra l'altro, la fornitura giornaliera, dell'Isotopo F-18 (dietro compenso) e lo sviluppo della produzione dell'Isotopo I-124 per studi di dosimetria.

Un'attenzione speciale è stata dedicata al patrimonio bibliografico. Prima preoccupazione è stata il recupero del molto materiale non ancora catalogato nel Catalogo Unico Pavese (OPAC). Tale processo ha portato all'inserimento nel catalogo di circa 88.434 titoli. Si è compiuto anche un censimento dei fondi librari antichi, di pregio o speciali, con la creazione di un catalogo online che li descrive e di appositi lemmi in Wikipedia che

ne aumentano la conoscenza e diffusione.

Negli ultimi anni le risorse economiche messe a disposizione per l'acquisto di materiale bibliografico sono aumentate in modo sensibile: la dotazione distribuita alle biblioteche deliberata dalla Commissione Bibliotecaria d'Ateneo (CBA) è passata da 500.000 euro nel 2015 a 640.000 euro nel 2019. Ogni anno l'incremento è dovuto a nuove esigenze e all'aumento dei prezzi ed oscillazione cambi. Particolarmente importante è stata l'approvazione del «Progetto straordinario monografie», finanziato nel 2019 con 125.000 euro, destinati ad acquisto di monografie. Nel complesso la dotazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SiBA) per le sole risorse elettroniche acquistate centralmente è passata da 1.894.400 euro nel 2015 a 2.100.000 euro nel 2019. Da segnalare che a partire dal 2018 i progetti d'eccellenza del Dipartimento di Studi Umanistici e dei Dipartimenti di Matematica hanno destinato una quota di oltre un milione per materiale bibliografico. Di rilievo e tra le novità principali del regolamento per la riorganizzazione del ministero per i Beni culturali (Mibact) approvato dal Consiglio dei Ministri è il piano per la creazione di una digital library. Nel 2019 è stato avviato un progetto anche dall'Ateneo di Pavia che prevede l'acquisizione, l'implementazione e la manutenzione, in modalità saas (software as a service), di una piattaforma di digital library management system (dlms) per la conservazione, l'archiviazione e la consultazione in rete, su supporto digitale, di materiale bibliografico, archivistico e museale di interesse scientifico e culturale, utile per finalità di studio e ricerca.

Pavia University Press, l'editrice dell'Ateneo, nata nel marzo 2009, ha proseguito il proprio compito istituzionale, vale a dire diffondere strumenti della didattica e risultati della ricerca condotta nell'Ateneo e presso altri centri di alta specializzazione. Da 10 titoli del 2013 si è passati a 14 nel 2017, a 13 nell'ottobre 2018 e a 20 nel 2019. È poi continuata l'attività di promozione e di coordinamento con l'associazione delle UPI (University Press italiane). Ad oggi è in corso l'operazione di affidamento in concessione del marchio editoriale, al fine di rendere più efficiente e redditiva l'attività editoriale.

2.4 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione

La Terza Missione viene definita come “la propensione delle strutture all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitata mediante la valorizzazione ed il trasferimento delle conoscenze” ed è suddivisa nei seguenti due gruppi di attività:

- a) Terza missione di valorizzazione economica della conoscenza, finalizzata alla trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi (contratti conto terzi, brevetti e spin off)
- b) Terza missione culturale e sociale, finalizzata alla produzione di beni “pubblici” che aumentano il benessere della società. (valorizzazione del patrimonio artistico, di poli museali, scavi archeologici e divulgazione scientifica)

2.4.1 Valorizzazione della conoscenza

Per quanto riguarda la valorizzazione economica dei risultati della ricerca nell'anno 2019 sono proseguite le attività promosse dalla Fondazione trasferimento tecnologico con Bicocca e Bergamo (U4I) In particolare sono continuate le attività di scouting tecnologico nei dipartimenti dei settori delle scienze della vita e dell'ICT generando una buona partecipazione alle attività della Fondazione. È stata lanciata una call indirizzata al sostegno di proposte riguardanti i contributi, anche interdisciplinari, ad uno stato avanzato di sviluppo e che necessitino di un supporto per la loro affermazione sul mercato provenienti dai tre Atenei. Sono stati organizzati incontri mirati con i ricercatori, in totale 14 primi contatti, cui hanno partecipato anche il consulente per Life Science e il consulente per l'area Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) Sono stati presentati 9 progetti da Pavia, 13 da Milano Bicocca e 3 da Bergamo per un totale di 25 proposte arrivate. Sono stati finanziati 4 progetti, di cui 1 presentato da Pavia con un finanziamento complessivo di 60.000,00.

Ad aprile 2019 sono cominciati i contatti di U4I con CVLab, incubatore focalizzato su progetti in ambito cardiovascolare. Dopo diversi confronti tra i 3 uffici TTO delle 3 Università si è arrivati a emettere un nuovo bando, il primo della Fondazione finanziato da un privato con scadenza a Novembre 2019. Il nuovo Avviso ha riguardato la presentazione di progetti e idee suscettibili di valorizzazione con un promettente impatto nei settori della salute cardiovascolare e metabolica. Ci sono state diverse manifestazioni di interesse di cui 4 si sono concretizzate in colloqui di approfondimento coinvolgendo il consulente di life science. Di questi 4, hanno infine presentato una proposta in due.

Nel 2019 sono state depositate 5 Domande di brevetto depositate n (a cui si aggiungono altre 2 domande che sono state approvate in CdA ma non ancora depositate) e sono state attivate 2 spin 2 (Rebel Dynamics e Voltaplant) . Complessivamente le Spin off sono 28.

A conferma dei buoni rapporti avviati negli anni scorsi con alcuni dipartimenti di ateneo nell'anno 2019 è stato sottoscritto un Accordo Quadro ENI-UniPV che coinvolge l'intero ateneo e che, relativamente alla Ricerca ha per oggetto contratti conto terzi, collaborazione e partecipazione a bandi competitivi e finanziamento di borse di dottorato.

Per quanto riguarda i contratti applicativi che nel 2019 sono stati sottoscritti nei seguenti ambiti:

- Scienze Matematiche e Informatiche
- Scienze Fisiche, Chimiche e Biologiche
- Ingegneria Elettrica, Industriale e dell'Informazione
- Scienze della Terra e dell'Ambiente
- MACRO TEMATICHE:
 - ❖ Big Data a Robots, drones e autonomous vehicles
 - ❖ Piattaforme Tecnologiche
 - ❖ Economia circolare

Significativi passi innanzi sono stati realizzati nell'attività dell'Ateneo come incubatore di impresa nell'ambito scientifico, e specialmente nell'area della life science. Nel 2007 l'Università di Pavia, Camera di Commercio,

Comune e Provincia di Pavia avevano fondato a questo scopo un Parco Tecnico Scientifico. In realtà, per varie ragioni, il Parco è rimasto sostanzialmente inattivo fino al 2015. In quell'anno, si è conclusa, grazie a fondi di Regione Lombardia, la ristrutturazione di parte dell'immobile di Ex-Entomologia agraria, sito in via Taramelli, destinato a essere il sito del Parco (spesa complessiva: 440.000 euro). A partire da quel momento viene dunque acquisita strumentazione scientifica che verrà messa a disposizione delle imprese. Grazie a questi investimenti, nello stesso anno 2015 PTS pubblica il suo primo bando per la selezione di imprese interessate a insediarsi nell'incubatore e negli spazi attrezzati a laboratori.

Le imprese selezionate sono sei (Ardis, beSharp, Biobasic Europe, NAM, Noxamet, Polymerix). Dall'inaugurazione nel maggio 2016, l'attività del Parco è cresciuta costantemente. Nel frattempo, però – a causa di restrizioni normative – alcuni soci hanno progressivamente dovuto abbandonare la società. Nel 2018 un nuovo spin-off entra ufficialmente in PTS e altre aziende dichiarano il loro interesse a localizzarsi nel Parco. Grazie a questo costante incremento delle attività, per la prima volta, PTS ha chiuso l'anno 2018 con il bilancio in pareggio e con i conti in utile.

Nell'aprile 2016, è stato attivato, un ufficio ECM (Educazione Continua in Medicina) di Ateneo per sostenere quelle attività attraverso le quali il professionista della salute si mantiene aggiornato per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio sanitario e al proprio sviluppo professionale. L'ufficio si occupa dell'organizzazione in forma residenziale, a distanza e sul campo.

I dati dell'ultimo triennio sono i seguenti:

	2017	2018	2019
n. corsi	55	43	40
n. discenti	1.903	1.210	1.887

Sulla base dell'attività prodotta, l'Ufficio ECM dell'Ateneo è classificato come 5° provider universitario nazionale. Inoltre, l'Ufficio ha ottenuto la certificazione ISO 9001:2015

Nell'ambito del trasferimento della conoscenza, si colloca anche l'attività museale di Unipv che, tramite il Sistema Museale d'Ateneo, sostiene le strutture nello svolgimento dei loro compiti di ricerca scientifica, conservazione del patrimonio, promozione culturale e sostegno alla didattica. L'Ateneo ha incrementato il numero di aperture delle diverse sedi museali, sia nei giorni feriali che nei fine settimana, promuovendo al di fuori delle aperture ordinarie anche molti eventi (oltre 70 negli anni 2018-2019) tra mostre, incontri con esperti, convegni, conferenze, laboratori scientifici, rappresentazioni teatrali e vernissage. Il numero di visitatori, che negli ultimi anni si era attestato attorno alle 14.000 unità, nel 2019 ha subito un rapido incremento con l'apertura di Kosmos, il nuovo Museo di storia naturale inaugurato il 21 settembre 2019.

Kosmos, aperto tutto l'anno (ad esclusione di 4 festività) dal martedì alla domenica dalle 10.00 alle 18.00, si è da subito configurato come meta culturale d'eccellenza per il turismo pavese: nei primi 3 mesi di apertura ha registrato circa 15.000 ingressi collegati sia al pubblico generico, sia a quello scolastico. Le attività di biglietteria e di gestione del bookshop sono state affidate a una ditta esterna, così come quelle legate all'offerta didattica e ludico-formativa. Il panorama delle iniziative offerte dal Sistema Museale si è così arricchito di ulteriori

proposte come visite e feste a tema, laboratori per persone con disabilità, attività per famiglie, notti in museo. Dall'inaugurazione fino alla fine del 2019 Kosmos ha inoltre ospitato un'importante mostra organizzata in collaborazione con la National Geographic Association dal titolo "Plastica. S.O.S. dai mari" che ha riscosso notevole successo di pubblico.

Sul fronte della conservazione e valorizzazione del patrimonio, il Sistema Museale ha intrapreso un impegnativo progetto biennale di restauri che è stato cofinanziato da un bando di Regione Lombardia: il progetto ha coinvolto il Museo della Tecnica Elettrica (ripristino del funzionamento della macchina di Wimshurst), l'Orto Botanico (restauro dei modelli storici di morfologia vegetale), il Museo di Archeologia (12 fra reperti lapidei e calchi in gesso), il Museo per la Storia dell'Università (restauro reperti in alcol) e la Collezione di Anatomia (restauro di 4 statue miologiche).

Si è confermato anche per il 2019 l'interesse di altri musei per i reperti conservati presso l'Università: tra gli altri sono stati richiesti e concessi in prestito un papiro egizio della collezione del Museo di Archeologia per la mostra "Netjeru-I volti del divino nell'antico Egitto" organizzata dal Civico Museo Archeologico di Milano e alcuni reperti storici del Museo Kosmos per l'esposizione permanente delle Nuove Gallerie Leonardo da Vinci del Museo Nazionale Scienza e Tecnologia di Milano.

2.4.2 Fundraising istituzionale ed eventi di public engagement

Nell'ambito delle attività di fundraising è proseguito l'intenso lavoro di gestione, comunicazione e promozione della piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia (www.universitiamo.eu). Il portale, dedicato ai progetti di ricerca messi a punto e presentati da tutte le aree dell'Ateneo e con una nuova finestra dedicata al crowdfunding civico, ha messo a punto il passaggio dalla formula All or Nothing (prevista all'80%) alla formula Take it All che lo proietta a diventare una vera e propria vetrina della ricerca targata Unipv. Ad oggi la piattaforma ha ospitato circa 70 progetti di ricerca e di terza missione. Di questi, il 68% è riuscito a raggiungere e in alcuni casi a superare il goal del budget richiesto: una percentuale superiore alla media nazionale della performance di piattaforme di crowdfunding. In questo periodo Universitiamo ha raccolto più di €1.200.000,00 da oltre 3200 donatori, con una media di €350,00 per donatore e una media di 65 donatori per progetto. Nel processo di rendicontazione del fundraising di Ateneo vi è anche spazio dedicato alla Campagna 5x1000. Si è proceduto alla ricognizione delle campagne del 5x1000 e a un'aggiornata rendicontazione, Il totale è di Euro 2.635.659,07, in undici anni.

Da sottolineare anche il numero di eventi di public engagement che hanno accompagnato la raccolta fondi a favore della ricerca e contribuito al trasferimento della conoscenza, che ad oggi sono 320.

SEZIONE 3

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della performance

Seguendo la logica di “cascading” espressa dall’albero della performance illustrato in Fig.3, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

L’albero della performance evidenzia la mappa logica da seguire: dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell’Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell’organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza, definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo livello afferenti alla propria Area.

Inoltre, per l’intero Ateneo e per ogni struttura di primo e di secondo livello nella quale l’organizzazione universitaria è articolata, vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all’ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle azioni gestionali e all’andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura. Richiamando tutti gli aspetti fin qui esaminati, nei paragrafi seguenti verranno illustrate

le principali dinamiche realizzatesi in tema di performance.

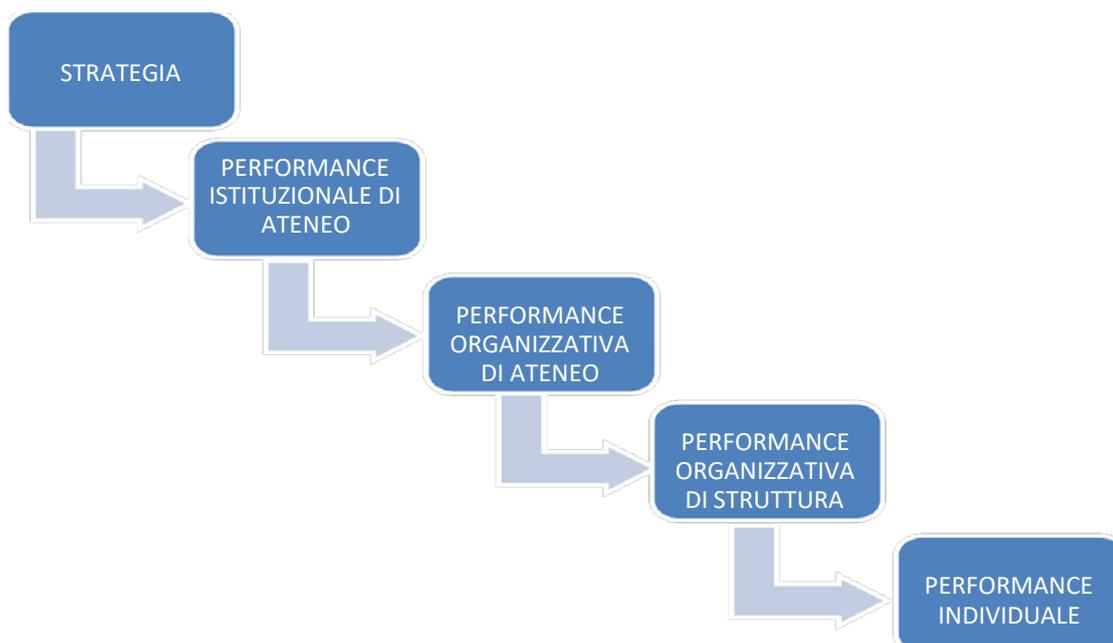


Figura 12: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

3.2 Programmazione 2016-2018

Il Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 29/11/2016 ha deliberato la proposta di ammissione ai finanziamenti ministeriali in materia di Programmazione triennale 2016-2018 di due progetti in attuazione di quanto previsto dal legislatore⁵. In estrema sintesi le iniziative sono così identificabili:

1. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo (B): modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche, attraverso un ampio piano di implementazione di tecnologie e servizi multimediali avanzati orientati al miglioramento delle competenze trasversali e all'apprendimento attivo degli studenti, uniti alla disponibilità di infrastrutture di telecomunicazione capaci e capillarmente diffuse.
2. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di associati ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo (C): Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti. L'Ateneo ha proposto la realizzazione di un piano di reclutamento di professori esterni in un'ottica di accrescimento delle competenze disponibili e di maggiore mobilità a livello di sistema.

L'Ateneo di Pavia ha ottenuto l'ammissione al finanziamento triennale di circa il 60% del richiesto per i progetti

⁵ **Decreto Ministeriale dell'8 agosto 2016, n. 635** Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati; **Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844** Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635; **Decreto Ministeriale 12 maggio 2017 n. 264**, Linee generali di indirizzo 2016 -2018 – ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle Università

con i seguenti parametri:

Progetto	Criterio a)	Criterio b)	Criterio c)	%di attribuzione	Finanziamento richiesto	Finanziamento ottenuto
Il rafforzamento delle competenze trasversali	0.5	0.5	0.67	60%	€1.690.000 triennale	€1.014.000 : di cui: €96.268 nel 2016, €308.866 nel 2017 e €308.866 nel 2018.
Il sostegno della mobilità tra i docenti	0.5	0.5	0.5	60%	€1.458.000 triennale	€874.800: di cui: €41.869 nel 2016, €66.466 nel 2017 e €66.465 nel 2018.

Tabella 17: ASSEGNAZIONI MINISTERIALE PER PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018

Complessivamente l'assegnazione all'Ateneo di Pavia è stata pari al 1,3% delle risorse destinate agli atenei statali e si colloca nella fascia media di successo. A partire dal mese di aprile 2019, il ministero ha avviato la fase di verifica dei risultati conseguiti dagli Atenei nella realizzazione dei programmi presentati. L'Ateneo aveva completato il progetto di rafforzamento delle competenze trasversali e raggiunto il target legato alla mobilità dei docenti. In particolare, con riferimento al progetto **“Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo (B)”** sono state effettuate tutte le attività programmate di potenziamento dei servizi di comunicazione digitale, di aggiornamento e di incremento delle aule didattiche informatizzate. Con riferimento al progetto **“Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di associati ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo (C)”**, nel triennio 2016-2018 sono stati reclutati 18 professori di II fascia all'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo; questi costituiscono il 29,3% del reclutamento e, pertanto, l'Ateneo ha raggiunto e superato il target stabilito al 23%.

In data 6 agosto 2019, il Ministero ha comunicato l'esito finale della verifica effettuata che ha riconosciuto il pieno raggiungimento dei target prefissati e, di conseguenza, ha confermato il finanziamento per la programmazione triennale 2016-2018 nella misura di €1.888.800 senza alcuna rettifica.

3.3 Programmazione 2019-2021

In data 25/10/2019 è stato emanato il Decreto Ministeriale n. 989 relativo alle Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 e successivamente sono state rese note le modalità di attuazione della stessa (DD del 9 dicembre 2019, n. 2503). Per il triennio 2019-2021 sono stati individuati cinque obiettivi, a loro volta articolati in quattro azioni.

Nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione, le Università statali e quelle non statali possono concorrere per l'assegnazione delle stesse, adottando e inviando al Ministero, entro 90 giorni dall'adozione Decreto Ministeriale n.635 (ovvero entro il 14 febbraio 2020) i seguenti documenti

- a) il documento di programmazione strategica dell'Ateneo;

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

- b) un programma con la scelta di un numero massimo di 2 obiettivi tra quelli indicati nel Decreto e almeno due indicatori con i relativi target per ogni obiettivo scelto, assicurando la coerenza tra azioni e indicatori selezionati. Ciascun obiettivo dovrà essere realizzato attraverso almeno una delle azioni nelle quali gli obiettivi sono articolati.
- c) un importo massimo complessivo per il triennio che lo stesso non può superare il valore più alto tra il 150% dell'assegnazione confermata per il periodo 2016 – 2018 e il 3,5% di quanto ad essa attribuito a valere sulla quota non vincolata nella destinazione del Fondo di finanziamento ordinario dell'anno 2018.

Per l'Ateneo di Pavia, il primo valore (150% dell'assegnazione confermata per il periodo 2016-2018) è pari a € 2.833.200 mentre il secondo (3,5% di quanto attribuito a valere sulla quota non vincolata del FFO 2018) è pari a €3.885.480. Quindi, l'importo massimo finanziabile per l'Ateneo per la programmazione 2019-2021 è pari a €3.885.480.

L'ammissione a finanziamento del programma presentato da ciascun Ateneo verrà disposta con decreto del Ministro, sulla base della valutazione proposta da un Comitato composto da rappresentanti del MIUR e dell'ANVUR.

I criteri di valutazione dei programmi presentati dagli Atenei sono i seguenti:

- a. Coerenza del programma rispetto agli obiettivi della programmazione MIUR. Il programma è pertinente rispetto agli obiettivi della programmazione di sistema e caratterizzato da risultati attesi e attività ben definiti ed adeguati alla durata triennale della programmazione. L'azione individuata, o le azioni individuate, per la realizzazione di ciascun obiettivo e gli indicatori selezionati, inclusi eventuali indicatori di Ateneo, sono coerenti tra loro e con i risultati attesi e le attività;
- b. Chiarezza e fattibilità del programma rispetto alla situazione di partenza e alla dimensione economica, anche tenendo conto di eventuali cofinanziamenti diretti. Il programma presentato permette di identificare chiaramente le attività previste nel triennio, i risultati attesi al termine di dette attività, i criteri di selezione delle azioni e degli indicatori e i rispettivi valori obiettivo. I risultati attesi, i target individuati e il finanziamento disponibile sono equilibrati rispetto alla situazione di partenza, agli obiettivi, alle caratteristiche dimensionali dell'Ateneo e al periodo di programmazione. Anche se non esplicitamente obbligatorio, un eventuale co-finanziamento aggiuntivo sarà valutato positivamente.
- c. Capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento e di caratterizzare l'Ateneo in una chiara strategia di sviluppo. Il programma presentato descrive adeguatamente la situazione di partenza ed eventuali fattori di contesto di particolare rilievo. Il programma evidenzia l'impatto atteso delle attività da realizzarsi con il finanziamento richiesto e il contributo dato alla realizzazione della strategia di sviluppo dell'Ateneo. Gli indicatori, inclusi quelli di Ateneo eventualmente proposti, fanno riferimento ai risultati ottenuti.

Nella valutazione dei programmi, il Comitato attribuisce un punteggio a ciascun criterio secondo la seguente scala valutativa:

0	0.5	1
Criterio non soddisfatto	Criterio parzialmente soddisfatto	Criterio pienamente soddisfatto

L'ammissione a finanziamento dei programmi presentati verrà disposta qualora il punteggio totale attribuito al programma, risultante dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascun criterio, sia almeno pari a 1,5 e in misura proporzionalmente crescente rispetto al finanziamento richiesto secondo la seguente scala valutativa e la percentuale di finanziamento.

Punteggio totale	% finanziamento
$P > 2,5$	100%
$2 < P \leq 2,5$	80%
$1,5 < P \leq 2$	60%
$P < 1,5$	0%

L'Ateneo potrà accettare il finanziamento attribuito per il proprio programma, senza la possibilità di rimodulare i target, oppure rinunciare attraverso una propria comunicazione sul sito PRO3, nel caso in cui il finanziamento ottenuto non sia ritenuto adeguato alla realizzazione delle attività.

L'ammissione a finanziamento del programma di Ateneo comporta l'assegnazione provvisoria nel corso del triennio del totale del finanziamento attribuito. Al termine del triennio, il Ministero potrà eventualmente recuperare le risorse attribuite in proporzione grado di raggiungimento, se parziale, dei target prefissati.

Il grado di raggiungimento del target finale viene misurato per ciascun indicatore selezionato e incluso nel programma ammesso a finanziamento, attraverso il seguente indice:

$$I_{2021} = (x_{2021} - x_{2019}) / (y_{2021} - x_{2019})$$

dove: x_{2021} = risultato rilevato alla conclusione del triennio per ciascun indicatore

x_{2019} = valore di partenza per ciascun indicatore

y_{2021} = valore target finale

L'indicatore I_{2021} assume valori nell'intervallo [0; +1]. Il valore massimo pari a 1 è raggiunto quando $[(x_{2021} - x_{2019}) \geq (y_{2021} - x_{2019})]$, mentre il valore 0 viene raggiunto quando $(x_{2021} - x_{2019}) \leq 0$.

Pertanto, l'assegnazione definitiva delle risorse tiene conto dell'individuazione per ciascun obiettivo di almeno 2 indicatori e della possibilità che il programma ammesso a finanziamento si riferisca a un massimo di 2 obiettivi per un totale di almeno 4 indicatori. Pertanto, il grado di raggiungimento dei risultati del programma di Ateneo verrà calcolato utilizzando il valore medio dei predetti indici:

$$I_{fin} = \text{Media}(I_{2021})$$

Se K è l'importo attribuito al programma, l'importo eventualmente recuperato all'esito della valutazione finale al termine del triennio è pertanto pari a:

$$K \times (1 - I_{fin})$$

Se la differenza $(1 - I_{fin})$ è inferiore a 0,05 e quindi la realizzazione del programma è pari o superiore al 95%, il programma si considera come realizzato e non sono effettuati recuperi.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei progetti sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine

del triennio sulla base degli indicatori scelti e dei relativi target proposti dalle Università in sede di presentazione dei progetti.

L'ammissione a finanziamento dei progetti degli Atenei determina: l'assegnazione provvisoria a ogni Ateneo dell'intero importo attribuito per il triennio e l'assegnazione definitiva del predetto importo in caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, ovvero il recupero, a valere sul FFO delle somme attribuite in misura proporzionale allo scostamento dai predetti target per ciascuno dei progetti finanziati.

In data 24 gennaio 2020, l'Ateneo di Pavia ha sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo il programma elaborato relativo ai seguenti obiettivi e alle seguenti azioni:

- Obiettivo B: Ricerca e trasferimento tecnologico e di conoscenza.

Azione a) Dottorato di ricerca

- Obiettivo C: Servizi agli studenti.

Azioni: a) Qualità degli ambienti di studio e d) Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e disabilità.

L'Università di Pavia ha ritenuto opportuno identificare, tra gli obiettivi previsti dal ministero, quelli che consentono l'elaborazione di progetti dove si ritiene di poter raggiungere più facilmente risultati positivi e strettamente corrispondenti alle principali direttrici strategiche individuate dal nuovo Rettore e della nuova squadra di governo, entrata in carica il 1 ottobre 2019. Tale corrispondenza può essere verificata anche in relazione ai contenuti del Documento di Programmazione Integrata per il triennio 2020-2022 (anch'esso sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella stessa seduta). Gli obiettivi da perseguire tramite la realizzazione dei progetti presentati corrispondono anche a politiche di investimento già avviate consentendo in questo modo di valorizzare, contestualmente alla richiesta di finanziamento ministeriale, la significativa quota di cofinanziamento di Ateneo già deliberata.

Al momento, il Ministero non ha comunicato ulteriori informazioni in relazione all'esito del processo di valutazione dei programmi presentati né sull'avvenuta nomina del Comitato incaricato della stessa.

3.4 Obiettivi strategici

Questo paragrafo riprende i dieci punti evidenziati nel paragrafo "Il progetto strategico" quali ambiti prioritari di risultato correlati agli indirizzi strategici di Ateneo, per commentarne sinteticamente i risultati mentre nei paragrafi successivi verranno rendicontati puntualmente i target raggiunti in relazione agli obiettivi di performance organizzativa che discendono dalle linee strategiche individuate.

1. Consolidare il numero di studenti iscritti tra i livelli attuali e 25.000 unità

In linea generale, si può affermare che l'andamento degli iscritti fino all'A.A. 2018/19 è stato caratterizzato dal pieno recupero del grave calo verificatosi, a Pavia come in Italia, negli anni precedenti al 2013. Il numero degli iscritti ai corsi di laurea dell'Ateneo, nel 2018/2019, è risultato pari a 23.871. Peraltro, nell'A.A. 2019/20, l'Ateneo ha subito un significativo calo nelle immatricolazioni, causato dall'introduzione di alcuni numeri chiusi in alcuni corsi precedentemente ad accesso libero e da alcune

innovazioni introdotte nel sistema di immatricolazione per alcuni corsi. Il calo è stato importante (-10%) e ha riportato l'Ateneo al livello di 3 anni prima con circa 4.400 unità. Il dato nazionale non è ancora disponibile sul sito pubblico dell'Anagrafe Nazionale Studenti, tuttavia da alcuni articoli usciti sulla stampa nazionale si evince che l'Ateneo pavese è stato uno di quelli che ha perso in percentuale più immatricolati nell'ultimo anno accademico. L'Ateneo sta attentamente analizzando il fenomeno per individuare correttivi adeguati ad evitare che il fenomeno possa ripetersi per le immatricolazioni dell'A.A.2020/21 anche se l'emergenza sanitaria degli ultimi mesi ha creato uno scenario di grande incertezza che riguarda tutto il settore universitario. Per quanto riguarda invece gli iscritti, le lauree magistrali biennali sono l'unica tipologia di corso in progressiva crescita, mentre si osserva un decremento delle iscrizioni alle lauree triennali e ai master. Le altre tipologie di corsi di studio sono rimaste pressoché stabili.

2. Aumentare la % di docenti provenienti dall'estero e da altre Università, incrementando i livelli attuali di IRAS2 (indicatore qualità scientifica dei nuovi reclutamenti)

L'Ateneo ha investito una quota consistente del bilancio nel reclutamento dei professori e dei ricercatori; al fine di rispettare i parametri ministeriali e per una maggiore qualificazione del proprio organico docente, per la programmazione del personale sono stati definiti precisi e stringenti criteri, che hanno consentito anche di raggiungere un risultato significativo e importante sotto il profilo del reclutamento di docenti esterni, che nell'anno 2019 ha raggiunto la percentuale del 28%.

3. Aumentare la qualità della ricerca promuovendo una ricerca di impatto

L'Ateneo dimostra una buona performance nell'ambito dei finanziamenti alla ricerca e, con particolare riferimento all'anno 2019, si riscontra un trend di crescita nell'acquisizione di contributi in risposta ai bandi competitivi. Infatti, nel 2019 le assegnazioni acquisite, escludendo i Dipartimenti di Eccellenza, sono state superiori a €17,4 mln. con un incremento rispetto al 2019 di circa 10 milioni di euro. Questo risultato è stato possibile anche grazie al recepimento da parte dei ricercatori degli input degli enti finanziatori di promuovere ricerche multidisciplinari in modo da accrescere le sinergie tra le discipline diverse ma complementari dell'ateneo. Inoltre, le proposte progettuali hanno messo in luce una maggiore attenzione agli aspetti di impatto e divulgazione dei risultati nei confronti del mondo produttivo e della società. Il valore aggiunto, che si è dimostrato premiante, è stato favorito da una progressiva diffusione a livello di Ateneo dei principi dell'Open Science e della Ricerca e Innovazione Responsabile. Si confermano i successi acquisiti dalla comunità scientifica nei bandi nazionali pubblicati nell'anno 2019 con un miglioramento rispetto alla precedente edizione dei PRIN 2015. Infatti, per il PRIN 2017 sono stati approvati 42 progetti per un contributo ministeriale pari a Euro 5.190.535,00; mentre nel PRIN 2015 sono stati approvati 29 progetti per un contributo ministeriale pari a euro 1.691.861. Anche con riferimento al Bando FARE Ricerca in Italia (Framework per l'Attrazione e il Rafforzamento delle Eccellenze per la Ricerca) il nostro Ateneo ha dimostrato una buona performance relativamente all'ambito della ricerca di base con l'approvazione dei due progetti presentati per un importo pari a 579.816 euro. Infine, degne di nota le approvazioni dei progetti di

Ateneo presentati nell'ambito dell'iniziativa Innovation Hub promossa da Regione Lombardia soprattutto perché si trattava di nuove iniziative particolarmente sfidanti e competitive.

4. Incrementare il tasso di successo delle richieste di finanziamento ad organismi internazionali

L'andamento di risultati ottenuti nelle attività di ricerca conferma la collocazione dell'Ateneo nel novero degli atenei italiani più e meglio attivi. Per incrementare la partecipazione ed il successo alla progettazione europea ed internazionale nel 2019 è stata consolidata ed estesa l'iniziativa di Ateneo INROAD (Institutional Horizon Committee) ideata con l'obiettivo di aumentare l'indipendenza della ricerca dei giovani ricercatori, promuovere l'aggregazione tra ricercatori su progetti di ricerca cooperativi, e sviluppare progetti curiosity driven, perciò è stato riconosciuto il sostegno finanziario anche per le partecipazioni a MSC Individual fellowships. L'Ateneo ha garantito e migliorato qualitativamente il supporto alla comunità scientifica sia per affrontare la complessità della gestione progettuale lungo l'intero ciclo di vita, che sul fronte delle relazioni con gli stakeholder esterni grazie alle relative competenze della struttura amministrativa che sono ormai ben consolidate. Nell'anno 2019 sono stati introdotti ulteriori strumenti di diffusione mirata delle opportunità di finanziamento alla ricerca (europee ed internazionali oltreché nazionali) attraverso la Newsletter Reading che ha accresciuto l'interesse della comunità accademica nella presentazione dei progetti. Raffrontando il 2018 con il 2019 si evidenzia un aumento sia di progetti presentati che approvati in ambito internazionale. Va sottolineato che i nostri ricercatori, grazie anche alla mappatura e diffusione mirata delle opportunità di finanziamento, stanno applicando per i bandi di Horizon 2020 ma dimostrano molto interesse e successo anche ad altri bandi gestiti da altri organismi Europei ed Internazionali (vari programmi comunitari e Fondazioni internazionali per la ricerca). Anche il ruolo acquisito all'interno della partnership sta cambiando poiché nelle proposte europee ed internazionali ci presentiamo come coordinatori. Per quanto riguarda i contributi ricevuti dall'U.E. il totale finanziato è di 5,8 Mln di € che conferma la buona performance per la partecipazione a call dedicate alla ricerca fondamentale (ERC) ed alcuni successi tra i progetti collaborativi dove abbiamo assunto il ruolo di coordinatore (es. progetto CAPABLE). Tra i progetti "extra H2020" degni di particolare menzione 2 (CLAW e DRYLANDS) coordinati dall'ateneo e finanziati in risposta al bando Life e l'approvazione di un progetto Reservoir in risposta al bando PRIMA. Infine, si segnala, soprattutto in ambito biomedico una sempre maggiore partecipazione alle call di fondazioni internazionali di ricerca. Tra gli altri un importante finanziamento ottenuto dalla Fondazione ALS (amyotrophic lateral sclerosis) e la valorizzazione di un giovane ricercatore come Principal Investigator.

5. Sviluppare le infrastrutture per la ricerca e migliorarne l'utilizzo

Nel biennio 2018-19, è stato realizzato un forte investimento per l'acquisizione di strumenti di ricerca. Sono stati finalizzati a ciò un cospicuo investimento dell'Ateneo (€2.5 mln) e il contributo di singoli dipartimenti. La somma, pari a circa 8,5 Mln di euro ha potuto finanziare un Piano di Acquisizioni per le Strumentazioni Scientifiche (PASS). Definiti i criteri di selezione, volti a incentivare il cofinanziamento da parte delle strutture, nonché la condivisione e l'interdisciplinarietà degli strumenti,

sono stati selezionati dieci progetti per la costituzione dei seguenti laboratori:

- a) Laboratorio di “Imaging Molecolare, cellulare e tissutale”, che includa Microscopia Ottica e Microscopia crioelettronica;
- b) Laboratorio di Imaging a Risonanza magnetica (Tomografo a risonanza magnetica) e micro tomografo a raggi X per piccoli animali, caratterizzato da unicità nazionale in ambito accademico;
- c) Laboratorio di spettrometria NMR; la tecnica NMR, unitamente alla microscopia crioelettronica, sono le due tecniche (complementari) di eccellenza per l’analisi strutturale di proteine e molecole di interesse biomedico e sono unici nel Nord-Italia;
- d) Laboratorio di spettrometria di massa (food, environmental analysis, and metabolomic);
- e) Cluster di Calcolo presso il Centro di Calcolo.
- f) Laboratorio 3DMetal@Unipv.

6. Aumentare le relazioni con il mondo delle imprese, incrementando le opportunità di tirocini curriculari e non e le opportunità di lavoro e le attività di terza missione

Per migliorare l’impatto economico e sociale delle proprie scoperte, l’Ateneo ha istituito, insieme alle Università di Bergamo e Milano Bicocca, una Fondazione per la Valorizzazione dei Risultati della Ricerca. Ulteriori iniziative di scouting attivate, finalizzate alla valorizzazione della conoscenza, sono: il progetto MatchMaking con Assolombarda, il protocollo con ICE-Agenzia e le Giornate Tematiche per le Imprese. Le spin off attive a oggi sono 25. Sono state approvate le “Linee guida strategiche e policy operativa in tema di promozione della nuova imprenditorialità e spin-off all’Università degli Studi di Pavia”. Esse costituiscono il primo elaborato del Comitato interuniversitario che vede coinvolte le Università di Milano Bicocca, Bergamo, e Pavia. Significativi passi innanzi sono stati realizzati nell’attività dell’Ateneo come incubatore di impresa nell’ambito scientifico, e specialmente nell’area della *life science*. Nel mese di febbraio 2019, il CdA ha approvato un accordo stipulato tra Huawei Technologies Italia srl e il Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell’Informazione per l’avvio di un’importante collaborazione di durata triennale sui temi generali della ricerca industriale di base nel campo delle strutture elementari e dei sistemi funzionali di microelettronica. L’importo complessivo a favore dell’Ateneo ammonta a circa 1.000.000€ Nel maggio 2019, è stato siglato l’accordo quadro di collaborazione tra Università di Pavia e ENI, nelle aree strategiche dell’efficienza operativa, della decarbonizzazione e dell’economia circolare. L’accordo prevede che l’Ateneo renda disponibili le proprie competenze multidisciplinari, con particolare riferimento alle scienze matematiche, informatiche, geologiche e fisiche, e nei vari campi dell’ingegneria. Alcune importanti attività cooperative erano già state attivate con ENI, in particolare nella ricerca della produzione di energia da fonti rinnovabili e in ambito geologico. Nell’ambito del trasferimento della conoscenza, si colloca anche l’attività museale di Unipv che, tramite il Sistema Museale d’Ateneo, sostiene le strutture nello svolgimento dei loro compiti di ricerca scientifica, conservazione del patrimonio, promozione culturale e sostegno alla didattica. L’Ateneo ha promosso l’incremento delle aperture delle diverse sedi museali, sia nei giorni feriali che nei fine settimana. Il Sistema ha poi promosso, al di fuori delle aperture

ordinarie, molti eventi tra mostre, incontri con esperti, convegni, conferenze, laboratori scientifici, rappresentazioni teatrali e vernissage. Un grande sforzo di progettazione e realizzazione è stato rivolto al nuovo Museo, collocato in Palazzo Botta. Il complesso museale, denominato Kosmos, valorizza l'enorme patrimonio di reperti e testimonianze dell'Università di Pavia. Kosmos sarà ripartito in "mondi": in particolare il mondo di Spallanzani (sostanzialmente imperniato sulla storia naturale), il mondo di Golgi (dedicato alla medicina e ad altri saperi per la cura dell'uomo), il mondo di Volta (che ospiterà materiali concernenti il mondo della fisica e della tecnologia). Nel corso del 2018, si è conclusa la progettazione degli allestimenti e del nuovo percorso espositivo. L'apertura al pubblico avvenuta lo scorso mese di settembre 2019.

7. Aumentare il gettito da donazioni liberali.

Nell'ambito dell'autofinanziamento, molte energie sono state dedicate allo sviluppo delle attività di fundraising. In particolare, è proseguito l'intenso lavoro di gestione, comunicazione e promozione della piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia, *Universitiamo*®by (www.universitiamo.eu), dedicato ai progetti di ricerca messi a punto e presentati da tutte le componenti dell'Ateneo. La piattaforma rimane a tutt'oggi l'unica di proprietà di un'Università pubblica in Italia e in Europa e tra le poche del suo genere al mondo. Il portale, dedicato ai progetti di ricerca messi a punto e presentati da tutte le aree dell'Ateneo e con una nuova finestra dedicata al crowdfunding civico, ha messo a punto il passaggio dalla formula All or Nothing (prevista all'80%) alla formula Take it All che lo proietta a diventare una vera e propria vetrina della ricerca targata Unipv. Ad oggi la piattaforma ha ospitato circa 70 progetti di ricerca e di terza missione. Di questi, il 68% è riuscito a raggiungere e in alcuni casi a superare il goal del budget richiesto: una percentuale superiore alla media nazionale della performance di piattaforme di crowdfunding. Il totale delle donazioni raccolte dalla piattaforma a fine 2019, comprensivo di donazioni ricevute come ricaduta della campagna online, supera 2.600.000 Euro. Nel processo di rendicontazione del fundraising di Ateneo vi è anche spazio dedicato alla Campagna 5x1000. Da sottolineare anche il numero di eventi di public engagement che hanno accompagnato la raccolta fondi a favore della ricerca e contribuito al trasferimento della conoscenza, che ad oggi sono 320.

8. Aumentare il livello di internazionalizzazione attraverso l'istituzione di doppi diplomi, dottorati internazionali, nuove attività di formazione e reclutamento di studenti stranieri attraverso nuove azioni di marketing

Negli ultimi anni, l'Università di Pavia ha realizzato passi significativi in termini di internazionalizzazione e si colloca in posizione avanzata nel panorama italiano. Attualmente gli interventi sono declinati su tre aree, ovvero Europa, Americhe e Far East; per quanto riguarda invece l'erogazione di corsi di studio in condivisione con atenei stranieri, risultano istituiti doppi diplomi presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, il Dipartimento di Giurisprudenza, il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali e la Facoltà di Ingegneria, con doppi diplomi così suddivisi: diciotto in

Europa, quattro in Asia e due nell'America del Sud, per un totale di ventiquattro doppi diplomi, quattro dei quali di recente attivazione. A questi vanno aggiunti 2 doppi diplomi in corso di negoziato. A titolo esemplificativo, si rileva che l'Università di Milano Bicocca conta 9 accordi per doppi titoli e quella di Perugia 30. L'offerta di corsi di studio in lingua inglese è significativamente incrementata negli ultimi anni (12). Un altro fattore chiave dell'internazionalizzazione è rappresentato dal numero di "studenti stranieri" iscritti. L'andamento degli iscritti stranieri risulta in costante crescita e l'ampliamento dell'offerta didattica in inglese ha certamente favorito l'incremento degli studenti con cittadinanza non italiana. Anche per quanto concerne le attività di scambio si è registrato nel corso del tempo un incremento dell'adesione ai programmi di mobilità internazionale degli studenti in entrata ed in uscita, soprattutto nell'ambito del progetto Erasmus che, nell'A.A. 2018/2019 ha contato 626 studenti in uscita per studio e *placement* per 493 università ospitanti e 405 studenti in entrata per studio o *placement* presso l'Università di Pavia. L'Ateneo ha avviato il *Programma Visiting Professor "a permanenza lunga"*, al fine di offrire a docenti ed esperti stranieri una possibilità strutturata, programmata e continuativa di insegnamento presso l'Ateneo pavese e nell'A.A 2019/20 si è raggiunto il numero di 33. Inoltre, sono stati realizzati ulteriori programmi di mobilità internazionale che hanno finanziato 131 mobilità. L'Ateneo pavese può anche contare su un network di collaborazioni internazionali che vede oggi la presenza di *partnerships* con più di 500 Università ed Enti di Ricerca nel mondo, con conseguente partecipazione a numerosi progetti nazionali ed internazionali e prestigioso riconoscimento nel panorama accademico globale.

9. Implementare il piano delle opere immobiliari, 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.

L'azione complessiva in ambito edilizio dell'Ateneo, negli ultimi anni, ha dedicato moltissime risorse ed energie all'attuazione delle grandi opere, ovvero degli interventi di riqualificazione edilizia su grandi complessi edilizi, per lo più storici. In particolare, si segnalano gli interventi di maggior rilievo sui seguenti edifici.

- **Palazzo San Tommaso**

Nell'ottobre 2018 è stata inaugurata la nuova biblioteca unificata di studi umanistici. Il relativo cantiere era rimasto fermo dalla fine 2012. L'intervento ha riguardato 3.500 mq, di cui 1.700 mq di ristrutturazione presso palazzo San Tommaso e 1.800 mq di depositi ipogei di nuova realizzazione. Si sono così realizzati 500 posti a sedere e ricollocati 400.000 volumi (di cui un terzo a scaffale aperto). L'opera ha avuto un costo totale di 6,5 milioni di euro. All'interno di questo orizzonte, è già stato sviluppato un progetto per la trasformazione di alcuni spazi ex militari al piano terreno, che ha consentito la realizzazione di una aula aggiuntiva per circa 150 posti; allo stesso modo, alcuni spazi prossimi alla sala delle Sibille sono stati riqualificati e attrezzati ad aula con una capienza di 99 posti a sedere, più un ambito per riunioni, seminari o lavori di gruppo per ulteriori 18 posti. Gli spazi degli avancorpi verso piazza del Lino sono oggetto di un completo progetto di recupero funzionale, giunto

alla redazione del progetto definitivo. Le due torrette ospiteranno spazi dipartimentali per uffici, destinati alla sezione di letteratura e di lingue moderne. La torretta di sinistra ospiterà al piano terreno un bar, al servizio anche della contigua biblioteca di area umanistica.

- ***Campus della salute***

Il progetto 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 ambizioni dell'Ateneo. Nell'ambito del Campus troveranno collocazione la Presidenza della Facoltà, le Direzioni dei Dipartimenti, la Biblioteca di medicina. Soprattutto, il progetto prevede la realizzazione di 17 aule, per complessivi 2.212 posti; la realizzazione della nuova biblioteca di medicina, per 4.726 metri lineari di capacità di archiviazione volumi, una innovativa area di didattica simulata, oltre a 810 mq per aree amministrative, servizi e bar. Il percorso progettuale si è rivelato particolarmente impegnativo e complesso. Durante le fasi di elaborazione del progetto, l'Ateneo ha ottenuto un finanziamento straordinario da parte della Regione Lombardia, pari a 5.000.000,00 euro. Nel mese di settembre 2019 è stato avviato il cantiere. Il costo complessivo dell'intervento ammonta a euro 20.157.163.

- **Palazzo Botta**

È stata sviluppata una analisi funzionale complessiva dell'edificio, finalizzata alla sua trasformazione in un nuovo museo, il Kosmos, che porterà alla rifunzionalizzazione dell'intero Palazzo. Nella prospettiva del completo restauro del palazzo, è stato ottenuto un finanziamento dalla Fondazione Cariplo, pari a 1.400.000,00 euro, nell'ambito del bando competitivo "interventi emblematici maggiori". L'area oggetto di intervento in questa prima fase è pari a circa 1.800 mq tra piano terra e piano interrato. L'apertura al pubblico della parte di Museo dedicata a Lazzaro Spallanzani è avvenuta lo scorso mese di settembre 2019.

- ***Polo didattico di scienze del farmaco***

È stata effettuata la fase di progettazione definitiva che prevede la realizzazione di tre piani fuori terra più un piano impiantistico posto in copertura, pari a una superficie lorda di pavimento complessiva di circa 3.300 mq. In particolare, si tratterà di:

- 2 aule didattiche da 100 posti,
- 4 laboratori didattici attrezzati con banchi di lavoro e cappe per complessivi 200 posti
- un'aula studio attrezzata
- 6 laboratori di ricerca,
- spazi per uffici per il personale docente.

10. Realizzare un ammodernamento delle strutture e della modalità didattiche funzionali a creare un'esperienza formativa innovativa

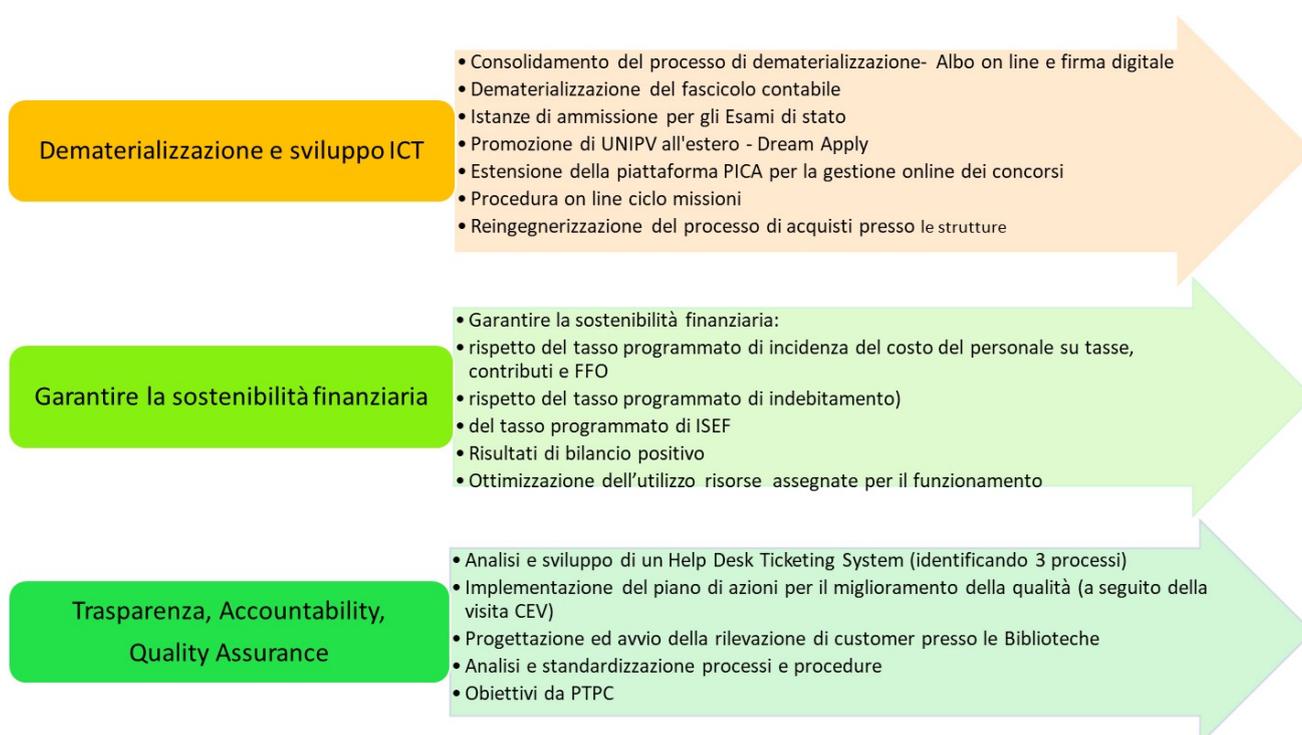
A partire dal gennaio 2018, un programma di ricognizione degli spazi didattici e del loro impiego che

prevede l'uso dell'applicativo U-planner di CINECA per la gestione degli orari delle aule. Sono stati effettuati interventi sulle aule, comprese quelle informatizzate, sia dal punto di vista sia edilizio che impiantistico. L'Ateneo ha inoltre progettato e realizzato due spazi in cui dare luogo ad una didattica aperta, flessibile, connessa e partecipata. Il KiroLab Golgi-Spallanzani e il KiroLab San Felice che comprendono aree per le attività di e-Collaboration e Webconference, oltre alla trasmissione live streaming di eventi e lezioni. È stato anche realizzato uno studio di registrazione audiovideo professionale. Diverse iniziative sono state intraprese, in Ateneo, per rispondere alle sfide di una didattica innovativa, capace di integrare le migliori risorse informatiche e tecnologiche. Si è diffuso l'uso della **piattaforma Kiro**, basata su Moodle. Il numero degli insegnamenti ospitati sulla piattaforma è superiore a 1.600 e si è registrata una media mensile di circa 60.000 accessi agli insegnamenti che utilizzano la piattaforma.

3.5 Obiettivo e piani operativi

Il quadro dei macro-obiettivi gestionali per il triennio 2018-2020 è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti parallelamente alla definizione del budget 2019 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi progettuali attribuiti alla Direzione Generale, alle Aree dirigenziali e alle strutture di secondo livello vengono anche classificati nelle seguenti categorie:



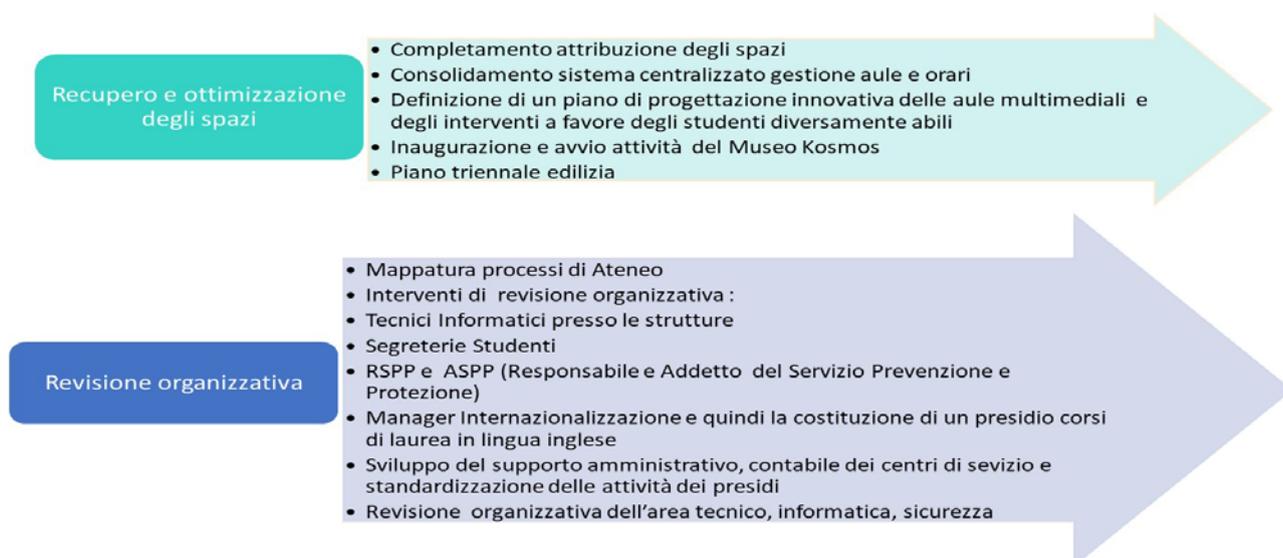


Figura 13: I progetti gestionali 2019 classificati in relazione ai cinque ambiti di intervento prioritari

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 dicembre 2018, ha approvato “Gli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali 2019”. Nel mese di gennaio 2019, è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata, che contiene le schede con gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali identificando, per ognuna di esse, l’indicatore e i target di raggiungimento. Entro il primo bimestre dell’anno, 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, tutto il materiale è disponibile sul seguente sito, accessibile con credenziali di Ateneo:

<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2019>.

Inoltre, per la prima volta, nel 2019 tutti gli obiettivi del personale tecnico-amministrativo sono stati resi disponibili alla consultazione sul portale di Cineca MySprint, a cui si accede, con le credenziali di Ateneo, dal link <https://www.sprint.cineca.it/>.

Nel corso dell’anno 2019, con cadenza semestrale sono state effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si è svolta una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali potessero essere i correttivi da intraprendere.

A inizio ottobre, il Nucleo di Valutazione (art. 6 d.lgs 150/09) ha preso atto dello stato di avanzamento degli obiettivi, monitorando possibili situazioni di criticità, verificando l’idoneità delle risorse economiche e strumentali attribuite per la realizzazione delle attività al fine di intraprendere eventuali azioni correttive e/o ridefinire gli obiettivi alla luce del nuovo contesto.

Nel mese di marzo 2020 è stata avviata la fase di rendicontazione degli obiettivi. Tutte le valutazioni raccolte sono state oggetto di riflessione e ponderazione da parte del gruppo dei dirigenti e del Direttore Generale di Ateneo. Al presente documento viene allegata la Relazione sulle attività e sui risultati della Direzione Generale (Allegato 1) e i Risultati di Performance organizzativa 2019 delle Aree dirigenziali e delle strutture di secondo livello, compresi i Dipartimenti (Allegato 2): all'interno di questo documento vengono dettagliatamente descritti tutti gli obiettivi assegnati nell'anno 2019 in termini di attività svolte, indicatori e target agli stessi correlati, peso relativo e grado di raggiungimento.

Nel 2019, sulla scia di quanto impostato negli anni precedenti, si è notevolmente migliorata la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi, al fine non solo di condividere i piani operativi prioritari, ma anche di spingere la macchina organizzativa verso traguardi più ambiziosi.

Per tener conto delle innovazioni introdotte dal D.lgs.74/2017, l'Amministrazione dell'Ateneo ha rivisto il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP 2019-2021) per cercare di superare alcune criticità riscontrate (numero eccessivo di obiettivi, loro scarsa omogeneità, difficoltà della valutazione di impatto, ecc.). Il documento, dopo aver ottenuto il prescritto parere favorevole del NuV, è stato approvato dal CdA nella seduta di Dicembre 2018.

Il SMVP 2019-2021 rappresenta un'opportunità per migliorare il ciclo della performance così da renderlo maggiormente funzionale all'acquisizione di maggior consapevolezza dei processi e dei loro risultati, in una logica di superamento dell'adempimento formale e di miglioramento nella definizione dei 'target' di risultato. In particolare, è stata esplicitata l'importante distinzione tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali. Nel primo caso, si tratta di obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Solo questa tipologia di obiettivi verrà considerata ai fini della rendicontazione della performance organizzativa.

Gli obiettivi individuali, invece, vengono assegnati formalmente al singolo individuo da parte del relativo responsabile e riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa. I risultati ottenuti in relazione a questa tipologia di obiettivi rilevano solo ai fini della valutazione della performance individuale.

Come mostrato nella tabella di seguito esposta, la numerosità degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree va da un minimo di 13 ad un massimo di 22.

Il grado di raggiungimento è mediamente superiore all'80% per ciascuna area dirigenziale.

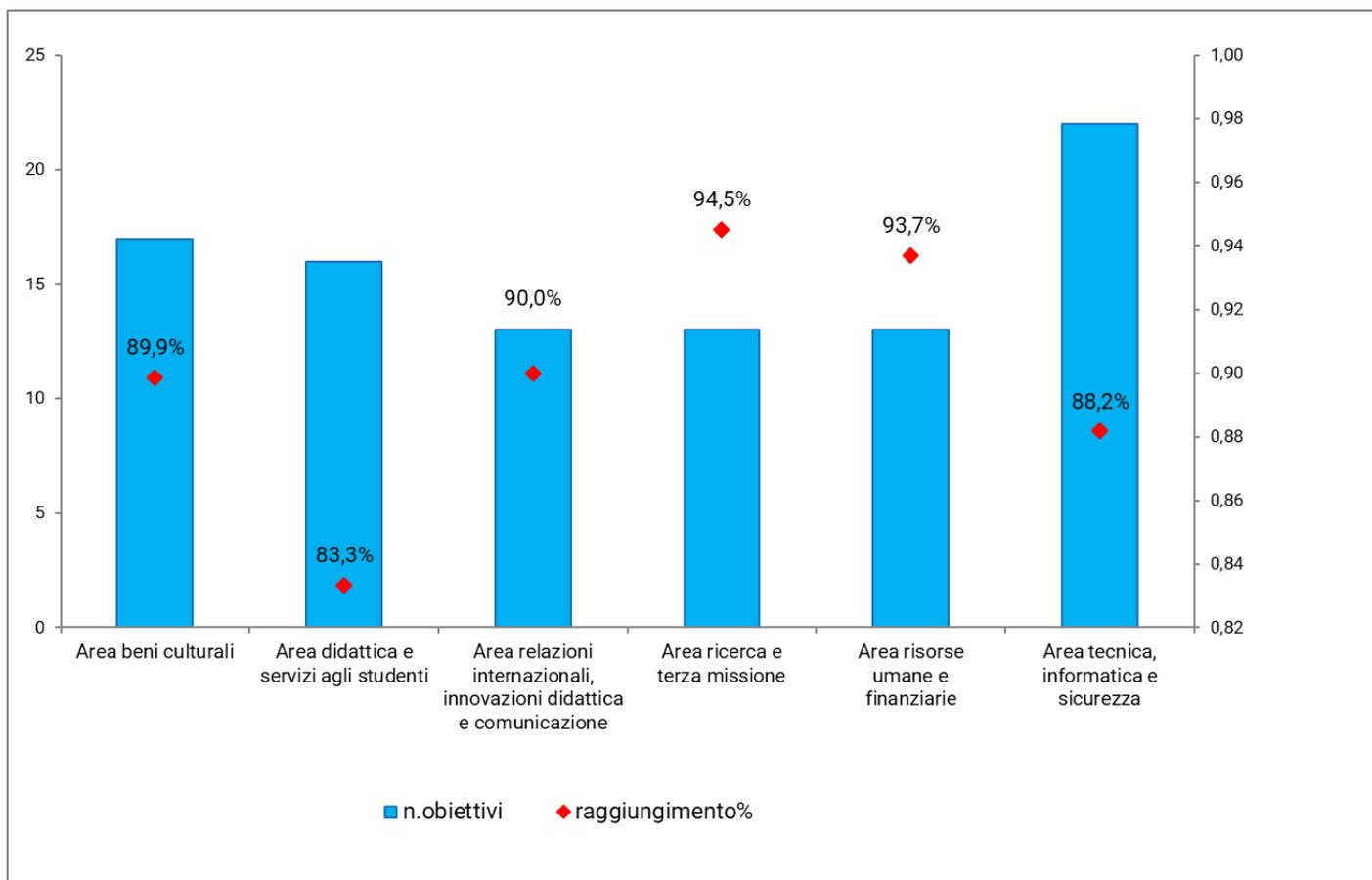


Figura 14: NUMERO DI OBIETTIVI PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO DELL'AREA

Anche tutte le strutture di secondo livello ed i dipartimenti sono stati coinvolti nel processo di attribuzione degli obiettivi. Ad ogni struttura sono stati assegnati obiettivi di performance organizzativa trasversali con le aree dirigenziali.

La valutazione dei singoli obiettivi è disponibile in allegato (Allegato 2: Risultati di Performance Organizzativa 2019).

Di seguito la tabella che espone il numero di obiettivi di performance organizzativa e il grado di raggiungimento per ogni Struttura; segue il grafico che illustra gli obiettivi assegnati ad ogni Dipartimento con il rispettivo grado di raggiungimento.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI/OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

STRUTTURA DI II LIVELLO		Num Obiettivi	% raggiungime nto
ABC	CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRAD. MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI	8	97,5%
	SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	9	91,3%
	SERVIZIO BIBLIOTECHE	8	97,5%
	SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	9	89,2%
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEIO (S.M.A.)	7	81,6%
	SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEIO	14	83,6%
ADSS	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO "CENTRO ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO"	5	100,0%
	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO "SERV. ASSISTENZA E INTEGRAZIONE STUDENTI DISABILI E CON DSA - S.A."	5	95,0%
	SERVIZIO POST LAUREA	7	83,3%
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE DIDATTICA	7	100,0%
	SERVIZIO SEGRETERIE STUDENTI	5	95,0%
ARIIDC	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO CENTRO LINGUISTICO	8	98,6%
	SERVIZIO COMUNICAZIONE	6	97,5%
	SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	6	95,0%
	SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	7	95,0%
ARTM	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'	9	91,7%
	SERVIZIO RICERCA E TERZA MISSIONE	9	88,3%
	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'LABORATORIO ENERGIA NUCLEARE APPLICATA'	7	100,0%
	CENTRO INTERDIP. DI SERV. PER LA GEST UNIFICATA DELLE ATT DI STABILIZZAZIONE E DI RADIOBIOLOGIA	11	93,3%
ARUF	SERVIZIO BILANCIO E PROGR. FINANZIARIA E COORDINAM. AMMINISTR. E CONTABILE DIP. E BIBLIOTECHE	12	96,2%
	SERVIZIO FISCALE	10	94,5%
	SERVIZIO GESTIONE PERSONALE DOCENTE	9	100,0%
	SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	9	100,0%
	SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE	15	97,8%
ATIS	SERVIZIO AUTOMAZIONE GESTIONALE	18	99,4%
	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	8	96,6%
	SERVIZIO GARE E APPALTI	14	98,2%
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY E UTILITIES	6	93,7%
	SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	9	92,4%
	SERVIZIO GESTIONE AMM ACQUISTI PROTEZIONE DATI PERS CERTIF	13	93,7%
	SERVIZIO LOGISTICA ED ECONOMATO	11	92,5%
	SERVIZIO SALUTE E AMBIENTE	5	91,0%
SERVIZIO SICUREZZA E RADIAZIONI IONIZZANTI	6	100,0%	
SERVIZI STAFF DIR GENERALE	SERVIZIO LEGALE	8	100,0%
	SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI	7	98,7%
	SERVIZIO PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	8	95,6%
	SERVIZIO QUALITA' E SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	7	100,0%

Tabella 18: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SERVIZIO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

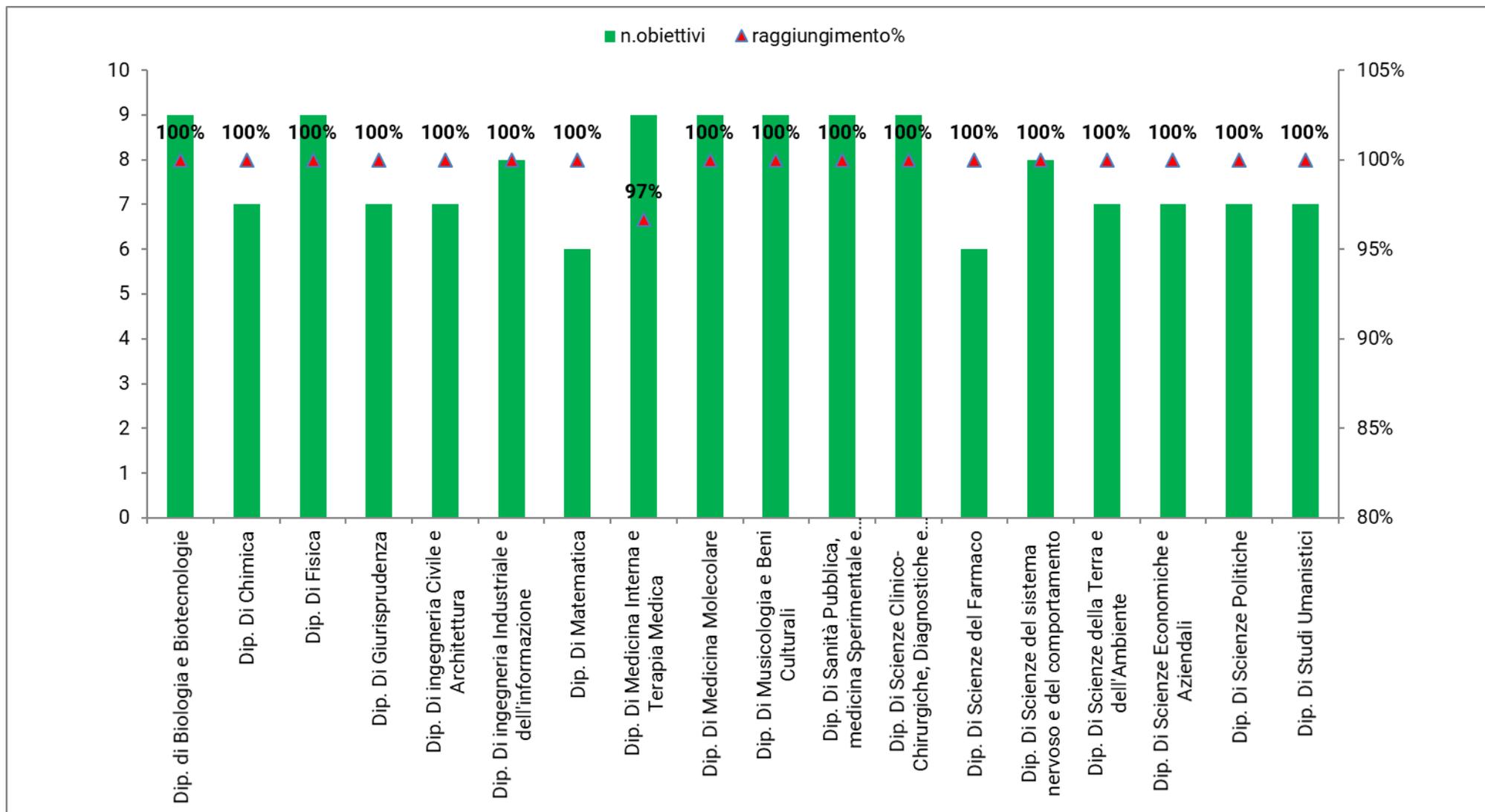


Figura 15: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER DIPARTIMENTO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

3.6 Obiettivi Individuali

3.6.1 Risultati Direzione Generale

Per l'esercizio 2019, come previsto dal SMVP 2019-2021, la valutazione del Direttore Generale viene effettuata nel modo seguente:

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

Il Decreto Interministeriale n. 194 del 30 marzo 2017, relativo alla "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020", prevede una retribuzione di risultato pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti agli obiettivi assegnati.

Il Nucleo di Valutazione si esprime in relazione ai punti a) e b) sopra riportati analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati.

In relazione al punto c), il NdV prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

In Tabella 15 si riporta l'andamento dei risultati 2019 in relazione all'andamento dei dieci indicatori istituzionali assegnati al Direttore Generale: il risultato è pari a 9 indicatori su 10.

In tabella 16 sono riportate le percentuali di raggiungimento dei vari obiettivi gestionali assegnati al Direttore Generale.

I risultati ottenuti in relazione agli obiettivi progettuali di performance organizzativa assegnati risultano pari al 87,46% (si veda allegato Risultati della Direzione generale).

Infine, in relazione alla valutazione dei comportamenti organizzativi, espressa dal Rettore in relazione ai tre aspetti considerati (gestione delle relazioni interne ed esterne, sviluppo e gestione dell'innovazione e gestione delle situazioni critiche) con un punteggio da 1 a 4 (dove 1 è insufficiente e 4 ottimo) per il 2019 la somma dei punteggi è pari a 12.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

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
Tabella 19: I RISULTATI 2018 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

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%
Raggiungimento del target su Obiettivi organizzativi						87,46%

Tabella 20: I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI PROGETTI GESTIONALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.6.2 La valutazione del personale Dirigente

Sulla base dell'effettivo raggiungimento di standard quantitativi e qualitativi nel corso del medesimo anno, il Direttore Generale, in base a quanto previsto dal D.Lgs. 165/2001 come modificato dal D.Lgs 150/2009, esprime un giudizio complessivo sulla performance dei singoli dirigenti. La Direzione Generale procederà ad effettuare la valutazione delle performance 2019 dei dirigenti, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2019-2021, utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- Componente organizzativa – peso 70% così articolata:
 - 10% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
 - 20% in relazione agli indicatori di performance organizzativa (efficacia e efficienza) della struttura di diretta responsabilità;
 - 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (si veda Tab.5);
 - 20%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività progettuali assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.

- Comportamenti organizzativi agiti – peso 20% - si tratta di comportamenti riconducibili ad un set di competenze comportamentali.

- Capacità di valutazione dei propri collaboratori - peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall'apposita Commissione.

In particolare: i risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2019 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali (Allegato 2: Risultati di Performance organizzativa 2019).

La metodologia di determinazione dell'indennità di risultato dei dirigenti prevede che la percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici per ogni area approvati dal CDA, sia trasformata in una scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento.

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
0%-30%	0%	Valutazione negativa
31%-50%	20%	Valutazione sufficiente
51%-80%	30%	Valutazione buona

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

81%-95%	40%	Valutazione ottima
96%-100%	45%	Valutazione eccellente

Tabella 21: TABELLA CORRISPONDENZA % OBIETTIVI – PUNTEGGIO

I comportamenti organizzativi sono valutati in relazione all'osservazione delle seguenti competenze:

Competenze manageriali	Gestione riunioni e public speaking
	Programmazione e controllo
	Supervisione, valutazione e sviluppo dei collaboratori
	Leadership
Competenze realizzative	Orientamento al cliente
	Orientamento al risultato
	Problem solving
Competenze trasversali	Allineamento con l'organizzazione
	Attenzione alle relazioni
	Collaborazione
	Negoziazione e persuasione
	Orientamento al miglioramento e all'innovazione

Tabella 22: COMPETENZE INDAGATE IN RELAZIONE AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI

3.6.3 La valutazione del personale non dirigente

La valutazione del personale tecnico-amministrativo risulta composta dai seguenti aspetti:

Personale	Componente Organizzativa	Componente Individuale	Comportamenti	Valutazione Collaboratori
Personale di categoria EP titolare di incarico di struttura	60%		30%	10%
Personale di categoria EP titolare di incarico specialistico	30%	30%	40%	
Personale di categoria D responsabile di struttura	60%		30%	10%

Tabella 23: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Il Collettivo Nazionale di Lavoro per il triennio 2016-2018, statuisce che la quota prevalente delle risorse variabili del Fondo risorse decentrate (così come definite dall'art. 63 comma 3) venga utilizzata per remunerare:

- i premi correlati alla performance organizzativa;
- i premi correlati alla performance individuale
- indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale di disagio, rischio e altre specifiche situazioni.

In particolare, la quota relativa alla performance organizzativa deve essere almeno pari al 30% di tali risorse. Ne segue che al personale B, C e D verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa della struttura di afferenza nei limiti previsti dal Contratto. Questa quota viene ripartita tra le strutture in modo

correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati (innovazione, efficacia ed efficienza) in coerenza con le priorità operative dell'area di appartenenza, nonché agli obiettivi e alle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento al Responsabile di Struttura.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazione ai comportamenti agiti, con riferimento alla pro-attività, alle competenze professionali ed a quelle relazionali. Questa tipologia di premio verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

3.7 Valutazione individuale

Per tutte le categorie amministrative di personale, è prevista la valutazione individuale. In relazione alla posizione, l'esito di tale valutazione concorre a determinare:

- per il personale con incarico di responsabilità, la retribuzione di risultato;
- per il personale di categoria B, C e D, l'attribuzione dei premi legati alla performance individuale.

La valutazione del personale deve rappresentare un momento di significativo valore per la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane. Nonostante sia stata introdotta in Ateneo ormai da alcuni anni, essa continua a generare scarse ricadute positive in termini di clima organizzativo e, in molti casi, ad essere percepita come un adempimento.

Al fine di contenere le ripercussioni negative in termini di conflittualità e la soggettività intrinseca della valutazione causata dalla presenza di molteplici valutatori, l'Amministrazione ha, negli anni, cercato di inserire modifiche, snellimenti e aggiustamenti al processo.

La valutazione individuale viene espressa come valutazione della Performance Individuale nell'anno di riferimento. La Performance Individuale consiste nel "contributo fornito da un individuo alla performance della struttura di appartenenza, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti agiti". La Performance Individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi di struttura e quindi risulta strettamente correlata alla Performance Organizzativa.

Al valutatore è richiesto di esprimere (in termini di punteggio da 0% a 100%) il giudizio dell'apporto individuale e professionale del dipendente alla performance di struttura.

Nell'attribuire il punteggio alla performance del dipendente, il valutatore dovrà considerare, in particolare, la valutazione dei seguenti aspetti:

1. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l'applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.
2. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
3. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

4. Gli aspetti di valutazione, che compongono l'item di valutazione, dovranno essere messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito ad ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia, considerando quanto la performance è confacente a quanto previsto dallo specifico ruolo.

La condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale.

La valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo anno 2019, attuata tramite la piattaforma U-GOV, è stata avviata nel mese di febbraio 2020. L'emergenza Covid-19 in corso e i conseguenti riflessi delle relative misure di contenimento sull'organizzazione dell'attività lavorativa hanno comportato un allungamento delle tempistiche inizialmente previste per la conclusione del processo di valutazione individuale per l'anno 2019, che, però, risulta praticamente concluso, tranne un caso critico. Può essere ora avviata la fase di eventuali contestazioni (ricorsi).

Secondo quanto previsto nell'Accordo di contrattazione per l'erogazione del trattamento accessorio 2019, i risultati relativi alla valutazione individuale incideranno sull'attribuzione della quota variabile dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D titolare di incarico ex art. 91 c. 3 CCNL 16/10/2008, sulla determinazione dei premi correlati alla performance individuale per il personale di categoria B, C, D e sulla determinazione dell'indennità di risultato del personale di categoria EP titolare di incarico.

3.7.1 Indagine Customer satisfaction anno 2019

Le indagini di customer satisfaction promosse dall'Università di Pavia hanno come obiettivo generale la revisione e il miglioramento dei propri servizi, attraverso la rilevazione del grado di conoscenza degli stessi servizi offerti, sulla loro diffusione e sul livello di soddisfazione da parte degli utenti.

Uno degli strumenti di customer satisfaction utilizzato dall'Ateneo è il questionario erogato annualmente, a partire dal 2012, ad alcuni dei propri stakeholder (il personale docente, i dottorandi e gli assegnisti, o personale DDA; il personale tecnico-amministrativo, o PTA; gli studenti) nell'ambito del progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano, che ha a sua volta come fine ultimo quello di ottenere una misurazione e una comparazione delle performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università italiane aderenti al progetto stesso.

L'adesione al progetto Good Practice, dunque, consente non solo di effettuare un'analisi dell'andamento storico del singolo Ateneo, ma anche di effettuare diversi confronti circa il posizionamento di un Ateneo rispetto ad un dato medio di riferimento, o ad un insieme di Atenei con caratteristiche analoghe (ad esempio caratteristiche dimensionali).

Anche nel 2019, come nelle precedenti edizioni, sono quindi stati somministrati questionari con domande comuni a tutti gli Atenei partecipanti ma diversificati in base alla tipologia di utente.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

In particolare, il questionario rivolto al personale DDA rileva la soddisfazione di circa 7 servizi: Amministrazione e gestione del personale, Approvvigionamenti e servizi logistici, Comunicazione, Sistemi informatici, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, Sistemi bibliotecari. Il questionario erogato al PTA prevede invece la rilevazione rispetto a 5 servizi: Amministrazione e gestione del personale, Approvvigionamenti e servizi logistici, Comunicazione, Sistemi informatici e Contabilità. Il questionario rivolto agli studenti, infine, è a sua volta differenziato tra gli studenti iscritti al primo anno di corso e gli studenti iscritti ad anni successivi al primo: in questo caso, le domande comuni riguardano Servizi generali, infrastrutture e logistici, Comunicazione, Sistemi informatici, Segreteria, Servizi bibliotecari, Diritto allo studio, mentre agli studenti del primo anno viene chiesto di valutare anche il servizio di Orientamento in entrata e agli studenti di anni successivi viene chiesto di esprimere la propria opinione circa il servizio di Job placement/Career service e Internazionalizzazione.

La rilevazione dei servizi erogati nel 2018 si è svolta on-line tra gennaio e maggio 2019, diversificando sia le tempistiche che le modalità di somministrazione a seconda delle categorie di utenti. In particolare, per quanto riguarda le modalità, per il questionario rivolto a DDA e PTA è stato utilizzato l'applicativo open-source "Limesurvey" mentre a partire dall'anno 2018, al fine migliorare i tassi di risposta degli studenti, l'Università di Pavia ha deciso di effettuare autonomamente l'indagine, somministrando il questionario attraverso un'apposita sezione all'interno dell'area riservata di Esse3

È invece rimasta invariata la scala di valutazione, che ha come range 1-6, con valori crescenti al crescere della soddisfazione per l'item valutato.

Nella Tabella 1 sono dunque riportati i punteggi medi calcolati da GP nell'ultimo triennio.

In particolare, nella tabella vengono riportati i valori ottenuti dall'Università di Pavia nell'ultimo triennio rapportati alla media del cluster dimensionale di appartenenza. Data la numerosità di studenti, l'Università di Pavia rientra nel cluster "Grandi Atenei" che, nell'edizione del 2019 (con riferimento al 2018), comprende anche l'Università di Bergamo, l'Università di Milano Bicocca, l'Università di Parma, l'Università di Salerno, il Politecnico di Torino e l'Università di Verona.

Dopo il miglioramento registrato nell'indagine svolta nel 2018 rispetto l'indagine condotta nel 2017 e la collocazione dell'Ateneo sopra il valore medio del cluster di riferimento, nell'indagine svolta nel 2019 si registra un calo generale dei punteggi dagli item valutati, sebbene in alcuni casi di pochi punti, come dimostrato anche dalla media finale complessiva che registra un punteggio pari a 4,02 per l'ateneo pavese nell'edizione 2019 contro il 4,06 ottenuto in quella precedente.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Item	Utenti	INDAGINE SVOLTA NEL 2019		INDAGINE SVOLTA NEL 2018		INDAGINE SVOLTA NEL 2017	
		GP 2018 - Valore Pavia	GP 2018 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2017 - Valore Pavia	GP 2017 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore Pavia	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)
		Personale	DDA	4,31	4,33	4,31	4,11
	PTA	3,77	3,87	3,80	3,58	3,68	3,37
Comunicazione	DDA	3,58	3,89	3,60	3,70	3,43	3,54
	PTA	3,52	3,77	3,42	3,47	3,29	3,40
	Stud l'anno	4,04	4,21	4,07	3,96	3,91	3,88
	Stud succ	3,99	4,00	4,00	3,75	3,75	3,65
Contabilità	PTA	3,77	4,09	3,69	3,88	3,76	3,74
Sistemi informativi	DDA	3,90	4,14	4,01	4,00	3,95	3,92
	PTA	3,86	4,20	3,92	3,96	3,95	3,96
	Stud l'anno	4,10	4,29	4,16	4,09	3,83	3,39
	Stud succ	3,90	4,01	4,01	3,77	3,67	3,63
Approvv e servizi generali	DDA	3,52	3,85	3,57	3,55	3,45	3,44
	PTA	3,59	3,69	3,60	3,48	3,56	3,36
	Stud l'anno	4,41	4,53	4,43	4,30	4,14	4,17
	Stud succ	4,17	4,22	4,14	3,95	3,81	3,84
Ricerca	DDA	3,86	4,01	4,01	3,80	3,63	3,56
Biblioteche	DDA	4,58	4,75	4,76	4,52	4,41	4,40
	Stud l'anno	4,44	4,70	4,59	4,58	4,38	3,71
	Stud succ	4,44	4,64	4,51	4,41	4,11	4,06
Didattica	DDA	4,19	4,31	4,23	4,11	4,14	4,04
	Stud l'anno	4,08	4,09	4,23	3,93	3,81	3,35
	Stud succ	4,04	3,95	4,07	3,79	3,75	3,63
Internazionalizzazione	Stud succ	4,23	4,12	4,16	3,77	4,14	3,84
Diritto studio	Stud l'anno	4,29	4,38	4,35	4,29	4,25	4,17
	Stud succ	4,29	4,21	4,23	4,01	3,95	3,80
Orientamento	Stud l'anno	4,18	4,24	4,26	3,99	3,86	3,87
Job placement	Stud succ	3,57	3,58	3,61	3,44	3,37	3,36
MEDIA		4,02	4,15	4,06	3,93	3,86	3,74

Tabella 24: Punteggi medi calcolati da GP Edizioni 2017-2019

L'edizione 2020, con riferimento ai servizi erogati nel 2019, si è conclusa per quanto riguarda il personale DDA e il PTA, mentre è in erogazione per quanto riguarda gli studenti. I risultati definitivi non sono dunque ancora disponibili.

Parallelamente al questionario erogato nell'ambito del progetto Good Practice, a partire dal 2019 l'Università di Pavia ha introdotto, per alcuni servizi, ulteriori strumenti di customer satisfaction. Questa scelta, mirata sempre ad intraprendere azioni di miglioramento dei servizi offerti, consente anche di avvalersi di uno strumento di valutazione della performance più aderente alla realtà dell'Ateneo pavese e delle sue strutture.

Coinvolgendo i servizi interessati, è stata dunque condotta una prima ricognizione al fine di individuare quali servizi inclusi nel questionario Good Practice vengono valutati attraverso domande coerenti con l'articolazione interna dell'Ateneo: in questi casi si è deciso di monitorare il risultato ottenuto nell'edizione 2020 del questionario con il punteggio ottenuto nell'edizione 2019.

Per quanto riguarda invece i servizi valutati attraverso aspetti meno pertinenti e quelli che non vengono ricompresi nel progetto Good Practice, si è scelto di introdurre un diverso questionario.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

In particolare, per questi servizi è stato verificato l'eventuale impiego in anni precedenti di altri strumenti di customer satisfaction che potessero essere mantenuti (se utilizzati in maniera sistematica) o reintrodotti (se utilizzati in maniera non sistematica).

Anche in questo caso si è rilevato un comportamento diversificato tra i servizi coinvolti: in alcuni casi, infatti, è presente uno strumento di misurazione consolidato, mentre in altri casi non risulta utilizzato in modo strutturato e ciclico.

Un altro elemento che è stato infine analizzato è la scala di valutazione impiegata: se da un lato, infatti, risulta ottimale utilizzare una scala con range da 1 a 6, coerentemente con quanto previsto dal questionario Good Practice, dall'altro è stato necessario tenere in considerazione la storicità e la comparabilità dei risultati per quei servizi che, pur somministrando annualmente il questionario ai propri utenti, prevedevano una scala diversa (ad esempio da 1 a 5). In questi casi, si è preferito dare priorità alla comparabilità nell'arco degli anni del servizio stesso, mantenendo la scala esistente e convertendo invece il punteggio sulla scala 1-6 ai fini qui illustrati.

Nella maggior parte dei casi, i questionari di nuova implementazione sono stati erogati attraverso l'applicazione *Google Moduli*, compresa all'interno delle *Google Apps for Education*.

Questo strumento è risultato ottimale per la sua versatilità e facilità di utilizzo durante tutto il processo valutativo, sia in fase di creazione e verifica del questionario, sia in fase di invito e di compilazione delle risposte, sia durante l'elaborazione finale dei risultati.

Inoltre, *Google Moduli* consente di somministrare il questionario in modo totalmente anonimo, non consentendo in nessuna fase del processo di raccolta dei dati la possibilità di attribuire la risposta ad una specifica persona.

Qualora invece il servizio lo consentisse o lo richiedesse, il personale ha provveduto ad erogare il questionario in modo autonomo, ad esempio introducendolo all'interno degli applicativi in uso al servizio stesso o distribuendo i testi delle domande da compilare il loco: queste opzioni sono risultate ottimali nei casi in cui è prevista un'interazione diretta, immediata o in presenza dell'utente (es. Sistema museale di Ateneo oppure Servizio gestione facility e utilities). Al termine del processo di rilevazione, il responsabile del servizio o chi ha gestito la procedura di misurazione della customer satisfaction ha quindi trasmesso le risposte originali (ove possibile) oppure una sintesi dei risultati ottenuti.

Per quanto riguarda infine i servizi che prevedevano già un utilizzo sistemico del questionario (es. il Centro Linguistico d'Ateneo oppure il Centro di Servizio di Ateneo Servizio di Assistenza e Integrazione Studenti Disabili) è stata mantenuta l'impostazione utilizzata negli anni precedenti e, dunque, l'erogazione del questionario da parte dei servizi stessi senza interventi sulla sua struttura o sul suo contenuto, prevedendo un momento di raccolta dei risultati finali.

Sebbene tale raccolta non sia stata ultimata per tutti i servizi coinvolti, è già possibile apprezzare alcuni aspetti dell'utilizzo di questi nuovi strumenti di misurazione della customer satisfaction, come la possibilità di intercettare solo gli utenti effettivi dei servizi che si intende valutare e la conseguente possibilità di stilare questionari più brevi; queste due caratteristiche hanno probabilmente avuto un impatto positivo anche sul tasso di risposta che, in diversi casi, ha superato il 20%.

Al fine di rendere la valutazione oggettiva, i questionari erogati attraverso *Google Moduli* includono come

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

opzione di risposta, “*Non ho utilizzato il servizio*” nei casi che lo richiedono; inoltre tutti i questionari prevedono di riportare le motivazioni nel caso in cui venga espresso un punteggio da 1 a 3, in modo tale da basare la valutazione su elementi fattuali e da rendere il questionario non solo uno strumento di valutazione ma anche uno strumento di comunicazione tra utenti e servizi stessi.

Sempre al fine di consentire agli utenti di comunicare con gli erogatori del servizio, è previsto anche uno spazio per inserire suggerimenti, in questi casi facoltativi.

Per quanto concerne le variabili indagate, sono diverse in base alla diversa natura del servizio monitorato: in alcuni casi si è chiesto di valutare aspetti tangibili, come l’ampiezza dei materiali, mentre in altri casi si è voluto indagare la dimensione relazionale, ad esempio il grado di disponibilità del personale.

Nella Tabella 2 si riportano i risultati complessivi finora disponibili ottenuti dai servizi che si sono avvalsi di strumenti diversi dal questionario Good Practice. Tali risultati fanno emergere una valutazione molto positiva degli utenti rispetto ai servizi offerti, con un punteggio sempre ampiamente superiore a 4 punti su 6.

SERVIZIO/CENTRO	PUNTEGGIO MEDIO (SCALA 1-6)
CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'	5,50
CENTRO DI SERVIZIO CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRADIZIONE MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI	5,59
CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEEO SERV. ASSISTENZA E INTEGRAZIONE STUDENTI DISABILI E CON DSA - S.A.I.S.D.	4,53
CENTRO LINGUISTICO	5,15
SERVIZIO AUTOMAZIONE GESTIONALE	4,78
SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	4,86
SERVIZIO BIBLIOTECHE	4,82
SERVIZIO BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E COORDINAMENTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE DIPARTIMENTALE	4,25
SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	4,48
SERVIZIO FISCALE	4,93
SERVIZIO GARE E APPALTI	4,52
SERVIZIO GESTIONE AMMINISTRATIVA, ACQUISTI, PROTEZIONE DATI PERSONALI E CERTIFICAZIONI INFORMATICHE	4,54
SERVIZIO GESTIONE FACILITY E UTILITIES	5,20
SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	4,58
SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	5,43
SERVIZIO LEGALE	4,62
SERVIZIO LOGISTICA ED ECONOMATO	5,13
SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI E STRUTTURE DIPARTIMENTALI	5,34
SERVIZIO PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	4,98
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE DIDATTICA	5,00
SERVIZIO QUALITA' E SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	5,17
SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	5,06
SERVIZIO SICUREZZA E RADIAZIONI IONIZZANTI	4,56

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (S.M.A.)	5,54
SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEO	4,85

Tabella 25: Risultati customer satisfaction sul 2019 ottenuti dai servizi che si sono avvalsi di strumenti diversi dal questionario Good Practice

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria

L'esercizio 2019 rappresenta, per l'Ateneo di Pavia, il quinto anno (2015-2019) di adozione della contabilità economico patrimoniale e della contabilità analitica nonché del bilancio unico di Ateneo. Come noto, con l'applicazione di tale sistema contabile, il risultato di esercizio viene rilevato come grandezza unitaria sulla base di una visione indivisa ed armonica dei processi e della struttura organizzativa dell'Ateneo, con il conseguente superamento della precedente frammentazione contabile.

In termini generali, i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti nel 2019 confermano il buon andamento dell'Ateneo dell'ultimo quadriennio e mostrano un bilancio non critico. Peraltro, nell'anno 2019, si osserva una riduzione del margine operativo (ovvero della differenza tra ricavi e costi della gestione caratteristica) principalmente connesso all'aumento dei costi del personale, dovuto alla ripresa della dinamica delle retribuzioni e delle assunzioni, e dagli effetti delle decisioni degli Organi di Governo di investire in grandi attrezzature, fabbricati e manutenzioni straordinarie. Si conferma, inoltre, il trend crescente dell'attività progettuale il che implica un ruolo sempre maggiore della programmazione e del processo di budgeting per potenziare da un lato gli strumenti del controllo di gestione e dall'altro i processi decisionali di allocazione efficace ed efficiente delle risorse.

Di seguito sono esposti i dati a consuntivo 2019 dell'Ateneo a confronto con l'esercizio 2018 e con i valori previsionali di budget, anche se questo ultimo aspetto non è sempre agevole per via delle caratteristiche proprie del sistema contabile stesso. Esso, infatti, si muove su due binari distinti e paralleli: da un lato la contabilità generale, che sulla base del principio di competenza economica rileva tutti i fatti gestionali che confluiscono nel bilancio di esercizio; dall'altro la contabilità analitica quale fulcro del processo di budgeting, garante della funzione autorizzatoria del budget e strumento di controllo dell'impiego di quest'ultimo, secondo il principio di impegno delle risorse a prescindere dal loro effettivo utilizzo nell'esercizio.

Per la trattazione dell'andamento economico della gestione 2019 e per un'analisi puntale delle singole poste di bilancio si rimanda al "Bilancio Unico di Ateneo 2019" approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 maggio 2020.

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Riclassificato - Conto Economico	Budget iniziale 2019 (1)	Variazioni nette (2)	Budget definitivo 2019 (3) = (1)+(2)	Bilancio al 31/12/2019	Bilancio al 31/12/2018
A) PROVENTI OPERATIVI					
PROVENTI PROPRI	49.683.645	16.163.729	65.847.373	52.742.200	52.355.397
CONTRIBUTI	179.532.714	48.806.828	228.339.542	158.500.310	157.698.706
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	-	-	-	-
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-	-	-
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	30.371.060	63.506.798	93.877.858	14.993.155	6.996.106
VARIAZIONE RIMANENZE	-	-	-	102.365	94.392
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-	-	-
TOTALE PROVENTI (A)	259.587.418	128.477.354	388.064.773	226.338.030	217.144.601
B) COSTI OPERATIVI					
COSTI DEL PERSONALE	129.107.088	35.917.551	165.024.639	115.985.314	109.044.289
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	123.841.791	95.196.952	219.038.743	84.486.727	79.013.184
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.411.877	(9.759)	5.402.118	7.312.745	5.570.900
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	-	206.611	206.611	1.012.094	1.760.168
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.087.392	1.436.357	3.523.749	1.445.833	1.725.486
TOTALE COSTI (B)	260.448.149	132.747.711	393.195.860	210.242.713	197.114.026
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	(860.730)	(4.270.357)	(5.131.087)	16.095.318	20.030.575
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	(70.500)	125.141	54.641	122.288	91.766
PROVENTI FINANZIARI	-	125.647	125.647	126.549	129.728
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	70.000	224	70.224	224	33.045
UTILI E PERDITE SU CAMBI	(500)	(282)	(782)	(4.037)	4.917
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-	-	-	-
RIVALUTAZIONI	-	-	-	-	-
SVALUTAZIONI	-	-	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	(378.081)	2.645.207	2.267.126	3.247.970	2.192.298
PROVENTI	197.069	5.303.883	5.500.952	5.563.649	2.891.056
ONERI	575.150	2.658.676	3.233.826	2.315.679	698.759
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	(1.309.311)	(1.500.010)	(2.809.321)	19.465.576	22.314.638
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	7.225.038	424.091	7.649.129	6.578.806	6.225.289
G) UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	8.534.349	-	8.534.349	-	-
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F+G)	-	(1.924.100)	(1.924.100)	12.886.770	16.089.349

Il risultato d'esercizio d'Ateneo 2019, al netto delle imposte, è pari a € 12.886.770; esso è dovuto prevalentemente alla contabilizzazione di sopravvenienze attive tra gli altri proventi⁶ e al margine prodotto dalla gestione straordinaria. Si mantiene inoltre costante l'attività progettuale delle strutture dipartimentali a supporto delle attività didattiche e di ricerca.

⁶ La crescita degli "altri proventi" è legata a fattori non ricorrenti, quali: lo svincolo del fondo svalutazione crediti (per €5,4 mln), a seguito di una rivalutazione del rischio su crediti verso enti pubblici e privati, e lo svincolo del fondo rischi (per €2,6 mln) che era stato vincolato in sede di introduzione del nuovo schema contributivo per garantire il mantenimento dello stesso livello di servizi agli studenti, nonostante la riduzione della contribuzione.

Il risultato economico d'esercizio indica la ricchezza generata dalla gestione in termini di valori economici e, pertanto, esso deve essere considerato quale misura di performance economica in una logica di competizione sui risultati e di sensibilizzazione alla responsabilità del management. Inoltre, tale valore fornisce importanti informazioni circa i comportamenti posti in essere nell'ambito dell'attività amministrativa e la loro coerenza con obiettivi e programmi. Si può quindi affermare che questa grandezza rappresenta un vincolo ai processi decisionali dell'Ateneo, che punta all'efficienza operativa della gestione, all'efficacia delle azioni, al rafforzamento patrimoniale e alla sostenibilità delle attività in ambito accademico.

Al fine di una maggiore completezza e comprensibilità dei dati di bilancio, è utile l'analisi degli indicatori Proper: si tratta di indicatori definiti a livello ministeriale⁷ per il contesto universitario, il cui rispetto è finalizzato a garantire la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale degli Atenei. La tabella seguente mostra una sintesi dei valori di tali indicatori, che sono annualmente validati e certificati a livello ministeriale mediante la banca dati Proper⁸ e forniscono informazioni circa il contesto all'interno del quale possono svilupparsi le politiche di Ateneo. Per l'anno 2019 essi non sono ancora totalmente certificati, pertanto alcune quote sono stimate⁹ sulla base delle analisi e dei criteri prudenziali assunti per il Piano di Programmazione Triennale del personale 2020-2022¹⁰.

Indicatori Proper	Stanziamiento esercizio 2019 (dato stimato non definitivo)	Esercizio 2018	Esercizio 2017
<i>Indicatore Spese di personale</i>	67,97%	64,39%	65,82%
<i>Indicatore di sostenibilità economico finanziaria</i>	1,21	1,27	1,23
<i>Indicatore di indebitamento</i>	0,02%	0,01%	2,46%

L'indicatore "spese di personale" è calcolato rapportando le spese fisse ed accessorie per il personale di competenza dell'anno di riferimento, al netto dei finanziamenti esterni a copertura, con le entrate complessive, rappresentate dalla somma dei finanziamenti ministeriali e dalla contribuzione studentesca al netto dei rimborsi. La normativa prevede un valore limite, fissato nella misura dell'80%; il valore di tale indicatore può essere inteso dunque quale limite massimo delle spese per il personale e consente di verificare la sostenibilità delle stesse da parte dell'Ateneo, mettendo in evidenza la quota di ricavi "fissi", assorbita da tali spese, e quella residuale che potrà essere impiegata per la copertura di altri costi.

Ne segue che l'analisi di tale indicatore è fondamentale già in sede di programmazione del personale, al fine di

⁷ Dlgs 42 del 29 marzo 2012 - "Disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli Atenei" e DM 47 del 30 gennaio 2013 - "Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica"

⁸ Banca dati "Programmazione del fabbisogno del personale" gestita da MIUR in collaborazione con CINECA

⁹ Si precisa che per la valutazione dell'indicatore è stata effettuata una stima prudenziale del FFO che influenza di molto le grandezze Proper, su cui non sono ancora disponibili i dati aggiornati.

¹⁰ Documento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 novembre 2019.

valutare la sostenibilità economico-finanziaria delle spese derivanti dai piani di reclutamento nonché il loro impatto sull'indicatore stesso. Se dovesse essere superata la soglia dell'80% si avrebbe un azzeramento delle facoltà assunzionali per l'Ateneo e verrebbe pregiudicata la possibilità di attivare nuovi corsi.

Negli ultimi anni l'Ateneo di Pavia si mantiene ampiamente sotto la soglia, grazie all'approvazione ed attuazione di piani di sviluppo e reclutamento tali da assestare il valore dell'indicatore in un intervallo di sicurezza inferiore al 72%. Tale intervallo è ritenuto di garanzia per la tenuta del bilancio anche nel lungo periodo, consentendo inoltre l'utilizzo di risorse anche per altre strategie di investimento.

L'indice di "indebitamento" è calcolato rapportando gli oneri complessivi di ammortamento di mutuo, considerati quale somma di capitale e interessi annui al netto di altri contributi statali, con il totale delle entrate complessive al netto di spese per il personale e dei fitti passivi a carico dell'Ateneo.

Anche per questo indicatore è fissato un valore limite, pari al 15%, che se superato implica l'impossibilità per l'Ateneo di contrarre nuovi mutui o finanziamenti.

Tale indice, inoltre, è solitamente analizzato congiuntamente con l'indicatore "spese per il personale" in quanto il suo valore influenza sia le possibilità assunzionali e quindi la percentuale di turnover del personale, sia le possibilità per l'Ateneo di contrarre nuove forme di indebitamento.

In particolare, l'incidenza negativa sulle possibilità assunzionali dell'Ateneo si verifica quando l'indebitamento ha un valore superiore del 10% e l'indicatore "spese per il personale" è superiore all'80%. Nell'ultimo triennio il valore dell'indicatore per l'Ateneo di Pavia si è ridotto notevolmente attraverso un trend "virtuoso" legato prevalentemente ad una contrazione degli oneri di ammortamento del mutuo.

Ultimo indicatore, ma non meno importante, è quello di "sostenibilità economico finanziaria" (ISEF) calcolato come rapporto fra due grandezze "A/B", dove:

"A" è pari all'82% della somma delle entrate per FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione studentesca netta, considerata al netto dei fitti passivi;

"B" è dato dalla somma delle spese per il personale a carico dell'Ateneo e degli oneri annui di ammortamento di mutuo (capitale + interessi).

Anche in questo caso, il valore ottimale dell'indicatore deve essere superiore all'1%, ciò anche ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio e l'ateneo pavese è ampiamente al di sopra.

4.2 Costi ed efficienza

Come ormai da molti anni, l'Ateneo di Pavia ha aderito anche nel 2019 al Progetto Good Practice (GP) coordinato dal MIP POLIMI, la Business School del Politecnico di Milano.

Il nuovo ciclo del progetto, giunto alla sua sedicesima edizione, ha coinvolto 41 istituzioni tra Atenei pubblici e Scuole Superiori. Il progetto ha lo scopo di misurare e confrontare le performance gestionali di un gruppo di Atenei che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto; rilevante è la forte interazione ed il confronto tra gli Atenei partecipanti per avviare anche riflessioni in termini di benchmarking

relativamente ai costi unitari del servizio e al gradimento agli utenti.

La nuova edizione del progetto Good Practice 2019/20 si articola in tre tipologie di rilevazioni:

1. *Costi ed efficienza: GOOD PRACTICE TRADIZIONALE – UNA LETTURA NUOVA DEI DATI.*

Il calcolo del costo unitario dei servizi amministrativi è ormai una pratica consolidata all'interno del progetto Good Practice, e consente di quantificare l'investimento medio nei servizi amministrativi. La rilevazione 2019/20 è caratterizzata da una **rinnovata lista di servizi amministrativi** oggetto di analisi, **congiuntamente ai relativi driver** (i.e. output dei servizi). Il cambiamento dei Servizi e la modifica, l'integrazione e l'eliminazione di alcuni driver consentirà, da un lato, una maggiore verticalità nelle analisi di efficienza dei servizi e, però, inevitabilmente, dall'altro, una perdita di comparabilità interna dei dati stessi rispetto al passato. Il nuovo Protocollo prevede infatti 53 "Servizi" (intesi come processi lavorativi) invece dei 27 a cui eravamo abituati e, da quest'anno la compilazione dei Timesheet si effettua solo al I Livello. Alla conclusione della Rilevazione, verranno calcolati i costi complessivi ed unitari delle 53 attività di supporto considerando l'onere relativo a personale interno, collaboratori, personale somministrato coinvolti nella gestione del servizio.

2. *Customer Satisfaction e Benessere organizzativo*

I dati forniti da questa indagine risultano particolarmente importanti per diversi usi (esterni ed interni), specialmente alla luce della revisione del d.lgs. 150/2009 e del crescente uso della customer satisfaction (CS) nella valutazione della performance individuale. Come da prassi consolidata all'interno del progetto, le rilevazioni di CS sono rivolte a tre categorie di stakeholder: (i) docenti, dottorandi, assegnisti, (ii) personale tecnico-amministrativo e (iii) studenti. In aggiunta alla rilevazione della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi, è previsto un questionario relativo al "Benessere organizzativo" per il personale tecnico-amministrativo. La rilevazione 2019/20 prevede un passo ulteriore verso gli Analytics e in particolare una visualizzazione integrata e personalizzata dei dati tramite la costruzione di cruscotti che, partendo dalla rilevazione studenti, permetteranno di segmentare in maniera più dettagliata la popolazione studentesca. Ciò verrà effettuato tramite l'integrazione dei dati relativi alla competizione tra Atenei, ai fattori di scelta universitaria e ad alcune delle informazioni anagrafiche già raccolte nei questionari di CS. L'obiettivo è quello di sfruttare a pieno le potenzialità che i dati GP offrono in termini di Analytics.

3. *Laboratori Sperimentali*

Come sperimentato positivamente negli ultimi anni, a fianco alle rilevazioni di efficacia ed efficienza, il progetto affronta alcuni temi rilevanti per gli atenei. Questa edizione introduce due novità, legate ai laboratori sperimentali, ma trasversali anche alle parti più tradizionali:

- *Digital Transformation*

L'obiettivo del laboratorio è definire un modello di misurazione della **Digital Transformation**, applicarlo alle

università GP, ed infine individuare buone pratiche ma anche problemi comuni.

Il laboratorio sarà articolato nei seguenti passi: interviste ad alcuni atenei per individuare assi principali di trasformazione e problemi specifici e comuni al sistema; Proposta e condivisione del modello di misura; Test del modello con poche università; Eventuale revisione del modello; Applicazione del modello alle università GP in modo allargato e verifica dati ed eventuale richiesta di dati aggiuntivi o revisione.

- Terza missione e patrimonio culturale

Il patrimonio culturale degli atenei ricopre un ruolo sempre più strategico per la valorizzazione delle attività di ricerca sulla comunità, anche al di fuori dell'ateneo stesso. Il laboratorio ha l'obiettivo di analizzare il contributo del patrimonio culturale (sistema bibliotecario e museale) alla terza missione dell'ateneo. Il laboratorio fornirà un benchmarking degli atenei rispetto a due aspetti legati alla valorizzazione del patrimonio culturale: la modalità di organizzazione dell'area amministrativa che si occupa di valorizzazione del patrimonio culturale (organigramma, professionalità coinvolte, attività svolte) attraverso interviste con i referenti dell'area dedicata e la percezione del contributo del patrimonio culturale su studenti, docenti e pta attraverso poche domande ad hoc nel questionario di customer satisfaction inviati a docenti, pta e studenti).

La situazione emergenziale sanitaria che ha colpito il nostro paese e che, purtroppo, ha accompagnato la nuova edizione del progetto Good Practice 2019/20 ha causato la chiusura degli Atenei, l'introduzione del lavoro agile in sostituzione di quello in presenza e problematiche a livello sia personale che organizzativo. Tutto ciò, oltre al cambiamento del Protocollo e dei driver del Progetto e alle numerose defezioni presentate dal sito Abcweb Cineca, sia in fase di test che in fase di rilevazione, molte delle quali ad oggi non ancora risolte, ha provocato uno slittamento delle tempistiche.

La fase di test, inizialmente stabilita fino al 18 aprile, è stata prolungata fino al 30 aprile; il protocollo definitivo dei driver è pervenuto solo in data 4 maggio; l'apertura della Rilevazione dei timesheet è potuta avvenire solo in data 8 maggio; la chiusura dell'edizione è prevista per il 30 giugno mentre l'invio dei risultati avverrà a settembre. Ad oggi mancano ancora alcuni driver e risulta impossibile il caricamento degli stessi per problematiche tecniche legate al sito Abcweb. Per quanto riguarda i timesheet per concludere la rilevazione, ne mancano ancora 35 su 901.

Per questi motivi, ad oggi, risulta impossibile fornire dati anche parziali e sostanzialmente fuorviante il confronto con quelli delle edizioni passate per le profonde modifiche intervenute in questa edizione.

Di seguito si propongono quindi i dati storici con l'aggiornamento relativo al 2018 così come presentato nell'autunno del 2019 I Politecnico di Milano.

Dati Progetto Good Practice 2018

L'Ateneo di Pavia appartiene al cluster degli atenei grandi ($20.000 < \text{studenti} < 40.000$); di seguito esponiamo la serie storica dei costi per attività dalla quale si evince una parziale ripresa del costo del personale:

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Costi totali per attività	2012	2014	2015	2016	2017	2018
1. Pianificazione, controllo e statistica	528.397 €	705.909 €	679.231 €	697.550 €	769.564 €	857.952 €
1b. Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione				325.453 €	357.804 €	368.089 €
2. Contabilità	3.564.513 €	3.364.947 €	3.311.007 €	3.318.814 €	3.333.513 €	3.683.486 €
3. Affari legali e istituzionali	986.916 €	1.158.430 €	1.122.495 €	1.047.976 €	1.083.173 €	1.224.934 €
4. Comunicazione	1.600.395 €	1.222.612 €	1.138.724 €	1.062.561 €	1.077.275 €	1.178.711 €
5. Servizi sociali e welfare	85.515 €	146.601 €	161.027 €	115.455 €	115.685 €	131.439 €
6. Personale	2.701.405 €	2.338.802 €	2.115.419 €	2.105.782 €	2.031.898 €	2.222.770 €
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	272.123 €	146.168 €	117.100 €	189.844 €	207.835 €	246.628 €
8. Edilizia_Interventi sul costruito	399.185 €	418.295 €	396.298 €	387.243 €	401.886 €	507.896 €
9. Approvvigionamenti	973.319 €	979.610 €	1.104.919 €	1.160.450 €	1.216.416 €	1.301.431 €
10. Servizi generali e logistici	3.926.941 €	3.616.909 €	3.488.132 €	3.390.635 €	3.184.108 €	3.361.111 €
11. Sistemi informativi	2.296.724 €	2.412.123 €	2.356.785 €	2.113.577 €	1.944.105 €	2.040.960 €
12. Orientamento in entrata	328.040 €	320.049 €	266.565 €	311.741 €	434.573 €	413.226 €
13. Gestione alloggi e mense	147.704 €	3.602 €	2.580 €		778 €	6.760 €
14. Gestione delle borse di studio	129.775 €	286.337 €	246.850 €	249.994 €	251.500 €	263.079 €
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	4.517.249 €	3.939.888 €	3.862.984 €	3.482.741 €	3.697.528 €	3.765.784 €
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	1.516.938 €	1.517.222 €	1.403.365 €	1.389.635 €	1.364.756 €	1.434.575 €
17. Orientamento in uscita	189.772 €	247.503 €	229.477 €	226.548 €	184.778 €	199.901 €
18. Internazionalizzazione studenti	412.540 €	610.907 €	773.647 €	775.682 €	737.653 €	805.028 €
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	107.169 €	142.553 €	156.769 €	173.588 €	153.105 €	137.904 €
20. Biblioteche	4.136.701 €	3.566.746 €	3.361.029 €	3.079.897 €	2.981.321 €	2.821.264 €
21. Trasferimento tecnologico	157.804 €	120.353 €	147.267 €	149.440 €	211.803 €	203.224 €
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	661.588 €	609.817 €	543.560 €	498.285 €	508.679 €	559.051 €
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	285.950 €	424.446 €	403.470 €	463.632 €	493.492 €	558.397 €
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	4.045.903 €	4.683.922 €	4.176.055 €	4.371.492 €	4.140.109 €	4.026.679 €
25. Supporto alle gestione ospedaliera	804.673 €	912.277 €	783.900 €	732.980 €	726.591 €	716.758 €
26. Gestione museale e/o archivistica		450.391 €	455.314 €	724.583 €	684.353 €	737.729 €
Totale complessivo	34.777.239 €	34.346.419 €	32.803.969 €	32.545.577 €	32.294.281 €	33.774.766 €

Tabella 26: COSTI DELLE ATTIVITA'

Di seguito i costi unitari 2018 con i relativi driver, la media dei grandi atenei e quella generale; il quadro posiziona l'Ateneo di Pavia mediamente in livelli di costo unitari confrontabili con quelli medi, ad eccezione di qualche caso (es contabilità).

Ateneo cluster: grandi	Driver	Pavia	Media grandi	Media
1. Pianificazione, controllo e statistica	MG€	2,02	2,42	3,54
1b. Assicurazione qualità, Accredитamento, Valutazione	Non ha driver	-		
2. Contabilità	MG€	8,68	5,91	6,92
3. Affari legali e istituzionali	€/(pta + doc + ric + cel)	644,70	865,93	936,94
4. Comunicazione	€/numero tot unità di personale	353,65	262,58	455,84
5. Servizi sociali e welfare	€/(pta + doc + ric + cel)	69,18	89,15	97,95
6. Personale	numero totale di unità di personale	666,90	721,12	886,65
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	Non ha driver	-		
8. Edilizia_Interventi sul costruito	€/Mq interni della struttura (inclusi i corridoi)	2,44	3,47	3,96

8. Edilizia_ Interventi sul costruito + SIOPE	€/Mq interni della struttura (inclusi i corridoi)	2,44	23,29	21,04
9. Approvvigionamenti	MGE	33,06	41,41	78,94
10. Servizi generali e logistici	€/Mq interni della struttura oggetto dell'analisi	16,12	12,29	16,63
10. Servizi generali e logistici + siope	€/Mq interni della struttura oggetto dell'analisi	16,12	25,40	35,97
11. Sistemi informativi	€/numero totale di unità di personale	612,35	685,53	787,79
11. Sistemi informativi + SIOPE	€/numero totale di unità di personale	612,35	1.342,23	1.744,07
12. Orientamento in entrata	€/n. immatricolati laurea triennale, specialistica e ciclo unico (numero immatricolati CdL)	53,69	48,40	80,83
13. Gestione alloggi e mense	Non ha driver	-		
14. Gestione delle borse di studio	€/n. domande totali di borse di studio ricevute	140,08	119,54	184,91
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	€/n. studenti iscritti (coloro che hanno pagato almeno la prima rata) ai corsi di I,II livello e a ciclo unico	162,94	126,20	159,74
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	€/(n. dottorandi, n. studenti iscritti a master, n. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, n. di specializzandi)	576,37	696,89	690,85
17. Orientamento in uscita	€/(n. di laureati triennale specialistica e ciclo unico (escludere i laureandi) + n. di stagisti e tirocinanti che non si siano laureati nello stesso anno)	42,83	56,12	93,59
18. Internazionalizzazione studenti	€/(n. studenti stranieri + n. Studenti totali in mobilità, sia in entrata che in uscita)	257,77	224,74	231,78
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	€/(n. di docenti, personale TA e ricercatori in mobilità, sia in entrata che in uscita)	7.661,31	12.829,41	9.247,65
20. Biblioteche	€/(n. utenti potenziali)	101,80	72,16	129,52
21. Trasferimento tecnologico	Non ha driver	-		
22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	€/(Proventi di competenza da contratti/progetti di ricerca nazionali, internazionali finanziati e dei contratti conto terzi)	17,75	47,57	63,65
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	Non ha driver	-		
25. Supporto alle gestione ospedaliera	€/(n. di personale convenzionato con la facoltà di medicina + n. specializzandi delle scuole di medicina)	631,50	2.978,27	1.870,07
26. Gestione museale e/o archivistica	€/Numero di visitatori del museo	48,28	1.057,91	266,16

Tabella 27: costi unitari 2018 con i relativi driver, la media dei grandi atenei e quella generale

Il quadro dell'allocazione dei costi per attività è meglio espresso nel cruscotto che segue (FONTE: **Progetto Good Practice 2018** - Report finale (cruscotto) Università di Pavia):

Servizi	Pavia	Media Atenei
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	11,92%	10,02%
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	11,15%	10,81%
2. Contabilità	10,91%	7,90%
10. Servizi generali e logistici	9,95%	9,93%
20. Biblioteche	8,35%	7,93%
6. Personale	6,58%	7,56%
11. Sistemi informativi	6,04%	6,90%
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	4,25%	3,33%
9. Approvvigionamenti	3,85%	4,26%
3. Affari legali e istituzionali	3,63%	4,56%
4. Comunicazione	3,49%	3,55%
22/23. Supporto alla gestione dei progetti nazionali e internazionali	3,31%	4,01%
1. Pianificazione, controllo e statistica	2,54%	3,66%
18. Internazionalizzazione studenti	2,38%	1,76%
26. Gestione museale e/o archivistica	2,18%	1,11%
25. Supporto alla gestione ospedaliera	2,12%	3,80%
8. Edilizia _Interventi sul costruito	1,50%	2,56%
12. Orientamento in entrata	1,22%	1,38%
1b. Assicurazione qualità, Accreditemento, Valutazione	1,09%	1,87%
14. Gestione delle borse di studio	0,78%	0,79%
7. Edilizia _Nuovi interventi edilizi	0,73%	1,04%
21. Trasferimento tecnologico	0,60%	0,69%
17. Orientamento in uscita	0,59%	1,08%
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	0,41%	0,65%
5. Servizi sociali e welfare	0,39%	0,54%
13. Gestione alloggi e mense	0,02%	0,26%

MIP - Politecnico di Milano

Tabella 28: Allocazione delle risorse sui servizi

La tabella riporta l'incidenza di ciascun servizio rispetto ai costi amministrativi totali dell'Ateneo (il totale della colonna dell'Ateneo è quindi pari a 100%). Il benchmark è rappresentato dall'incidenza media dei costi di ciascun servizio negli Atenei GP.

L'Ateneo di Pavia mostra un'incidenza superiore al 10% nel supporto alla ricerca, nella didattica in itinere e nella contabilità. Quest'ultimo servizio mostra inoltre un'incidenza di circa tre punti percentuali superiore alla media degli Atenei.

Relativamente ai servizi comuni a docenti, PTA e studenti si riporta un altro interessante cruscotto:

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Comunicazione	CS doc	(1-6)	3,58	3,87	3,89	-7,37%	-7,99%
	CS pta	(1-6)	3,52	3,71	3,77	-4,95%	-6,46%
	CS stud / anno	(1-6)	4,04	4,01	4,21	0,82%	-3,98%
	CS stud succ	(1-6)	3,99	3,79	4,00	5,40%	-0,23%
	Costo unitario	€/persona	353,65	416,76	262,58	-15,14%	34,68%
Sistemi informativi	CS doc	(1-6)	3,90	4,15	4,14	-5,94%	-5,83%
	CS pta	(1-6)	3,86	4,16	4,20	-7,17%	-7,97%
	CS stud / anno	(1-6)	4,10	4,04	4,29	1,46%	-4,27%
	CS stud succ	(1-6)	3,90	3,80	4,01	2,47%	-2,74%
	Costo unitario	€/persona	612,35	1.758,92	1.342,23	-65,19%	-54,38%
Approvv e serv gen	CS doc	(1-6)	3,52	3,77	3,85	-6,65%	-8,57%
	CS pta	(1-6)	3,59	3,57	3,69	0,74%	-2,70%
	CS stud / anno	(1-6)	4,41	4,27	4,53	3,41%	-2,56%
	CS stud succ	(1-6)	4,17	3,96	4,22	5,24%	-1,22%
	Costo unitario	€/mq	16,12	30,41	25,40	-46,99%	-36,53%
Biblioteche	CS doc	(1-6)	4,58	4,71	4,75	-2,85%	-3,76%
	CS stud / anno	(1-6)	4,44	4,57	4,70	-2,85%	-5,51%
	CS stud succ	(1-6)	4,44	4,49	4,64	-0,99%	-4,38%
	Costo unitario	€/utente potenziale	101,80	88,49	72,16	15,03%	41,07%

Tabella 29: cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti

La tabella riporta il cruscotto integrato efficienza/efficacia per i servizi rivolti a tutti gli stakeholder (i.e. comunicazione, sistemi informativi, servizi generali e logistici e biblioteche).

La quarta colonna riporta le prestazioni dell'Ateneo, colorate in arancio laddove la performance fosse inferiore alla media, in verde laddove fosse superiore. Il benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei. E' inoltre riportato il benchmark relativo alla media degli atenei che compongono il cluster di riferimento. Le ultime due colonne riportano gli scostamenti percentuali.

L'Ateneo di Pavia mostra prestazioni sotto- media nella CS del personale interno, mentre gli studenti tendono ad avere livelli di CS superiori. Rispetto ai costi, solo le biblioteche riportano costi unitari superiori alla media, risultando quindi un servizio potenzialmente critico.

Segue il cruscotto dei servizi a docenti e PTA:

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Personale	CS doc	(1-6)	4,31	4,43	4,33	-2,77%	-0,56%
	CS pta	(1-6)	3,77	3,82	3,87	-1,41%	-2,76%
	Costo unitario	€/persona	666,90	866,10	721,12	-23,00%	-7,52%
Contabilità	CS pta	(1-6)	3,77	4,10	4,09	-7,98%	-7,77%
	Costo unitario	€/mgI€	8,68	6,92	5,91	25,51%	46,88%
Ricerca	CS doc	(1-6)	3,86	4,03	4,01	-4,38%	-3,94%
	Costo unitario	€/mgI€	17,75	64,80	47,57	-72,60%	-62,68%

Tabella 30: cruscotto dei servizi a docenti e PTA

La tabella riporta il cruscotto integrato efficienza/efficacia per i servizi rivolti a docenti e PTA, cioè amministrazione del personale, contabilità e supporto alla ricerca.

La quarta colonna riporta le prestazioni dell'Ateneo, colorate in arancio laddove la performance fosse inferiore alla media, in verde laddove fosse superiore. Il benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei. E' inoltre riportato il benchmark relativo alla media degli atenei che compongono il cluster di riferimento. Le ultime due colonne riportano gli scostamenti percentuali.

L'Ateneo di Pavia riporta maggiore efficienza a fronte di CS sotto-media nella gestione del personale e nel supporto alla ricerca. La contabilità mostra invece costi unitari superiori alla media, e CS più limitata della media.

Infine, per i servizi agli studenti, si evidenzia quanto segue:

	Prestazione	Unità di misura	GP 2018 - Valore	GP 2018 - Valore benchmark (media Atenei)	GP 2018 - Valore Benchmark (media di cluster)	Scostamento (%)	Scostamento (%) Cluster
Didattica	CS doc	(1-6)	4,19	4,33	4,27	-3,28%	-1,77%
	CS stud l anno	(1-6)	4,08	3,89	4,09	5,00%	-0,21%
	CS stud succ	(1-6)	4,04	3,78	3,95	6,97%	2,43%
	Costo unitario	€/studente	162,94	139,19	126,20	17,06%	29,11%
Internazionalizzazione	CS stud succ	(1-6)	4,23	3,97	4,12	6,35%	2,64%
	Costo unitario	€/studente	257,77	236,69	224,74	8,91%	14,70%
Diritto studio	CS stud l anno	(1-6)	4,29	4,20	4,38	2,08%	-1,90%
	CS stud succ	(1-6)	4,29	4,03	4,21	6,40%	1,89%
Orientamento	CS stud l anno	(1-6)	4,18	4,05	4,24	3,42%	-1,36%
	Costo unitario	€/immatricolato	53,69	65,24	48,40	-17,69%	10,93%
Job placement	CS stud succ	(1-6)	3,57	3,63	3,58	-1,73%	-0,45%

Tabella 31: cruscotto dei servizi agli studenti

La tabella riporta il cruscotto integrato efficienza/efficacia per i servizi rivolti agli studenti, cioè supporto alla didattica, internazionalizzazione, diritto allo studio, orientamento in entrata e job placement.

La quarta colonna riporta le prestazioni dell'Ateneo, colorate in arancio laddove la performance fosse inferiore alla media, in verde laddove fosse superiore. Il benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei. E' inoltre riportato il benchmark relativo alla media degli atenei che compongono il cluster di riferimento. Le ultime due colonne riportano gli scostamenti percentuali.

L'Ateneo di Pavia riporta costi superiori alla media nel supporto alla didattica e nell'internazionalizzazione. Il diritto allo studio (limitatamente a CS) e l'orientamento in ingresso emergono invece come servizi virtuosi in questo cruscotto

In sintesi, il posizionamento di Pavia è ben rappresentato nel grafico seguente:

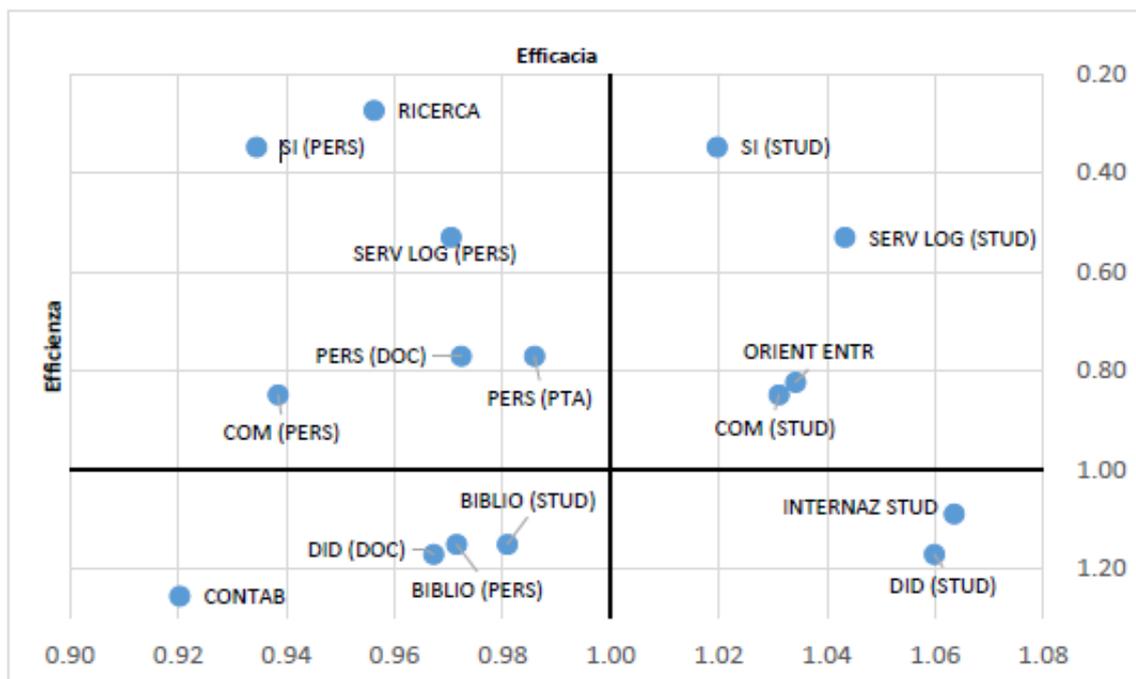


Figura 16: posizionamento di sintesi

La figura riporta il posizionamento di sintesi dell'Ateneo rispetto all'incrocio efficienza/efficacia. La matrice è costituita da due assi:

1. Asse verticale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto all'efficienza. Ogni costo unitario è stato normalizzato rispetto alla media degli atenei (il cui valore è stato posto paria 1). Quando il costo unitario dell'ateneo è sopra la media, allora il valore è maggiore di 1 ed il servizio è posizionato nella parte bassa del grafico.
2. Asse orizzontale: riporta il posizionamento dei servizi rispetto al valore medio della CS DDA, (docenti, dottorandi e assegnisti), PTA e studenti. Anche in questo caso i punteggi di CS per ogni servizio sono stati normalizzati rispetto alla media (il cui valore è stato posto paria 1). Quando la soddisfazione complessiva per il servizio è sotto la media, allora il valore è inferiore ad 1 ed il servizio è posizionato nella parte sinistra del grafico.

In questo modo si identificano 4 quadranti:

- Quadrante in alto a destra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media e la cui CS è maggiore rispetto alla media. Sono servizi considerati virtuosi per l'ateneo. In questo quadrante si osservano i sistemi informativi (studenti), i servizi logistici (studenti), la comunicazione (studenti) e l'orientamento in entrata.
- Quadrante in alto a sinistra: servizi il cui costo unitario è inferiore rispetto alla media, ma la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per la CS; in questo quadrante si osservano la comunicazione (personale), la gestione del personale, i servizi logistici (personale), il supporto alla ricerca e i sistemi informativi (personale)
- Quadrante in basso a destra: servizi il cui costo unitario è superiore rispetto alla media, ma la cui CS è superiore rispetto alla media. Sono i servizi critici per l'efficienza; in questo quadrante si osservano

l'internazionalizzazione ed il supporto alla didattica (studenti)

- Quadrante in basso a sinistra: servizi il cui costo unitario è maggiore rispetto alla media e la cui CS è inferiore rispetto alla media. Sono i servizi critici sia per CS che per efficienza; in questo quadrante si osservano le biblioteche, la contabilità ed il supporto alla didattica (docenti).

5 INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

5.1 Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo

L'Ateneo a partire dal 2016 ha stanziato specifici fondi allo scopo di implementare il welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Pavia.

Con l'entrata in vigore del CCNL 2016/2018, secondo quanto indicato all'art.67, è stato costituito l'importo del fondo per il welfare integrativo di Ateneo.

Nell'ambito dei benefit previsti a favore del personale dell'Ateneo, l'Università di Pavia aveva già attivato a partire dal 2016 la copertura sanitaria gratuita per tutto il personale tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici. Si tratta di un intervento realizzato ai sensi dell'art. 61 c. 5 CCNL 16/10/2008, su iniziativa del Direttore Generale e del Delegato del Rettore alle Risorse Umane e condiviso con le rappresentanze sindacali. Nell'ambito della polizza assicurativa viene data la possibilità di aderire volontariamente a tutto il personale docente, è stata prevista inoltre la possibilità di estensione facoltativa ai componenti il nucleo familiare del personale tecnico-amministrativo e CEL, al personale docente e loro familiari, con il pagamento di un premio agevolato. Con la nuova polizza sanitaria RBM Salute (01/11/2018-01/11/2019) è stata data la possibilità di sottoscrivere l'adesione volontaria anche in corso d'anno. L'adesione volontaria in corso d'anno offre le stesse coperture e mantiene i massimali annui ad un costo pari al 60% del premio totale, l'adesione è possibile solo una volta all'anno (alla data del 01/05).

Dall'analisi dei dati in merito all'utilizzo delle prestazioni previste dal piano sanitario, si rileva un numero crescente di richieste di rimborso o richieste di prestazioni sanitarie in network. Considerando il numero di persone coperte dalla polizza, si sono registrate 1,68 richieste per assicurato nei primi 12 mesi, 1,75 nell'anno seguente e circa una richiesta pro-capite nel successivo semestre di proroga (dati Unisalute). Il trend di crescita si conferma anche nel periodo 01/11/2018 - 30/10/2019. Dai dati forniti da RBM: sono state erogate mediamente 2,23 prestazioni per assicurato.

I dati di utilizzo indicano una fruizione da parte del personale che tende a consolidarsi nel tempo, registrando quindi una risposta positiva da parte dei dipendenti all'iniziativa proposta.

Nel 2019 l'Ateneo ha sottoscritto l'Accordo per il welfare integrativo nell'ambito del quale, oltre alla polizza sanitaria già in essere, ha attivato il "portfolio dipendenti" prevedendo fringe e flexible benefit. E' stato messo a disposizione del personale PTA e CEL un credito welfare di €250.00 pro capite spendibile attraverso l'utilizzo di voucher e rimborsi negli ambiti riguardanti previdenza integrativa, salute, famiglia, spese scolastiche, corsi extra professionali, trasporti, rimborsi per interessi passivi su mutui e finanziamenti, mediante l'utilizzo di una

piattaforma on-line. La piattaforma è stata attivata ad agosto 2019 ed è stata chiusa a fine novembre pertanto il personale dell'Ateneo ha avuto a disposizione 3 mesi per l'utilizzo. Considerato il nuovo strumento e la nuova tipologia di benefit, i risultati sono da considerarsi più che soddisfacenti. Dai dati restituiti dal gestore del servizio risulta che più dell'85% dei beneficiari ha utilizzato la somma messa a disposizione spendendo € 187.590,73 a fronte dei €2012.500,00 stanziati. Dall'analisi dei dati risulta che il maggior numero di richieste, relative all'utilizzo del credito, hanno riguardato:

- rimborsi per spese di trasporto per se stessi e familiari;
- rimborsi per spese di istruzione figli;
- voucher per attività sportive, tempo libero e benessere.

E' importante far rilevare che il servizio dava la possibilità ai beneficiari di richiedere il cosiddetto "voucher libero", vale a dire un voucher spendibile presso qualsiasi fornitore, anche se non convenzionato, nell'ambito dei servizi previsti. Questo strumento ha favorito la spendibilità del credito e al tempo stesso ha contribuito ad una maggiore valorizzazione del territorio grazie al fatto che i dipendenti hanno potuto utilizzare il credito presso i professionisti e/o aziende di cui già si servivano per le attività di sport, palestre e tempo libero.

L'Ateneo nel 2019, nell'ambito del Piano territoriale di conciliazione famiglia-lavoro della provincia Pavia 2017-2018 dell'ATS di Pavia, ha ottenuto il finanziamento del progetto Free-Week of sport per un importo di € 20.000,00. Il progetto ha dato la possibilità ai figli del personale dell'ente di partecipare, a titolo gratuito, ad un Campo sportivo estivo e di fruire di attività sportive diversificate, organizzate e gestite da personale altamente qualificato, durante i periodi di chiusura delle scuole sia estiva che invernale. I dipendenti che hanno utilizzato il servizio messo a disposizione dall'Ateneo ammontano a 67, i figli dei dipendenti beneficiari risultano 88, sono state utilizzate n. 134 settimane di "grest" nel periodo estivo e n. 49 giorni nel periodo invernale.

Durante le festività natalizie, su proposta del Sistema museale di Ateneo, è stata data la possibilità ai figli del personale, docente e PTA, di partecipare gratuitamente ad una visita guidata presso il nuovo Museo Kosmos. Sono state previste due tipologie di visite guidate, "Piccoli Kosmonauti" di età compresa tra 9 e 5 anni e "Grandi Kosmonauti" di età compresa tra 10 e 16 anni. Hanno partecipato all'iniziativa complessivamente 51 ragazzi, di cui n.26 di età compresa tra i 5 e 9 anni e n.25 di età compresa tra i 10 e 16 anni. Tale iniziativa è stata molto apprezzata e molte richieste non sono state accolte in quanto i posti messi a disposizione erano limitati.

Nel piano welfare sono previsti, inoltre, benefici che non implicano un costo e che l'Ateneo ha già attivato da tempo; si tratta di convenzione con asili nido, CAF, enti ospedalieri, aziende di trasporto pubblico, associazioni sportive.

Tra le convenzioni stipulate dall'Ateneo una delle più significative risulta essere quella con Autoguidovie che è stata rinnovata nel 2019. Nell'ambito della convenzione il personale dell'Ateneo può usufruire di sconti sugli abbonamenti annuali, semestrali e trimestrali per le tratte: Urbana, Area Urbana e Extra Urbana.

L'Ateneo inoltre, per quanto riguarda i servizi per il personale che prevedono il pagamento di un servizio, da alcuni anni ha individuato modalità di pagamenti agevolati. Il dipendente ha la possibilità di farsi addebitare direttamente sullo stipendio rateizzandoli, i costi sostenuti per agli abbonamenti per il trasporto Autoguidovie e

la sottoscrizione della polizza sanitaria a favore dei propri familiari. Il servizio di raccolta delle adesioni e rateizzazione della spesa viene gestita anche per il personale docente e dirigente.

Un'ulteriore agevolazione che viene data al personale dell'Ateneo che svolge la propria attività presso le strutture situate in centro città, è quella di dare la possibilità di "parcheggiare" all'interno dei cortili dell'Ateneo. Tale benefit si concretizza in un risparmio economico rilevante considerando la scarsità di area di parcheggio gratuito nei pressi del centro storico. I posti disponibili nei cortili non ricoprono le necessità di tutti gli aventi diritto, per tale motivo l'Ateneo ha stipulato una convenzione con ASM grazie alla quale il personale ha la possibilità di usufruire di importanti sconti per parcheggiare nei posti a pagamento adiacenti il centro storico.

Il welfare aziendale, nella sua accezione più ampia, comprende inoltre gli interventi di conciliazione tempi di vita e di lavoro, quali il telelavoro, progetto già attivo dal 2015, e lo smartworking, attivato nell'anno in corso durante l'emergenza coronavirus e le cui modalità di introduzione in periodi non caratterizzati da emergenza sono in fase di progettazione.

La politica del personale dell'Università di Pavia si caratterizza, pertanto, con una forte spinta verso azioni di welfare aziendale, in un'ottica di attenzione al lavoratore e alle sue esigenze sia dal punto di vista economico che di gestione della vita familiare.

5.2 La valutazione di rischio di stress correlato

La valutazione dello stress lavoro correlato avviene di norma ogni due anni, come previsto dal D.Lgs. 81 del 2008 sulla salute e sicurezza sul lavoro, considerando che le attività dell'Ateneo sono prettamente connotate da un rischio basso.

L'ultima indagine SLC si è conclusa nel mese di marzo 2018, con la produzione del documento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato d.lgs. 81/2008 – art. 28 relativo all'indagine, disponibile nella sezione Amministrazione trasparente del sito dell'Ateneo.

Nonostante i risultati mostrino un livello di rischio basso di insorgenza di stress lavoro-correlato, il gruppo ha continuato i lavori per tutto il 2018 allo scopo di progettare interventi preventivi e migliorativi per tendere all'eliminazione del rischio SLC, che sono stati erogati nel 2019.

In particolare, sono stati progettati degli interventi formativi dedicati al tema della comunicazione efficace. Gli interventi prevedono una metodologia pratico-esprienziale e si basa sul coinvolgimento attivo dei partecipanti, rendendoli protagonisti del processo di apprendimento mediante la sperimentazione sul campo dei contenuti formativi. A tal fine le lezioni frontali saranno seguite da esercitazioni individuali, filmati, discussioni guidate, analisi di casi, simulazioni e role playing, con il continuo scambio di "feedback" tra formatore e partecipanti.

Il corso ha ottenuto risultati molto positivi in termine di coinvolgimento dei partecipanti e di percezione di immediata applicazione dei temi trattati nella vita lavorativa e personale.

Durante tutta la durata del corso, l'intento dei docenti è stato quello di trasmettere conoscenze, abilità e capacità concrete e operative, atteggiamenti e comportamenti personalizzati.

Le reazioni da parte dei partecipanti durante e alla fine delle varie edizioni del corso, ovvero la soddisfazione

relativamente all'esperienza vissuta, sono state generalmente positive. Infatti sia riguardo gli aspetti organizzativi che l'applicabilità dei contenuti e la soddisfazione delle aspettative è stato espresso gradimento e apprezzamento.

I partecipanti hanno dimostrato di aver appreso i concetti base della comunicazione, hanno potuto ampliare il loro bagaglio di conoscenze e abilità, sia attraverso la parte di lezioni frontali che la parte pratica/esperienziale; nella maggior parte dei casi si sono messi alla prova negli esercizi proposti e hanno partecipato costruttivamente alle discussioni.

Inoltre, aspetto di maggior rilievo, i partecipanti hanno espresso la volontà di applicare nel contesto lavorativo gli spunti di riflessione proposti: la modificazione del comportamento comunicativo è infatti l'obiettivo ultimo e di maggior rilievo.

Si auspica che questo momento formativo possa avere avuto un risvolto immediato sulle prestazioni individuali e le attività lavorative delle persone, ma anche sull'intera organizzazione.

Nel mese di novembre del 2019 è stato nominato il nuovo RSPP d'Ateneo, la dott.ssa Lucilla Strada.

Nel 2020 sarà avviata una valutazione SLC, coinvolgendo nuovamente un gruppo di lavoro multidisciplinare, nel tentativo di coinvolgere anche altre popolazioni dell'Ateneo, come i dottorandi, gli assegnisti e gli specializzandi.

5.3 L'indagine sul benessere organizzativo

Il D.L. 150/2009 art. 14 c. 5 prevede che le amministrazioni pubbliche provvedano annualmente alla realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

L'Università di Pavia, nell'ambito del progetto Good Practice, ha realizzato l'indagine sul benessere organizzativo nel periodo maggio 2019 secondo le direttive fornite dall'ANAC, somministrando via web un questionario anonimo al personale tecnico-amministrativo.

Hanno risposto al questionario 330 dipendenti, pari al 39% del personale in servizio. Il tasso di risposta è più basso rispetto all'anno precedente (nel 2018, il 51%).

Nonostante un tasso di risposta inferiore al 50% delle somministrazioni, 38 quesiti su 75 hanno ottenuto una valutazione superiore alla media calcolata rispetto ai valori per gli altri Atenei che aderiscono al progetto. La dispersione nei punteggi ottenuti nei vari Atenei è bassa per cui non traspaiono situazioni veramente critiche né per il nostro Ateneo né per gli altri che partecipano all'indagine. I punteggi più bassi relativamente alla media e allo scarto quadratico medio delle risposte si hanno per i quesiti sulla comunicazione. Le criticità emergono per quanto riguarda l'informazione sulle strategie organizzative, la condivisione degli obiettivi strategici e la chiarezza sui risultati ottenuti dall'organizzazione.

I risultati ottenuti dal questionario mostrano una tendenza simile a quanto rilevato nelle indagini precedenti e un sostanziale accordo con i valori medi ottenuti dagli Atenei coinvolti. Analizzando le sezioni del questionario, possiamo notare che, in particolare:

- per quanto riguarda le discriminazioni subite, il risultato complessivo si pone al di sotto della media degli Atenei con riferimento all'età e all'identità di genere. Sul tema della disabilità si nota invece un valore che si discosta negativamente dalla media: i dipendenti riferiscono un trattamento non sempre adeguato alla propria condizione di salute;
- per quanto riguarda la percezione di equità nell'amministrazione, i dipendenti riferiscono in particolare un disequilibrio tra l'impegno richiesto, la qualità e la quantità del lavoro svolto rispetto ai livelli e alle differenze retributive, in maniera leggermente più marcata rispetto agli altri Atenei;
- la percezione di scarsa equità si riscontra anche nell'ambito relativo a carriera e sviluppo, in cui emerge una sensazione di scarsa meritocrazia nelle possibilità di ottenere avanzamenti professionali. Il risultato complessivo risulta tuttavia più elevato rispetto alla media degli Atenei partecipanti relativamente alla chiarezza del percorso professionale individuale, alla possibilità di sviluppare le proprie capacità e attitudini e la soddisfazione professionale;
- il contesto di lavoro mostra risultati elevati, soprattutto relativamente alle possibilità di formazione offerte dall'Ateneo, alla chiarezza delle regole di comportamento, alla definizione dei compiti e dei ruoli e al coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi;
- nonostante gli elementi di criticità rilevati, i dipendenti mostrano alti livelli di senso di appartenenza all'Università, mostrandosi orgogliosi di lavorare per l'Ateneo nei confronti di parenti e amici;
- la percezione di autonomia e realizzazione personale nella programmazione e nello svolgimento delle attività raggiungono un livello molto positivo, più elevato rispetto alla media di Ateneo, anche in relazione alle possibilità di formazione professionale, che i dipendenti apprezzano;
- in lieve flessione invece il punteggio relativo alle relazioni con i colleghi e alla percezione di sentirsi parte di un gruppo collaborativo;
- gli aspetti più critici rilevati dal questionario riguardano i sistemi di comunicazione interna, alla conoscenza e diffusione delle strategie dell'Ateneo e del coinvolgimento del personale stesso attraverso la condivisione degli obiettivi di governance;
- contrariamente agli anni scorsi invece i dipendenti mostrano maggior apprezzamento per il processo di valutazione della performance organizzativa: tutti gli aspetti connessi mostrano un punteggio nettamente superiore alla media degli Atenei: i colleghi si sentono valutati correttamente, sono informati sui tempi e sui modi, si sentono tutelati dalla possibilità di effettuare ricorso alla Commissione di valutazione, si sentono coinvolti nella definizione degli obiettivi e dei risultati attesi. Ritengono inoltre di essere correttamente informati e che tutto il processo sia ben organizzato, comunicato e attuato.

Nell'indagine sul benessere anno 2019 è stata inserita una sezione relativa al ruolo del responsabile, nell'ottica

di comprendere meglio le percezioni dei dipendenti relativamente alla relazione con il proprio superiore gerarchico nei vari aspetti della vita lavorativa.

In generale dall'indagine emerge un sostanziale rapporto di rispetto e collaborazione con il proprio responsabile, con valori superiori alla media degli Atenei. In particolare:

- il responsabile si dimostra competente, sensibile ai bisogni e alle esigenze personali dei lavoratori. Sa accogliere le proposte dei propri collaboratori e sa riconoscere un lavoro ben svolto. Gestisce bene le relazioni del gruppo, incoraggia le iniziative e stimola a far meglio. I collaboratori si sentono coinvolti e opportunamente formati;
- per quanto riguarda l'equità, i collaboratori riconoscono un buon livello relativo alla valutazione della performance individuale, ma leggermente inferiore nella capacità di distribuire i carichi di lavoro;

In conclusione, sembra emergere un buon livello di benessere individuale e connesso alle relazioni lavorative più strette, in cui i lavoratori si sentono riconosciuti e collaborano con facilità. Più complicato invece il rapporto tra il singolo e l'Ateneo, percepito come lontano e meno raggiungibile.

È intenzione dell'Ateneo collaborare con tutte le diverse figure presenti in Ateneo che intervengono sulle diverse dimensioni del benessere organizzativo al fine di individuare i punti di forza e di criticità del sistema e la relativa individuazione di possibili azioni di miglioramento.

Nel primo semestre 2020 sarà avviata la nuova indagine sul benessere organizzativo con le medesime modalità della precedente.

5.4 L'indagine relativa alla percezione della corruzione e delle politiche anticorruzione dell'Ateneo

Annualmente, tipicamente nel mese di ottobre, l'Ateneo provvede a diramare, a tutta la Comunità accademica, l'invito a compilare un questionario anonimo, in lingua italiana o inglese, al fine di ottenere una fotografia del contesto interno, utile alla redazione del successivo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) nonché, in particolare, per la valutazione del clima etico. L'obiettivo del questionario è altresì quello di ricavare dati utili ad orientare le politiche future in materia di prevenzione della corruzione e di tenere monitorata la percezione che la Comunità ha di questo fenomeno.

Le batterie di domande (18, più uno spazio per i commenti) sono divise in quattro sezioni:

- 1) informazioni sul ruolo in Ateneo, classe di età e titolo di studio del rispondente;
- 2) conoscenza degli istituti per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e delle iniziative implementate dall'Ateneo;
- 3) percezione del fenomeno di corruzione/malamministrazione;
- 4) suggerimenti.

Relativamente al punto 3), in apertura, si specifica quale significato il rispondente debba attribuire al termine

corruzione/malamministrazione utilizzato nel questionario, da intendersi nell'accezione ampia introdotta da ANAC per le politiche di prevenzione, ovvero l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati.

Nel 2019, il questionario è stato reso disponibile dal 21 ottobre all'8 novembre.

L'invito a partecipare all'indagine è stato diramato a tutta la Comunità accademica (non è stato quindi estratto un campione, bensì si è raggiunta tutta la popolazione di riferimento), suddivisa nelle tre categorie di rispondenti sotto indicate.

- **Personale docente e ricercatore** (compresi assegnisti e collaboratori con account @unipv.it): 891 docenti e 1107 collaboratori, per un totale di **1.998 inviti**;
- **Personale tecnico - amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici**: 863 tecnici amministrativi e 27 collaboratori linguistici, per un totale di **890 inviti**;
- **Studenti** (compresi dottorandi di ricerca): **29.260 inviti**.

A fronte dei 32.148 inviti diramati, si sono ottenuti 3066 riscontri, con un tasso di risposta del 9,5%, in lieve aumento rispetto agli anni scorsi, ma sostanzialmente in linea con essi.

L'elaborazione degli esiti dell'indagine è stata affidata alla dott.ssa Chiara Bardelli (dottoranda in *Computational Mathematics and Decision Sciences*, Dipartimento di Matematica dell'Ateneo), componente dello staff della prof.ssa Silvia Figini (professoressa ordinaria di Statistica, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Ateneo).

L'analisi dei dati potrà giovare di uno strumento analitico in grado di fornire un output facilmente interpretabile ed utilizzabile, che, mediante una *dashboard* dinamica, permette la creazione di grafici esplicativi e interattivi. Tale interattività, nonché l'elevato profilo scientifico degli analisti coinvolti, ha convinto l'Amministrazione a presentare i risultati in occasione della Giornata della Trasparenza 2020.

Attualmente, a causa delle restrizioni imposte dalle misure di contenimento del COVID-19, l'organizzazione della Giornata è sospesa.

Sono ad ogni modo state prese in considerazione le prime risultanze.

In particolare, di immediata utilità risulta essere l'analisi della domanda in merito a quali misure siano prioritariamente da potenziare per prevenire fenomeni di corruzione.

Come si può notare nella Figura 1, le tre categorie mostrano in percentuale un comportamento di risposta molto simile tra di loro. Tra le opzioni di scelta emerge una particolare attenzione dei rispondenti sulle misure di:

- formazione in tema di anticorruzione e trasparenza
- rotazione del personale
- tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti

Da sottolineare il fatto che, nonostante gli Studenti possano essere considerati i meno esperti in materia di "Patti di integrità nelle gare di appalto", all'interno delle tre categorie mostrano la percentuale più alta di risposta rispetto a questa misura. Poco considerato invece il "Monitoraggio dei tempi procedurali" soprattutto da

parte del Personale tecnico e amministrativo.

Quali tra le misure sotto elencate ritieni sia necessario potenziare prioritariamente per prevenire fenomeni di corruzione?



Figura 17: Percentuali di risposta rispetto alle tipologie di misure utilizzate per rispondere ai fenomeni di corruzione

5.5 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2019

L'Università di Pavia, in continuità con le attività e i progetti posti in essere dai pre-esistenti Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing e per le pari opportunità, ha istituito nel corso del 2011 il Comitato Unico di Garanzia. Il CUG ha compiti propositivi, consultivi e di controllo. Si sottolinea che è prevista la partecipazione di un rappresentante del CUG agli incontri di contrattazione integrativa di Ateneo, affinché possa fornire pareri consultivi sui temi di propria competenza e svolgere un'attività di verifica sui risultati ottenuti.

Il Piano triennale di azioni positive 2017-2019 comprendeva i seguenti obiettivi: 1. Conciliazione famiglia-lavoro, sperimentazione di nuove forme di organizzazione e creazione di opportunità lavorative; 2. Azioni a sostegno della genitorialità e della salute della donna; 3. Attività di formazione, informazione e valutazione; 4. Attività a sostegno della diffusione di una cultura di genere e di eguali opportunità; 5. Bilancio di genere; 6. Networking.

Si segnala che nel mese di giugno 2019 il Presidente del CUG e 7 membri hanno rassegnato le proprie dimissioni: le iniziative sviluppate nell'anno 2019 sono le seguenti:

- **Telelavoro.** Il CUG ha sostenuto l'attività dell'Amministrazione per quanto riguarda la promozione e la selezione dei 13 progetti di telelavoro presentati nel 2019 dai responsabili delle strutture e, successivamente, dalle lavoratrici e dai lavoratori che si sono candidati per ricoprire tali posizioni.
- **Attività a sostegno della diffusione di una cultura di genere e di eguali opportunità.** E' stato messo a punto un vademecum dal titolo "Sul corretto utilizzo del linguaggio istituzionale, negli atti della Pubblica Amministrazione, in un'ottica di riequilibrio di genere" approvato nella riunione del 15 Aprile 2019.
- **Promozione della cultura di genere e contro le discriminazioni.**
 - È proseguita la collaborazione con il Comune e la Provincia di Pavia per la promozione del XIV Concorso Letterario "Caratteri di donna e di uomo", con l'attribuzione di un premio in denaro ad uno/a studente/ssa universitario per il migliore racconto.
 - Il CUG ha promosso e curato una serie di iniziative volte alla sensibilizzazione della comunità accademica e della cittadinanza sulla cultura di genere. In particolare, ha organizzato i seguenti seminari.
- **8 marzo 2019.** Presentazione della Banca Dati 100 esperte con la presenza di Monia Azzolini dell'Osservatorio di Pavia, Luisella Seveso della Associazione GIULIA e delle esperte pavesi: Valentina Bambini, Chiara Casarotti, Donatella Marini e Lorenza Rossi.
- **11 Aprile 2019:** Seminario su Start-up al femminile con la presenza di Eugenia di Somma di Shetech e di Alice Melocchi di Multiply Labs.
- **Linee guida per le pari opportunità di genere nei convegni.** Sono state predisposte delle linee guida per le pari opportunità di genere nei convegni che sono state approvate dal CUG in data 15 Aprile 2019 e quindi adottate dal Senato Accademico in data 17 Giugno 2019.
- **Bilancio di genere.** E' stato elaborato il Primo Bilancio di Genere dell'Università di Pavia. L'approvazione e presentazione del Bilancio di Genere è stata sostenuta nell'anno 2020 dal CUG di nuova nomina con un ideale passaggio di consegne

Inoltre:

- Il CUG dell'Università di Pavia aderisce alla Conferenza nazionale degli Organismi di parità, rete nazionale degli organismi di parità.
- In Ateneo è, inoltre, prevista la figura della Consigliera di fiducia, un'esperta a cui tutti coloro che lavorano e studiano all'interno dell'Ateneo possono rivolgersi, in via strettamente riservata, in caso di dinamiche lavorative che creano situazioni di disagio (come casi di molestie, mobbing e discriminazioni). Nell'ultimo anno, la consigliera di fiducia è stata contattata da parte di soggetti appartenenti all'intera comunità accademica: studenti, personale tecnico amministrativo e docenti/ricercatori, che si sono rivolti a questa figura per situazioni differenti. Ha partecipato come invitata alle riunioni del CUG e preso parte come componente al gruppo di lavoro finalizzato alla

valutazione del rischio stress lavoro-correlato. È previsto inoltre un intervento della Consiglieria di fiducia nell’ambito del corso di formazione per i dipendenti di nuova nomina.

In seguito alle dimissioni del CUG, l’Università di Pavia ha invitato il personale dell’Ateneo a sottomettere candidature per l’individuazione dei rappresentanti dell’Amministrazione. In seguito alla valutazione di 10 curricula inviati e alla designazione dei componenti di parte sindacale è stato costituito per il quadriennio 2019-2023 il CUG (si vedano le note prot. n. 144016 e 144019 del 05/11/2019, prot. n. 146295 del 08/11/2019 e prot. n. 147460 del 12/11/2019).

In seguito alla nomina, il nuovo CUG ha dimostrato di rinnovare l’impegno nei confronti del personale, della popolazione studentesca e di tutte le collaboratrici/collaboratori dell’Ateneo ai fini di valorizzarne il benessere, di sostenere le pari opportunità e la lotta ad ogni forma di discriminazione. Il nuovo Piano triennale di azioni positive per il triennio 2020-2022, presentato in Consiglio di Amministrazione, prevede una serie di misure e interventi che saranno pienamente operativi già a partire dai primi mesi del 2020.

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

La redazione della Relazione è stata coordinata dal Servizio Pianificazione Programmazione e Controllo della Direzione Generale, tuttavia il lavoro ha coinvolto anche il Servizio Organizzazione e Innovazione ed il Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione. Ciascuno ha curato e predisposto le diverse parti di questo documento in relazione ai rispettivi ambiti di competenza. La Relazione sulla Performance costituisce il documento di chiusura di un ciclo di gestione della performance e la conseguente base di partenza per il ciclo dell’anno successivo.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua Revisione	Luglio – settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	
Negoziante e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget

IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Approvazione e obiettivi e budget	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	CdA	Relazione programmatica e budget
Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Piano Integrato
Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	Luglio- settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV/OIV CdA	Scheda monitoraggio
Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	Marzo- maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
Redazione Relazione sulla Performance	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG	Bozza Relazione sulla Performance
Approvazione Relazione sulla Performance	Giugno (n+1)			CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della Relazione da parte del NuV/OIV	Giugno (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV/OIV	Validazione della Relazione sulla Performance

Tabella 31: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il presente documento viene sottoposto all’approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 giugno 2020. A tal fine è stato preventivamente richiesto un parere al Nucleo di Valutazione, al quale, in relazione alla sua funzione di OIV, sarà comunque affidata la successiva attività di validazione prevista dall’art. 14, comma 4, lettera c) del D.lgs 150/2009 e da concludersi entro il 30/06/2019 secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR.

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

In relazione a quanto previsto nelle Linee Guida pubblicate nel luglio 2015, ANVUR ha provveduto ad esaminare i documenti di Piano Integrato elaborati dalle diverse sedi fornendo un feedback articolato sul documento. Per quanto riguarda l’Ateneo di Pavia, l’analisi è stata effettuata solo nell’anno 2016 e non è stata ripetuta per gli anni successivi. L’individuazione dei punti di forza e di debolezza qui riportata tiene conto comunque anche delle indicazioni emerse da tale analisi.

Punti di forza

1. L’Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi molto completo e articolato. La metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno. In particolare, a partire dal ciclo della performance

2017, è stato predisposto un Documento di programmazione integrata triennale, aggiornato annualmente, che pone rimedio ad uno dei principali punti di debolezza evidenziati da ANVUR. L'Ateneo ha definito le proprie priorità strategiche declinando un insieme di macro-obiettivi da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa.

2. Nella convinzione che per essere efficace il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo, quest'ultimo è stato implementato per rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. Dopo la fine del primo semestre dell'anno, viene avviato il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali per identificare/revisionare gli obiettivi strategici in coerenza con i quali deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono predisposti i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance. Il processo di programmazione deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. La programmazione, quindi, deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche (performance, economico-finanziario, personale, edilizia) e con l'assicurazione di qualità. La realizzazione dei risultati comporta che tutti gli ambiti programmatici siano collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività programmatica è stata temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e alla revisione annuale della programmazione del personale per disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da reclutare e, eventualmente, formare.
3. L'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso', attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo. L'applicativo consente di collegare le richieste di budget corrispondenti a specifici obiettivi gestionali e si pone, pertanto, quale espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' sono sia verso il management, che verso la parte politica, coinvolta nel processo di allocazione delle risorse per poterne aumentare non solo l'efficienza ma soprattutto

l'efficacia, attraverso la revisione periodica delle priorità. Il maggiore impatto si ha in termini di:

- Aumento della responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse richieste e assegnate;
 - Aumento del livello di consapevolezza e la motivazione delle strutture a perseguire obiettivi comuni all'intera organizzazione facilitando l'azione di coordinazione ed integrazione fra le diverse Unità organizzative;
 - Contribuisce alla formazione e all'apprendimento del management in relazione alle funzioni di costo delle strutture affidate alla loro responsabilità.
 - Consente di far emergere anche la delega di responsabilità economica che, nel sistema della performance, ogni unità organizzativa ha, seppure in forme diverse, per i vari obiettivi operativi.
4. 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 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. 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 anche implementato un apposito sito accessibile con credenziali della posta elettronica di Ateneo.

5. In accoglimento di 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. Si è voluto comunque mantenere obiettivi complessi e condivisi tra più strutture ritenendo che ciò possa supportare la faticosa crescita delle modalità di lavoro in squadra, aumentare la consapevolezza delle attività svolte in settori differenti dal proprio e tendere a diminuire le 'barriere' tipiche delle organizzazioni funzionali. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per agevolare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.
6. La crescente importanza assegnata ai temi della valutazione della performance congiuntamente ad un'azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico, e, in particolare, l'attenzione del Consiglio di Amministrazione sulla rendicontazione dei risultati delle attività programmate. La definizione di indicatori ha consentito infine di predisporre modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, finalizzati ad innescare comportamenti virtuosi.
7. 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. Le indicazioni emerse dal rapporto ANVUR successivo alla visita di accreditamento periodico e dalle audizioni dei corsi di studio sono state utilizzate quale ulteriore elemento di rafforzamento del legame tra performance e processi di AQ.

La visita di accreditamento è avvenuta nel mese di novembre 2017 ma il rapporto è stato consegnato all'Ateneo solo nel mese di ottobre 2018. Pertanto, le criticità/esigenze emerse sono state considerate per la definizione degli interventi correttivi e tradotte in obiettivi gestionali per le strutture amministrative di supporto¹¹ nell'ambito del ciclo della Performance 2019.

8. Infine, segnalati da ANVUR come punti di forza specifici dell'Ateneo, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale. Nel 2019, è stata impostata un'indagine di customer satisfaction per tutti i servizi dell'Ateneo comprendendo anche quelli che tradizionalmente rimanevano esclusi dalla rilevazione effettuata nell'ambito del progetto Good Practice e i risultati rilevati hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione complessivo degli utenti.

Punti debolezza:

1. Indubbi elementi di debolezza sono identificabili nella ancora limitata disponibilità di strumenti adeguati e di competenze gestionali disponibili. Le strutture dedicate al presidio di questi processi dovranno essere potenziate.
2. Per rendere maggiormente efficace il collegamento tra le risorse impegnate e i risultati ottenuti, l'Ateneo ritiene di fondamentale importanza la capacità di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili e aggiornati implementando un controllo di gestione adeguatamente informatizzato. Per questo motivo, l'Amministrazione si è fortemente impegnata nell'implementazione di strumenti che permettano di stimare la provenienza (ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività all'interno dei diversi centri di responsabilità (aree dirigenziali e dipartimenti). Le modalità attraverso le quali si sviluppa un processo di budget rappresentano una misura importante della capacità di integrazione dei diversi momenti programmatori dell'Ateneo. Un processo completo di budget non prevede soltanto una circolarità tra i diversi momenti della programmazione (strategica, economico-patrimoniale-finanziaria, operativa), ma consente il loro collegamento alla fase di rendicontazione attraverso un confronto analitico tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate nel periodo di competenza. Il collegamento al processo di budget, quindi, deve essere costruito non solo in relazione alle strategie ma anche ai risultati ottenuti nel ciclo precedente. Ciò può influenzare sensibilmente la cultura organizzativa, perché presuppone una distribuzione delle risorse che tenga conto anche della capacità di un loro utilizzo efficace ed efficiente. Si induce così un cambiamento organizzativo a tutti i livelli, che tuttavia può generare un clima conflittuale a difesa di posizioni acquisite, di cui è bene essere consapevoli.
3. Un'ulteriore implementazione gestionale che si ritiene fondamentale per rendere efficace il collegamento tra risorse impegnate e risultati ottenuti è la costruzione di un sistema di contabilità analitica. La disponibilità di un sistema analitico è fondamentale per stimare e confrontare la spesa con le azioni proposte e realizzate. In questo senso, la contabilità economico analitica diventa un pilastro del cd "performance budget" in quanto consente di monitorare il budget di ogni singola struttura nel suo svolgimento ed è funzionale alla

¹¹ A titolo di esempio, partendo dalla criticità legata all'adeguatezza degli spazi, è stato inserito l'obiettivo di miglioramento del sistema di prenotazione delle aule e di adeguamento delle strutture, mentre dall'esigenza di monitorare in modo più strutturato le opinioni di enti e imprese con accordi di stage/tirocinio è derivato l'obiettivo di implementare un sistema informativo di raccolta delle opinioni dei tutor aziendali sulla preparazione dei tirocinanti.

governance sia in fase di programmazione che di valutazione. Per la parte contabile, la contabilità analitica è indispensabile al fine della determinazione e dell'analisi degli scostamenti tra previsto e realizzato ma per la parte non contabile (obiettivi e indicatori non espressi in termini contabili) necessita un sistema informativo extra-contabile che consenta di monitorare l'andamento. L'Ateneo ha già effettuato alcune elaborazioni propedeutiche alla costruzione di un sistema di contabilità analitica. I primi risultati di questo lavoro sono stati presentati al Consiglio di Amministrazione nella Relazione sulla gestione di accompagnamento al bilancio 2018, mostrando l'entità dei costi sostenuti in relazione ai processi primari e in relazione ai processi di sistema e supporto. Tali elaborazioni, peraltro, devono essere oggetto di una più ampia condivisione con l'accademia in termini di criteri al fine di essere automatizzate con rilevazioni contabili sistematiche che consentano di ottenere risultati economici per Centro di responsabilità. Solo una visione puntuale del consumo delle risorse economiche, patrimoniali e finanziarie riferibile alle diverse strutture e ai diversi processi consentirà una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell'Ateneo (che, ovviamente, rispondono principalmente a logiche extra-economiche) e, in prospettiva, delle scelte in chiave di performance

4. Il processo di identificazione dei target correlati agli obiettivi, funzionale alla verifica del raggiungimento dei risultati, in alcuni casi, non è ancora sufficientemente definito e soprattutto, non riesce ad esprimere l'effetto delle azioni realizzate in quanto non ne misura i relativi impatti. Sarebbe importante non considerare lo svolgimento di attività quale unica misura del raggiungimento del risultato per rendere meno discrezionale la valutazione sul livello di raggiungimento e cogliere, invece, la qualità di quanto realizzato. Per questo motivo, nonostante nel ciclo della Performance 2020 sono state introdotte ulteriori significative innovazioni metodologiche al fine di migliorare l'attività di verifica dei risultati ottenuti.
5. Significativi miglioramenti devono ancora essere realizzati in relazione alla capacità di lavorare in team del personale afferente a strutture diverse. In particolare, si rileva ancora molta resistenza rispetto all'accettazione nel condividere la responsabilità di un risultato non pienamente raggiunto tra le diverse strutture organizzative coinvolte.
6. La sostanziale perdita di autonomia che, da principio fondante dell'ordinamento universitario, è diventata regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva, rende molto difficile la realizzazione di una politica di valorizzazione del proprio personale amministrativo. Recuperare autonomia nella gestione del personale dirigente e tecnico amministrativo e la possibilità di definire politiche di incentivazione, è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia al funzionamento dei processi universitari. Nonostante la positiva situazione di bilancio, l'Ateneo non riesce a reclutare tutte le professionalità necessarie a raggiungere le impegnative sfide che il contesto attuale impone. I vincoli sul trattamento accessorio e l'impossibilità di tracciare progressioni di carriera, aumentano considerevolmente la difficoltà di chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento proattivo. La situazione dell'Ateneo si presenta particolarmente complessa in relazione alle problematiche derivanti dalla definizione dei Fondi per il Trattamento Accessorio che ha certificato un eccesso di risorse erogate in anni passati che deve essere recuperata. La parte di debito più rilevante è stata quantificata a

carico della quota di fondo destinato al trattamento accessorio del personale di categoria EP, ovvero delle figure professionali chiamate ad assumersi le maggior responsabilità, considerato anche l'esiguo numero di dirigenti in organico. Dalla situazione descritta consegue, indubbiamente, un elevato rischio di demotivazione e di minor disponibilità all'impegno in una fase in cui invece sarebbe necessaria una maggiore e più consapevole partecipazione al raggiungimento degli obiettivi sfidanti che l'Ateneo si pone. Inoltre, l'esiguità degli importi disponibili quali premialità, indebolisce di molto, il consolidamento di un ciclo delle performance che si regge sull'incentivazione del merito e dei risultati.

INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Tabella 1: le assegnazioni 2019 e 2018 a confronto per l'ateneo di Pavia.....	14
Tabella 2: Metodologia THE- World University Ranking 2020	19
Tabella 3: Andamento Università di Pavia 2014-2020 THE-World Univeristy Rankings	20
Tabella 4: ARWU Indicatori e peso	21
Tabella 5: THE-Europe Teaching Rankings Indicatori	21
Tabella 6: THE-Europe Teaching Rankings 2019 Atenei italiani	23
Tabella 7: ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI AI CORSI DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO	25
Tabella 8 - Doppi titoli attivi nell'A.A. 2019/2020	31
Tabella 9 - Doppi titoli in corso di negoziato nell'A.A. 2019/2020	31
Tabella 10 - Gli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2013/2014 all'A.A. 2019/2020	32
Tabella 11 - La distribuzione degli iscritti ai corsi in lingua inglese per Paese dall'A.A. 2013/2014 all'A.A. 2019/2020	33
Tabella 12 - I <i>visiting professor</i> dall'A.A. 2015/2016 all'A.A. 2019/2020	34
Tabella 13 - I partecipanti al programma "Pavia-Boston" dal 2014 al 2019	35
Tabella 14: Sommario progetti per anno	36
Tabella 15: CONTRIBUTO APPROVATO A UNIPV PER I PROGETTI DEL PERIODO 2014-2019.....	37
Tabella 16: CONTRIBUTO DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA.....	39
Tabella 17: ASSEGNAZIONI MINISTERIALE PER PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018	48
Tabella 18: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SERVIZIO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	62
Tabella 19: I RISULTATI 2018 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE	65
Tabella 20: I RISULTATI OTTENUTI RISPETTO AI PROGETTI GESTIONALI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	66
Tabella 21: TABELLA CORRISPONDENZA % OBIETTIVI – PUNTEGGIO	68
Tabella 22: COMPETENZE INDAGATE IN RELAZIONE AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI	68
Tabella 23: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	68
Tabella 24: Punteggi medi calcolati da GP Edizioni 2017-2019.....	72
Tabella 25: Risultati customer satisfaction sul 2019 ottenuti dai servizi che si sono avvalsi di strumenti diversi dal questionario Good Practice	75
Tabella 26: COSTI DELLE ATTIVITA'	82
Tabella 27: costi unitari 2018 con i relativi driver, la media dei grandi atenei e quella generale.....	83
Tabella 28: Allocazione delle risorse sui servizi.....	84
Tabella 29: cruscotto dei servizi comuni a docenti, PTA e studenti.....	85
Tabella 30: cruscotto dei servizi a docenti e PTA	86
Tabella 31: cruscotto dei servizi agli studenti	87
Figura 1: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO	10
Figura 2: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA	10
Figura 3: PERSONALE DOCENTE PER ETA' E PER GENERE	10
Figura 4: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO	11
Figura 5: PTA IND. PER ETA' E GENERE	11
Figura 6: PTA IND. PER AREA E CATEGORIA	12
Figura 7: La composizione del finanziamento del sistema universitario.....	13
Figura 8: Benchmarking tra Atenei in relazione agli indici Costo Standard/Quota storica e Quota premiale/Quota base.....	15
Figura 9: ANDAMENTO DEGLI IMMATRICOLATI A PAVIA E IN ITALIA DAL 2009 AL 2019	24
Figura 10: ANDAMENTO DELLE ENTRATE DA ISCRIZIONI AI MASTER NEGLI ULTIMI 5 ANNI (Totale entrate e importo medio pro-capite).....	27
Figura 11: CONTRIBUTO PER I PROGETTI DEL PERIODO 2014-2019	37
Figura 12: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	47

Figura 13: I progetti gestionali 2019 classificati in relazione ai cinque ambiti di intervento prioritari.....	59
Figura 14: NUMERO DI OBIETTIVI PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO DELL'AREA.....	61
Figura 15: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER DIPARTIMENTO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	63
Figura 16: posizionamento di sintesi.....	88
Figura 17: Percentuali di risposta rispetto alle tipologie di misure utilizzate per rispondere ai fenomeni di corruzione.....	96

ALLEGATI

ALLEGATO 1: RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ E SUI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE

ALLEGATO 2: RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2019