



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

RELAZIONE INTEGRATA SULLE ATTIVITA' DI ATENEEO ANNO 2021



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

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





**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Direzione Generale

Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo

Servizio Carriere e Concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN

Servizio Qualità e gestione della domanda

Area Ricerca e Terza Missione

Sommario

PRESENTAZIONE	6
1 SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	9
1.1 Il contesto esterno di riferimento	9
1.2 L'Ateneo	12
1.3 Posizionamento dell'Ateneo nei finanziamenti statali e nell'attribuzione dei punti organico	16
1.4 Facoltà assunzionali	21
1.5 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali	22
2 I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	27
2.1 Attività formativa dell'Ateneo	27
2.2 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea	28
2.2.1 Le Lauree Magistrali plus	29
2.2.2 I laureati	30
2.2.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea	31
2.2.4 Nuove metodologie didattiche	33
2.2.5 Internazionalizzazione	37
2.3 Attività di ricerca e finanziamenti	46
2.3.1 La ricerca scientifica	46
2.3.2 Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca	46
2.3.3 Valutazione Qualità della Ricerca VQR 2015-2019	53
2.3.4 Monitoraggio della qualità per le attività di Ricerca e Terza Missione	53
2.3.5 Dottorati di Ricerca	54
2.3.6 Strumentazione per la ricerca	57
2.4 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione	58
2.4.1 Valorizzazione della conoscenza	58
2.4.2 Fundraising istituzionale ed eventi di public engagement	60
2.4.3 Il Sistema Museale di Ateneo	61
	3

3	OBIETTIVI GESTIONALI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	63
3.1	Albero della performance	63
3.2	Programmazione 2021-2023	64
3.3	Obiettivi strategici	71
3.4	La performance organizzativa di Ateneo	75
3.5	Obiettivi gestionali e piani operativi	85
3.6	Obiettivi Individuali	89
3.6.1	Risultati Direzione Generale	89
3.6.2	La valutazione del personale Dirigente	95
3.6.3	La valutazione del personale non dirigente	96
3.7	Valutazione individuale	98
3.7.1	Indagine Customer satisfaction anno 2021	100
4	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	106
4.1	La misurazione della performance economico-finanziaria	106
4.2	Costi ed efficienza	111
4.2.1	La nuova edizione del progetto Good Practice 2021/22	111
4.2.2	Dati relativi all'edizione del Progetto Good Practice 2020/2021 con riferimento all'anno 2020	112
4.2.3	Il nuovo cruscotto integrato 2020	120
4.2.4	Il cruscotto di efficienza	121
5	BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	122
5.1	Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo	122
5.2	Benessere organizzativo	125
5.2.1	La composizione del personale docente, tecnico-amministrativo e CEL	125
5.2.2	Indagine sul benessere organizzativo tramite il Progetto Good Practice - GP	126
5.2.3	Iniziative del CUG per il benessere del personale	129
5.2.4	La costituzione della Consulta del personale tecnico amministrativo e CEL e le prime azioni	131
5.2.5	Il lavoro agile	131
6	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	133

6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	133
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	134
	INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE	141
	ALLEGATI	142

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. Il sistema Università è un sistema complesso in cui convivono la componente docente (didattica e ricerca) e la componente tecnico-amministrativa. In quest'ottica, quindi, il processo di valutazione della performance organizzativa degli Atenei non riguarda solo i corsi di studio e le attività di ricerca e terza missione ma coinvolge necessariamente anche il rendimento della struttura tecnico-amministrativa e delle attività di supporto. Coesistono, quindi, due tipologie di attori istituzionali della Performance che devono essere sinergicamente indirizzati verso gli stessi obiettivi. La complessità del sistema Università risiede nella circostanza che la performance organizzativa (e di conseguenza quella individuale) è strettamente correlata alla strategia e ai processi primari dell'Ateneo il cui output non è identificabile (e quantificabile) in un definito/definibile "prodotto". La costruzione del Ciclo della Performance in un Ateneo deve tendere al miglioramento della qualità dei servizi offerti e alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, integrando senza confondersi con i processi di accreditamento e di valutazione della qualità della didattica e della ricerca. In questo percorso, 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 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 nonché i risultati dell'attività di monitoraggio sull'anno in corso sono considerati e 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 fino al 31/01/2021, Piano Integrato di Attività e Organizzazione a partire dal 2022);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione per tener conto degli elementi imprevisti sopravvenuti. L'attività di monitoraggio, necessaria per controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno, viene effettuata al termine del primo semestre dell'anno in corso. In base ai risultati del monitoraggio, se necessario, si procede alla variazione delle schede obiettivi allegate al Documento di Programmazione Integrata che vengono sottoposte al parere del Nucleo di Valutazione (NdV), nella sua funzione di OIV e poi approvate dal Consiglio di Amministrazione.
- 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.

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 2021 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del NdV, 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.

Nel mese di gennaio 2021 è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata 2021-2023, 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 2021 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 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 2021-2023 sintetizzando le fasi e le modalità di raccolta dei dati necessari per effettuare la valutazione dei risultati.

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. In particolare, nell'anno della pandemia si temeva la fuga dalle università. L'andamento delle immatricolazioni all'a.a. 2020/21 ha peraltro smentito le previsioni e, a livello di sistema, si è registrata una crescita del 7%. Anche in una fase così difficile e complessa, il sistema universitario e dell'alta formazione ha saputo meritarsi la fiducia degli studenti dimostrando di potersi convertire, praticamente in tempo reale, in forme avanzate di didattica a distanza e blended. Inoltre, non appena le misure di contenimento della pandemia lo hanno permesso, si sono subito riattivate, anche in presenza, le attività laboratoriali, di ricerca e di didattica a piccoli gruppi. La piena continuità dell'attività didattica risulta confermata dalla circostanza per la quale nel secondo semestre dello scorso anno accademico il numero di esami e dei laureati è risultato addirittura superiore rispetto all'anno precedente. Indubbiamente, misure utili ad evitare la dispersione degli studenti e anzi a recuperare di nuovi rispetto alla fuoriuscita complessiva di 37 mila universitari negli ultimi 15 anni, è stato l'ampliamento della platea dei beneficiari della no tax area e l'investimento sulle borse di studio per gli studenti meritevoli, ancorché privi di mezzi. Tuttavia, l'andamento delle immatricolazioni nell'anno accademico 2021/22 ha mostrato come l'inversione di tendenza sul dato delle immatricolazioni nelle università non possa essere considerata stabile. Secondo i dati più recenti pubblicati dal Ministero dell'Università e della Ricerca, l'anno accademico 2021/22 ha visto nuovamente un calo delle immatricolazioni negli atenei italiani, variazione peraltro non comune a tutti gli Atenei né a tutti gli ambiti disciplinari. Per esempio, gli iscritti in ambito informatico sono aumentati in modo consistente, facendo segnare una crescita del 4,7 per cento per gli uomini e del 14,6 per cento per le donne. Anche in alcuni Atenei, tra cui quello

di Pavia, si è avuta una crescita degli immatricolati. L'anno 2021 ha rappresentato ancora un anno eccezionale, iniziato in piena pandemia ma concluso con una ritrovata centralità del sistema universitario chiamato ad assumere un ruolo fondamentale nella ripresa del Paese. Il potenziale intellettuale del mondo universitario rappresenta infatti un elemento di grande importanza per dare un significativo contributo ai temi di ricerca che la situazione pandemica ha sollevato al centro dell'attenzione. Temi che vanno dalle scienze della vita, all'uso delle tecnologie digitali, allo studio di una nuova sostenibilità sociale, economica e ambientale. Il mondo che affronteremo nei prossimi anni vedrà sfide, minacce e opportunità storiche per affrontare le quali sarà fondamentale in ruolo dell'Università. In quest'ottica, il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) rappresenta una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla formazione, sulla ricerca e sulla terza missione e deve essere teso alla costruzione di un forte legame tra Atenei e mondo economico. Le Università devono cogliere questa sfida e ad usare con efficacia ed efficienza i nuovi strumenti e le nuove risorse che verranno messe a disposizione, svolgendo il ruolo di facilitatori e promotori della trasformazione all'insegna dell'innovazione. Nel secondo semestre 2021, la strada della ripartenza era stata già decisamente imboccata garantendo la ripresa di tutte le attività istituzionali in presenza e in sicurezza, innovando i modelli organizzativi per tener conto dei cambiamenti più significativi intervenuti nell'organizzazione del lavoro (tra cui lo smartworking) e applicando le nuove regole previste per l'accesso alle strutture. Inoltre, una serie di decreti ministeriali pubblicati durante i mesi estivi del 2021 hanno attribuito agli Atenei significative risorse per il reclutamento di ricercatori, dottorandi, programmi di ricerca prevedendo, peraltro, tempi strettissimi per l'attuazione delle conseguenti procedure. In data 10 dicembre 2021, è stato poi pubblicato il DM n. 1274 che ripartisce oltre 1,4 miliardi di euro del Fondo per l'edilizia universitaria e per le grandi attrezzature scientifiche, da erogare per il periodo 2021-2035, destinate al cofinanziamento di interventi per la costruzione, la ristrutturazione, il miglioramento, la messa in sicurezza e l'efficientamento energetico dei beni immobili adibiti alle attività istituzionali delle università. Ad analoghe finalità erano già stati destinati € 400.000.000 dal DM. n. 1121 del 5/12/2019 alla cui ripartizione l'Ateneo di Pavia ha partecipato accreditandosi la quota massima di finanziamento erogabile (superiore a 16 milioni di euro). Per completare il quadro degli interventi straordinari, occorre richiamare anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), integrato con i fondi REACT-EU che destina 15 miliardi agli investimenti per università, istituzioni AFAM, ricerca fondamentale e applicata, per i processi di innovazione e trasferimento tecnologico previsti all'interno della Missione 4 "Istruzione e ricerca". Gli stanziamenti sono ripartiti mediante specifiche aree di intervento. Al welfare studentesco sono destinati 1,91 miliardi di euro (di cui 450 milioni da fondi REACT-EU) per triplicare i posti per gli studenti fuorisede e aumentare l'importo delle borse di studio, allargando al contempo la platea degli studenti beneficiari. Per qualificare la didattica e le competenze universitarie avanzate e per l'orientamento attivo nella

transizione scuola-lavoro si riservano 500 e 250 milioni di euro rispettivamente. Ai dottorati sono destinati 1,51 miliardi di euro per l'estensione del numero di dottorati di ricerca, 600 milioni per quelli innovativi e 480 milioni da fondi REACT-EU per dottorati green e digitali. Oltre 5,7 miliardi di euro sono dedicati a progetti di ricerca fondamentale e applicata con quote specifiche per finanziare proposte di giovani ricercatori, progetti di ricerca collaborativi e partenariati di università e centri di ricerca, estesi alle imprese. Quasi 3 miliardi sono le risorse destinate al potenziamento e alla creazione di Centri di Ricerca ed ecosistemi dell'innovazione. Per la realizzazione e l'implementazione delle infrastrutture di ricerca e innovazione, di centri di trasferimento tecnologico e start up sono destinati oltre 2,2 miliardi di euro che mirano al potenziamento e all'estensione tematica e territoriale dei centri di trasferimento tecnologico per segmenti di industria e il finanziamento di start up. Risulta evidente da questi numeri come questo periodo rappresenti una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, la ricerca e l'innovazione. Tuttavia, evidenziano anche lo straordinario impegno in termini di lavoro e di professionalità che dovrà essere prestato dal personale universitario. Al fine di garantire risultati sostenibili e duraturi che consentano di dare valore agli investimenti di cui sopra, è necessario dedicare attenzione e risorse ad alcuni fattori abilitanti: - il miglioramento delle infrastrutture edilizie degli Atenei, dedicate alla ricerca, alla didattica e alla residenzialità universitarie - la digitalizzazione dei processi, l'integrazione dei sistemi informativi e il governo degli indicatori - il potenziamento numerico e qualitativo del personale tecnico-amministrativo, attraverso la semplificazione delle regole del reclutamento e il focus sulle nuove competenze. Gli obiettivi di una moderna gestione organizzativa richiedono agilità normativa, possibilità di reclutare figure e professionalità anche al di fuori di meccanismi tradizionali, mediante modelli che consentano di superare le attuali rigidità - l'eliminazione o almeno una significativa attenuazione dei vincoli sulla spesa corrente degli atenei, nella consapevolezza che i nuovi investimenti, per essere realizzati e per essere mantenuti, richiedono lavoro qualificato e hanno ricadute sui meccanismi della gestione. Significativi sono stati anche gli stanziamenti sia europei che nazionali ai quali accedere per realizzare progetti di ricerca.

A livello locale, inoltre, è continuato il dialogo con i maggiori enti presenti sul territorio per promuovere una città universitaria tra cultura ed innovazione che ha portato alla definizione di un importante convenzione con Regione Lombardia e con Arexpo, quale centrale di committenza ausiliaria, per la costruzione di un Polo Tecnologico, il Parco Cardano.

1.2 L'Ateneo

Negli ultimi anni l'Ateneo ha avviato un processo di riorganizzazione delle proprie strutture gestionali. Tale percorso ha portato a una prima razionalizzazione delle strutture di ricerca, di didattica e delle aree dirigenziali¹.

L'Università di Pavia si caratterizza come Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni. È organizzato in sette aree dirigenziali, 18 dipartimenti oltre a centri di ricerca e di servizi. La principale risorsa dell'Ateneo è il capitale umano.

L'organico al 31/12/2021 è costituito da 901 docenti (di cui 603 professori di I e II fascia e 298 ricercatori), 824 tecnici amministrativi a tempo indeterminato, 6 dirigenti e 23 collaboratori ed esperti linguistici.

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 alcuni anni durante i quali si è registrata una continua flessione del numero di docenti, a partire dal 2019 si è avuta una crescita confermata anche nel 2021 (+8 docenti vs 2020); si segnala in particolare il trend positivo dei professori ordinari (+14 vs 2020) che sono tornati ai livelli del 2015; stabili invece i professori associati, mentre si osserva una leggera flessione dei ricercatori (-5 verso anno precedente).

¹ Al seguente <http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione/documento40381.html> è riportata la struttura organizzativa di Ateneo in vigore al 01/01/2022.

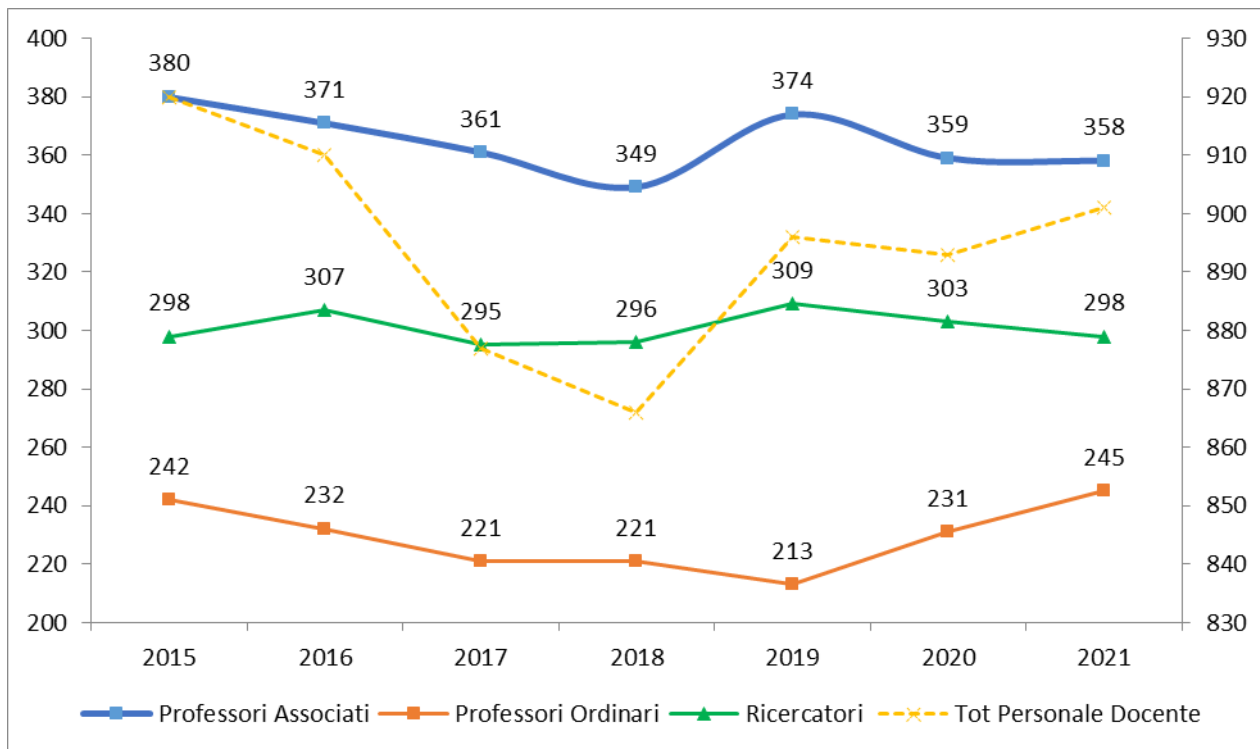


Figura 1: Andamento del personale docente per fascia

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

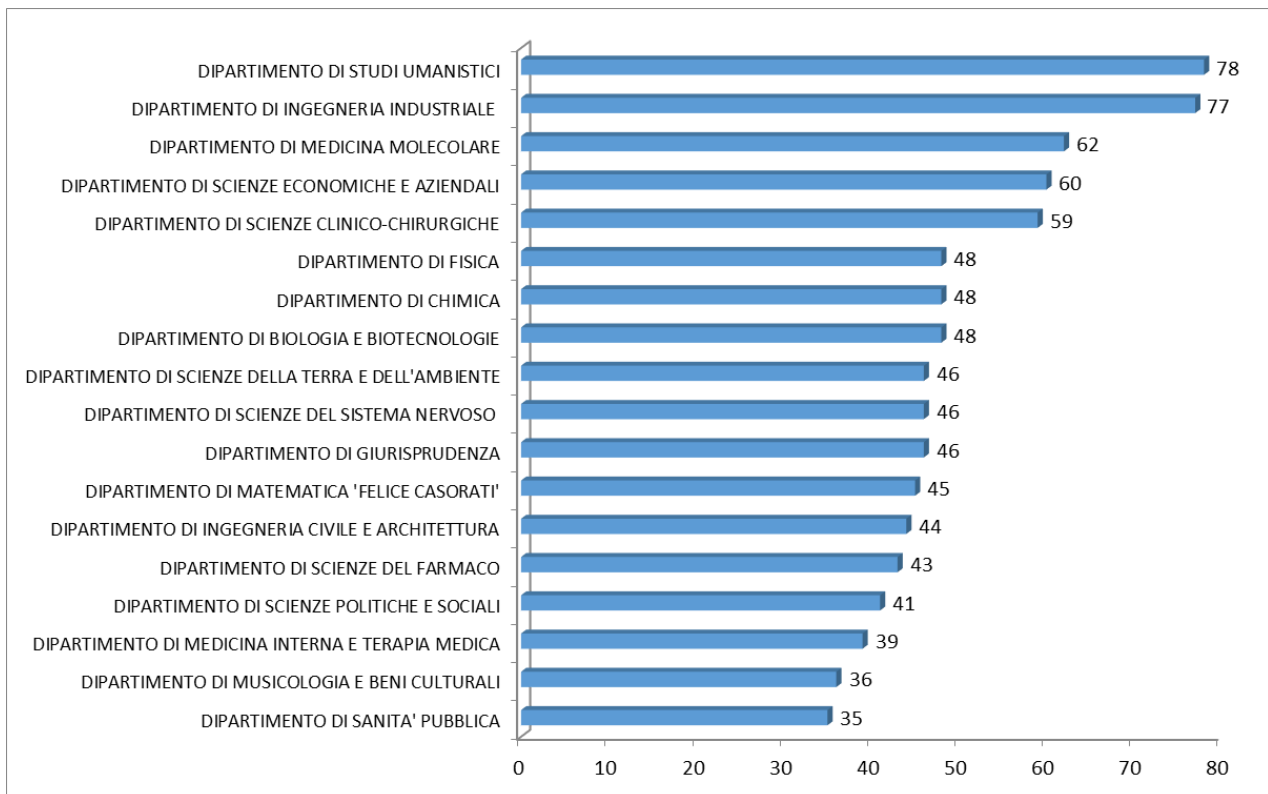


Figura 2: Distribuzione personale docente per struttura

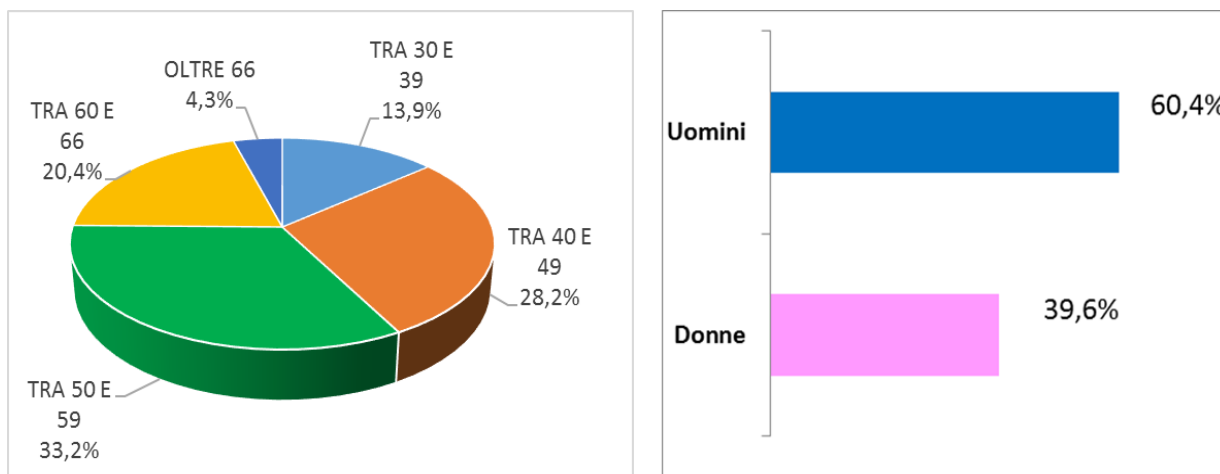


Figura 3: Personale docente per genere e per età

Il personale tecnico amministrativo nel 2021 si compone di 881 unità di cui 830 a tempo indeterminato (Dirigenti e Personale TA a tempo indet.), 23 collaboratori esperti linguistici e 27 unità a tempo determinato.

L'andamento del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato ha registrato negli anni una contrazione in termini numerici a seguito dei numerosi pensionamenti non compensati dai nuovi inserimenti.

Al contrario, a partire dal 2018 si osserva un aumento del costo del personale che ha superato i livelli del 2015.

Questo fenomeno è strettamente connesso agli aumenti contrattuali riconosciuti dal CCNL 2016-2018 e al decreto Madia che ha aperto nuovi spazi alle progressioni verticali.

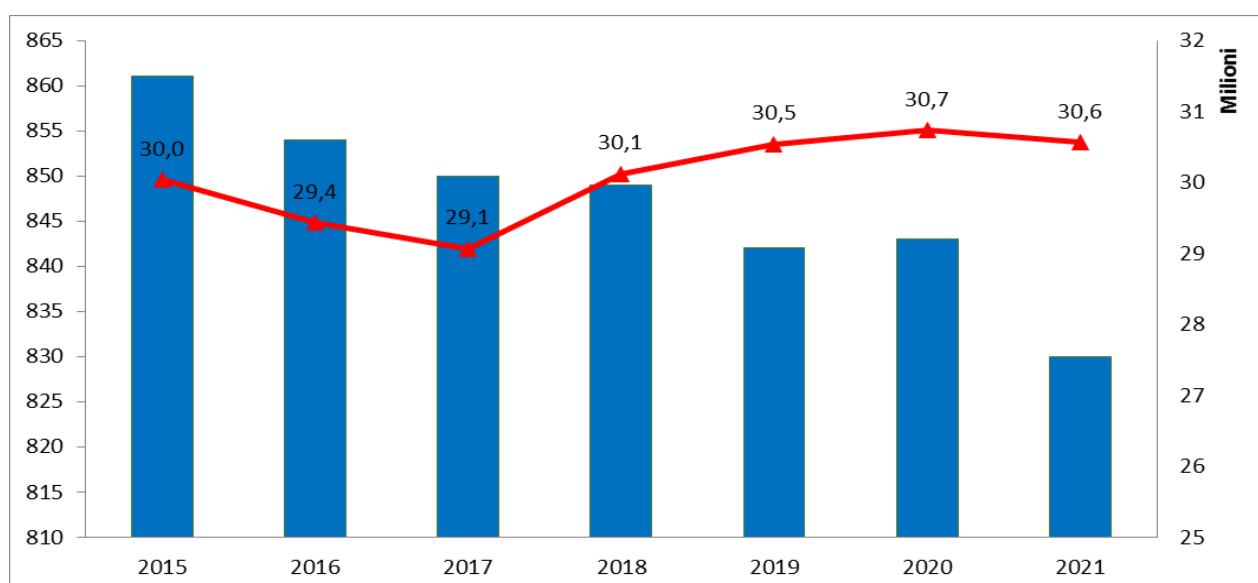


Figura 4: Andamento del personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato

Di seguito si evidenzia la struttura del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato suddiviso per genere ed età. Si conferma la tendenza degli ultimi anni, con la predominanza del personale di genere femminile (68,0%), mentre la fascia d'età prevalente nel 2021 rimane quella tra i 50-59 anni (47,3%); il personale con meno di 30 anni si contrae rispetto all'anno precedente e rappresenta solo il 2,5%.

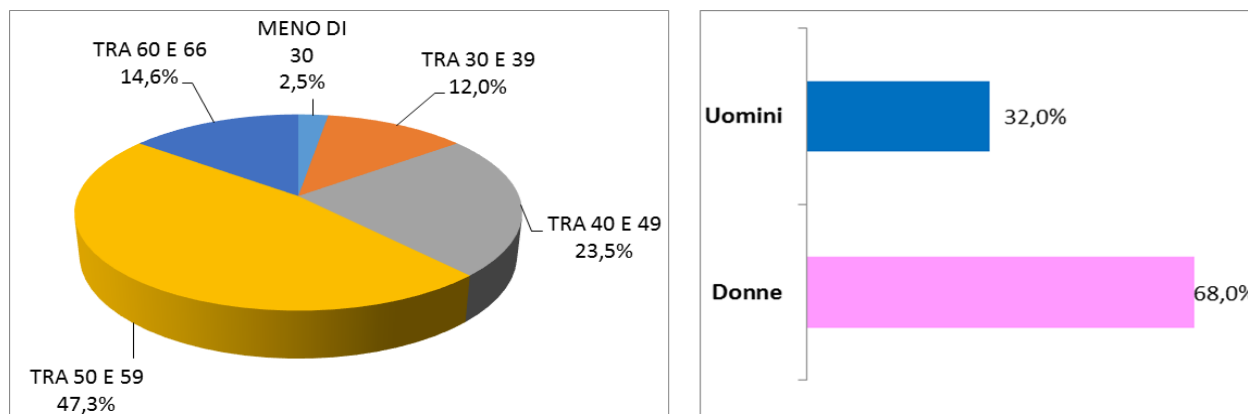


Figura 5: PTA a tempo indeterminato per età e genere

La figura seguente infine, mostra la distribuzione del personale a tempo indeterminato per area di riferimento e categoria: rispetto all'anno precedente si osserva una diminuzione del personale tecnico amministrativo di categoria C ed un conseguente aumento della categoria D grazie alle procedure selettive per la progressione tra le carriere.

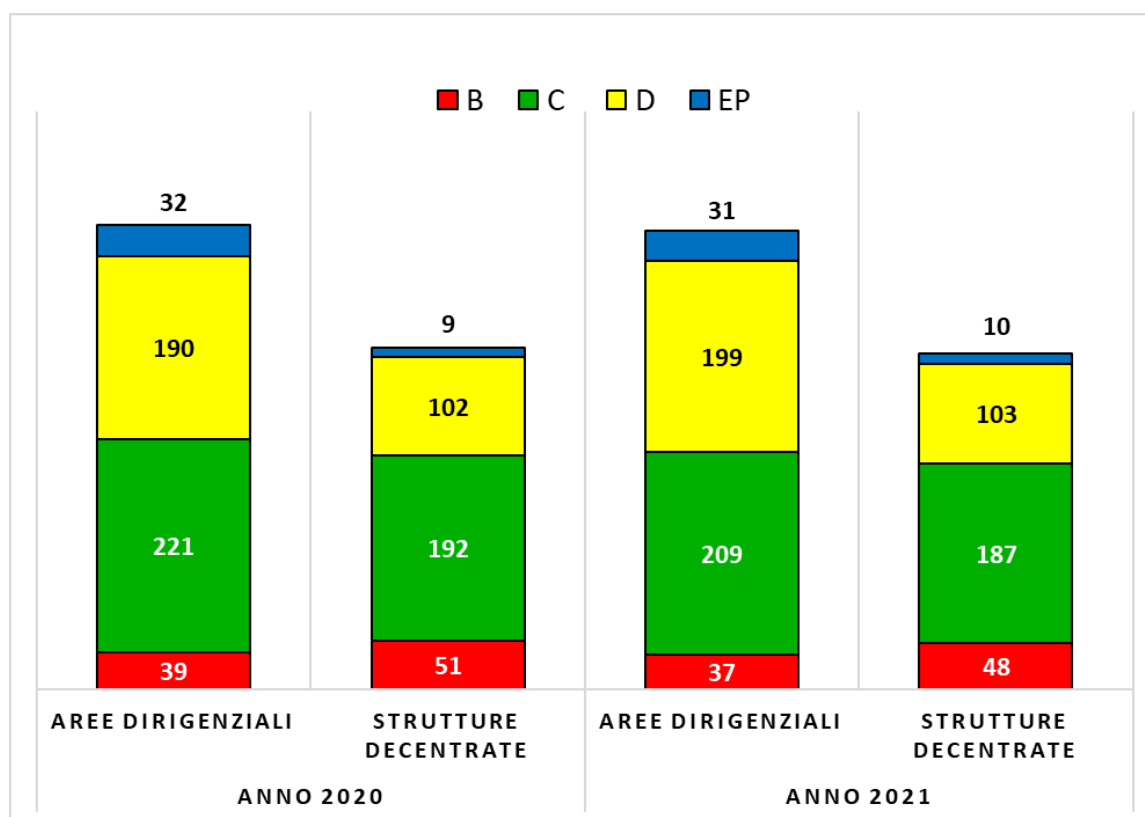


Figura 6: PTA a tempo indeterminato per Area e Categoria

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

Il Decreto Ministeriale n. 1059 del 9 agosto 2021 "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) delle Università Statali e dei Consorzi interuniversitari per l'anno 2021" prevede uno stanziamento complessivo pari a € 8.325.545.950, in aumento di € 525.174.000 rispetto all'analoga ripartizione 2020. Lo stanziamento è comprensivo dei finanziamenti con vincolo di destinazione previsti da specifiche disposizioni legislative per l'anno 2021 e sono stati introdotti due stanziamenti aggiuntivi: uno di 17,9 milioni (legato a emergenza sanitaria, l'anno scorso era 75 mln) e uno di 40 milioni (per favorire l'attività di orientamento e tutorato).

Al fine di assicurare la sostenibilità dei bilanci l'assegnazione spettante a ciascuna università per quota base, quota premiale e intervento perequativo non può essere inferiore a quella del 2020 e l'incremento massimo può essere del 4% rispetto all'anno precedente.

Si evidenzia, inoltre che:

- le quote base e premiale risultano rispettivamente pari a € 4,186 mld e a € 2,223 mld, mentre l'intervento perequativo è stato mantenuto pari a € 175 mln.

- costante è l'incremento delle risorse distribuite con finalità premiali che passano dal 24,7% sullo stanziamento complessivo del 2020 al 26,5% del 2021 e una decisa contrazione della quota base (dal 53,5% nel 2020 all'attuale 49,9%);
- in continua crescita gli interventi specifici (pari a € 1,778 miliardi) che passano dal 19,2% al 21,2%, il cui incremento è dovuto all'aumento degli interventi a favore degli studenti e a specifiche disposizioni normative che hanno previsto un vincolo di destinazione per i singoli stanziamenti (Dipartimenti di eccellenza, Programmazione triennale, piani straordinari di reclutamento).

In sintesi, il grafico sottostante mostra questa tendenza:

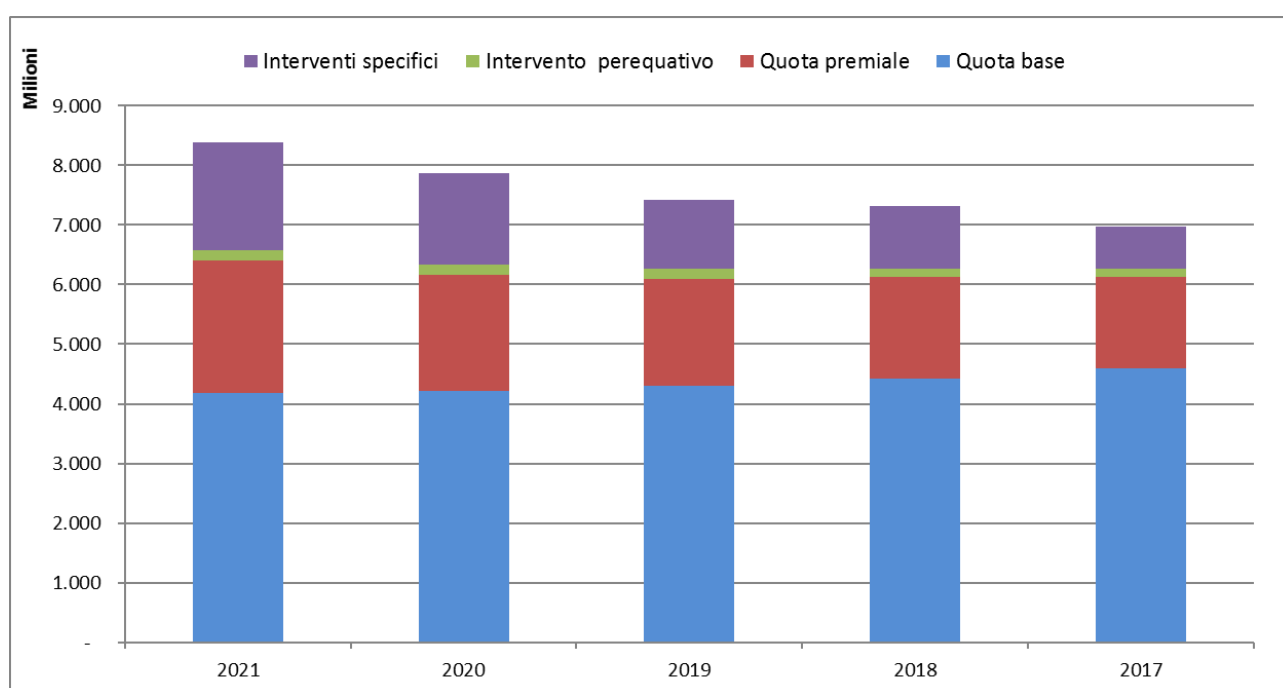


Figura 7: La composizione del finanziamento ordinario del sistema universitario

Dal quadro delle assegnazioni iniziali alle sedi, distribuite a ottobre 2021, si evince che la quota all'Ateneo di Pavia risulta complessivamente pari a **€ 146.371.074** ed è così articolata:

- € 115.273.640 come sommatoria della quota base (€ 72.933.564 in leggera diminuzione del 0,8% rispetto a quella del 2020), premiale (€ 41.790.617 in crescita del 18,1% rispetto all'anno precedente), intervento perequativo (€ 549.459 in ampia contrazione del 69,2% rispetto all'anno precedente). Da quest'anno si aggiunge l'integrazione della quota base art. 238 DL 34/2020 e art. 9, lett. q.a) del DM 1059/2021 (Sostegno Ricerca Libera e di Base) pari a € 1.189.958;
- € 8.134.475 dei piani straordinari stabili per le assunzioni di professori ordinari, associati e ricercatori di tipo b) introdotti dalla Legge di stabilità dal 2016 ad oggi;

- € 1.593.644, ammontare pressoché invariato, riconosciuto a compensazione del minor gettito da contribuzione studentesca in proporzione al numero degli studenti dell'a.a. 2020/21 esonerati dal pagamento di ogni contribuzione e dal pagamento del contributo onnicomprensivo annuale moltiplicato per il costo standard di Ateneo per studente in corso;
- € 1.833.657, assegnazione che deriva della Legge n. 178 del 30 dicembre 2020, (Legge di bilancio 2021), che ha previsto di riconoscere al maggior numero di studenti l'esonero, totale o parziale, dal contributo onnicomprensivo annuale, il Fondo per il finanziamento ordinario delle università, di cui all'articolo 5, comma 1, lettera a), della legge 24 dicembre 1993, n. 537, è incrementato, a decorrere dall'anno 2021, di 165 milioni di euro annui;
- € 7.464.025, quota relativa ai Dipartimenti di eccellenza introdotta nel 2018;
- € 1.054.921 per il Fondo sostegno giovani assegnato ad oggi per la componente di mobilità internazionale (€ 101.363), tutorato, orientamento e attività di didattica integrativa (€ 691.809). A questi si aggiunge il contributo per corsi strategici (€ 261.749);
- € 2.026.524, quota per l'anno 2021 assegnata dal DM 289 del 2021 che definisce le linee generali d'indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023.

Alle risorse sopra descritte, si aggiungono quelle previste per gli altri finanziamenti ministeriali specifici (interventi a favore di studenti diversamente abili, borse post lauream, gestione rete GARR, ecc.).

Al fine di un confronto con l'analoga assegnazione 2020 (+ € 7.072.352 vs 2020), si osserva un netto miglioramento della quota strutturale, significativo risulta l'aumento della quota premiale.

In crescita anche le altre assegnazioni riferite agli interventi a favore degli studenti, nuovi piani straordinari per ricercatori e nuovi interventi come il D.M. 1059/2021 per la promozione di attività di ricerca libera e di base.

Come noto, invece, le attribuzioni per i dipartimenti di eccellenza sono nominali e vengono eventualmente rettifiche sulla base del monitoraggio periodico.

In Tabella 1 sono evidenziati tutte le assegnazioni fin ora riconosciute all'Ateneo a titolo di Finanziamento Ordinario 2021.

Anche per il 2021 sono state previste risorse aggiuntive per coloro che sono in conclusione del ciclo di studio dottorale con la possibilità, volontariamente, di far richiesta di ulteriore proroga per i corsi dell'a.a. 2019/2020; l'assegnazione all'Ateneo è pari a € 354.098, ai sensi dell'art. 21-bis, L.176/20 e d.m. del 9 agosto 2021, n. 1059, art. 8, lett. b).

Inoltre, sono state assegnate risorse per le richieste di proroga di corsi di Dottorato, non superiori a tre mesi, dal termine finale del corso, con conseguente erogazione della borsa di studio per il periodo corrispondente, ai sensi dell'art. 33, L. 69/2021 e d.m. del 9 agosto 2021, n. 1059, art. 8, lett. c), per

un ammontare di € 1.040.409.

In termini generali, la significativa crescita dell'importo dell'FFO assegnato per il 2021 (+ € 7.072.352) è stata prevalentemente generata da un'assegnazione più elevata della quota premiale (+ €6.402.662), della quota di programmazione triennale (+ € 887.724), degli interventi a favore degli studenti (+ € 718.069), dei Piani straordinari di assunzioni di ricercatori (+ €155.656) e del finanziamento degli scatti biennali (+ €686.369).

Progressivamente si evidenzia quindi l'effetto benefico della crescita degli studenti che l'Ateneo ha posto come obiettivo strategico da perseguire anche attraverso la revisione dell'offerta formativa.

Pavia	Anno 2020	Anno 2021	Delta 2021 vs 20
- Assegnazioni per obbligazioni assunte nei progressi esercizi			
- Interventi quota base	73.525.365	72.933.564	- 591.801
- quota storica	44.104.140	36.202.283	
- costo standard	29.421.225	31.784.572	
- consolidamento piani straordinari conclusi (art.2 lett. a 3 e lett. d. 2)*		4.946.709	
- programmazione triennale consolidata			
- Riattribuzioni su quota base	171.048	31.839	- 139.209
- Riattribuzione programmazione 2016/18			
- Riattribuzione Una tantum 2021 Univ. Cassino	19.286	19.169	
- Riattribuzione su assegnazione definitiva proroga dottorato a.a. 19/20		12.670	
- Riassegnazione su quota base	151.762		
- Recupero Miur su quota base	-78.621		
- Recupero fondo giovani	-78.621		
- Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)	35.387.955	41.790.617	6.402.662
- 60% valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)	22.539.067	25.746.534	
- 20% valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011-2014)	6.278.202	8.149.945	
- 20% autonomia responsabile	6.570.686	7.894.138	
- Correttivi una tantum			
- Intervento perequativo (art. 11, L. 240/2010)	1.781.867	549.459	- 1.232.408
- Intervento perequativo	1.738.310	524.671	
- Correttivi una tantum	43.657	24.788	
TOTALE FFO STRUTTURALE	110.866.235	115.205.479	4.439.244
- tirocini curriculari FFO 2016			-
- Incentivi chiamate dirette L. 230/2005			-
- Interventi previsti da disposizioni legislative - Piani straordinari	7.978.819	8.134.475	155.656
- Piano straordinario ordinari 2016 (L. 208/2015)	161.958*		
- Piano straordinario ricercatori 2016 (L. 208/2015)	938.443*		
- Piano associati 2012	3.846.308*		
- Piano straordinario ricercatori 2018 (DM 168/2018)	1.406.897	1.406.897	
- Piano straordinario ricercatori 2019 (DM 204/2019)	1.466.413	1.466.413	
- Piano straordinario ricercatori 2019 (DM 204/2019) riassegnazione risorse		58.625	
- Piano straordinario ricercatori 2020 (DM 83/2020)		1.621.344	
- Piano straordinario ricercatori 2020 (DM 856/2020)		3.422.396	
- Progressioni RTI con ANS (abilitazione nazionale scientifica)	158.800	158.800	
- Piano straordinario Ru-Pa 2020 (DM 84/2020)			
- Programma Giovani Ricercatori Rita Levi Montalcini			-
- Consorzi interuniversitari e gestione rete GARR	104.837	103.550	- 1.287
- Interventi a favore degli studenti	9.091.221	9.809.290	718.069
- borse post lauream	3.193.954	3.184.485	
- risorse aggiuntive proroga c.si dottorato a.a. 19/20 (DL 34/2020)	236.531	354.098	
- risorse aggiuntive proroga c.si dottorato (L. 69/2021 art 33)		1.040.409	
fondo sostegno giovani:	1.117.857	1.054.921	
- mobilità	715.746	101.363	
- assegni tutorato	171.490	691.809	
- corsi strategici	108.115	261.749	
- piano lauree scientifiche	127.506		
- POT			
- Interventi a sostegno studenti con disabilità	114.981	112.128	
- No tax area:	1.648.084	1.593.644	
- Recupero Miur riparto no TAX area	-38.601	-111.337	
- Compensazione ulteriore minor gettito contribuzione a.a.20/21 (DM 234/2020 art. 2 c.1 lett. c) (assegnazione finale)	653.323		
- Compensazione ulteriore minor gettito contribuzione a.a.20/21 (DM 234/2020 art. 2 c. 2) (assegnazione finale)	2.126.491		
- Compensazione ulteriore minor gettito contribuzione a.a. 21/22 DM 1014/2021 (primo monitoraggio)		1.833.657	
- Interventi aggiuntivi per favorire attività tutorato e orientamento + dsa (DM 752/2021)		635.948	
- Riassegnazione tirocini curriculari			
- Interventi previsti da disposizioni legislative (altri interventi)	11.257.610	13.018.280	1.760.670
- Programmazione triennale	1.138.800	2.026.524	
- Dipartimenti di Eccellenza	7.464.025	7.464.025	
- Parziale compensazione blocco scatti stipendiali docenti	1.367.759	2.054.128	
- Superamento contenzioso ex lettori lingua straniera			
- Integrazione INPS su astensioni maternità assegniste ricerca	36.539		
- Oneri connessi astensione maternità ricercatrici	21.815		
- Assegnazione esigenze straordinarie per stato di emergenza sanitaria (DM 734/2021)	1.228.672	283.645	
- Promozione attività di ricerca libera e di base (DM 289/2021 art. 4 c. 2)		1.189.958	
- Incrementi stipendiali docenti e ricercatori 2019 (dpcm 3.9.2019)			
- Ulteriori interventi			-
TOTALE FFO (al lordo dei recuperi)	139.298.722	146.371.074	7.072.352

Tabella 1: Le assegnazioni 2021 e 2020 a confronto per l'Ateneo di Pavia

1.4 Facoltà assunzionali

Un importante tassello del quadro programmatico è l'assegnazione delle facoltà assunzionali annualmente attribuite dal Ministero con decreto del Ministro, tenendo conto:

- del limite massimo nazionale relativo al turn over stabilito dalla normativa statale (100% a decorrere dal 2018);
- dell'assicurazione ad ogni ateneo di poter contare su un budget annuale minimo pari al 50% delle risorse derivanti dalle proprie cessazioni dell'anno precedente;
- degli indicatori di bilancio di ogni ateneo.

Il punto organico (PO) rappresenta il valore medio a livello di sistema del costo attribuito al professore di I fascia che funge come parametro di riferimento per graduare il costo delle altre qualifiche.

Per il personale docente, i punti organico si traducono in: 1 professore di I fascia = 1PO; 1 professore II fascia = 0,7 PO; 1 ricercatore tipo b) = 0,5 PO ; 1 ricercatore tipo a) = 0,4 PO (se incluso nel turnover). Per il personale tecnico amministrativo invece: EP= 0,4 PO, D= 0,3 PO, C=0,25 e B = 0,2 PO. Per i collaboratori linguistici l'impegno di PO è pari a 0,2.

Il valore del Punto Organico per l'assegnazione 2021 è pari a € 113.289.

All'Università di Pavia, non essendo in una situazione di tensione finanziaria, è attribuito con DM 1096 del 24/09/2021:

- un contingente assunzionale base non superiore al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nell'anno 2020 del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato, che erano stati assunti a valere sul bilancio dell'ateneo;

- un contingente assunzionale aggiuntivo, fino a concorrenza del limite massimo del 100% a livello di sistema della spesa relativa alle cessazioni registrate nell'anno 2020 del personale a tempo indeterminato e dei ricercatori a tempo determinato, ripartito in misura proporzionale al 20 per cento del margine ricompreso tra l'82 per cento delle entrate di cui all'articolo 5, comma 1, del decreto legislativo 29 marzo 2012, n. 49, al netto delle spese per fitti passivi, e la somma delle spese di personale e degli oneri di ammortamento annuo a carico del bilancio di ateneo complessivamente sostenuti al 31 dicembre 2020.

Questo algoritmo si traduce per l'Ateneo in **44,18 PO**, pari al 106% del turnover effettivo dell'anno 2020 e al 2,20% delle attribuzioni a livello di sistema. Questo è un risultato positivo se confrontato con quello dello scorso anno, quando il decreto Ministeriale n.441 del 10 agosto 2020 assegnava a Pavia 41,27 PO, pari al 100,2% del turnover 2019.

1.5 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali

Le classifiche internazionali si configurano come uno strumento utile di promozione, comparazione e attrattività per gli Atenei, rivolgendosi non solo ai potenziali studenti ma anche a figure professionali, come i ricercatori. Le classifiche vengono pubblicate annualmente da enti di ricerca e/o società private e attribuiscono a ciascun Ateneo un punteggio basato su differenti parametri, ciascuno con un peso diverso sul punteggio complessivo, a seconda delle specificità delle classifiche stesse e degli aspetti che queste intendono premiare (aspetti dimensionali, la vocazione alla ricerca oppure all'internazionalizzazione, la capacità di attrarre investitori). Se da una parte le classifiche si presentano come un'occasione rapida ed immediata per comparare le università mondiali, dall'altra risultano essere uno strumento semplicistico per rappresentare in modo adeguato realtà complesse come quelle accademiche e il contesto in cui queste operano. Ne consegue che spesso le istituzioni italiane non riescono a ricoprire le posizioni più alte delle classifiche ma, al contrario, nella maggior parte dei casi continuano a collocarsi tra la 250° e la 500° posizione.

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. Anche nel corso del 2012 l'ateneo si è avvalso del gruppo di lavoro sui *ranking* composto da personale docente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo e di un consulente esterno al fine di proseguire il lavoro di analisi e raccolta dati in particolare per le classifiche di *QS* e *THE*. In particolare, ***Times Higher Education*** per la classifica *World University Rankings 2022* ha coinvolto più di 1600 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 (si veda tabella successiva).

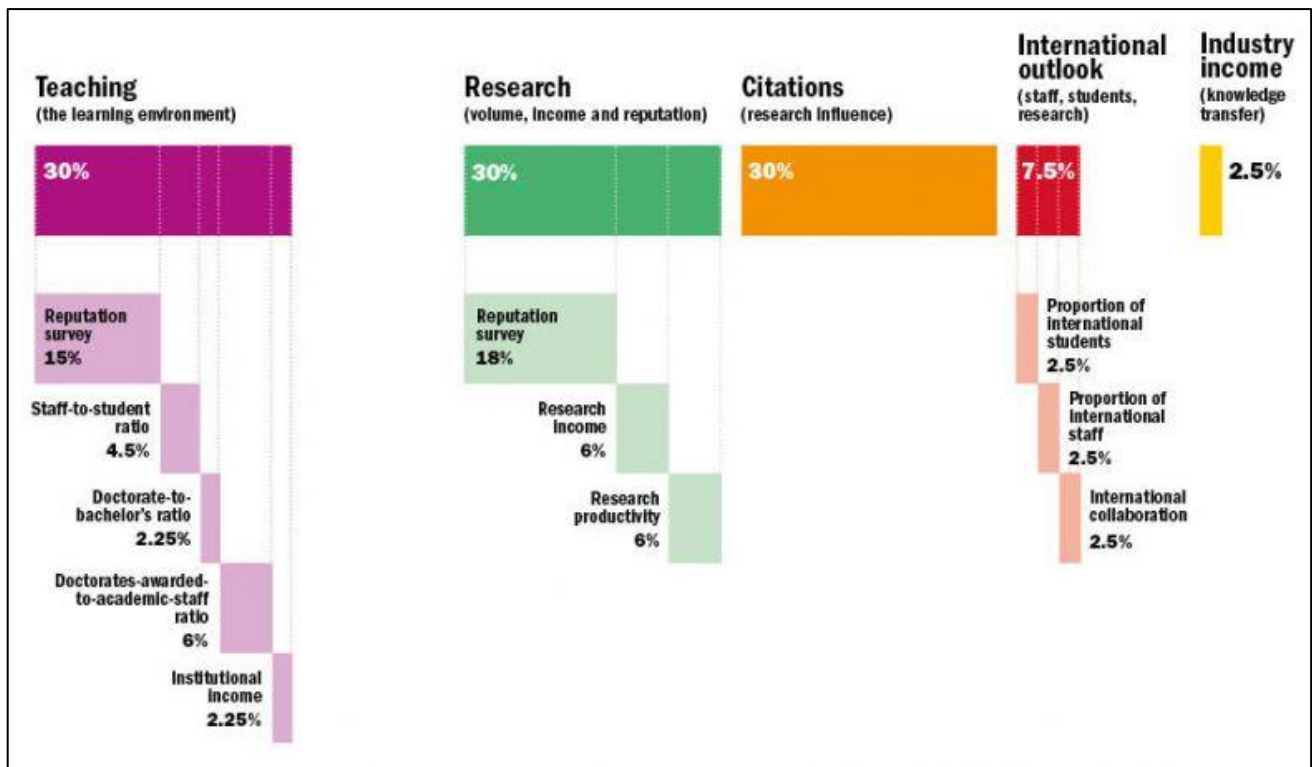


Tabella 2: Metodologia The World University Rankings 2022

Analizzando l'andamento dal 2016 al 2022, riportato nella tabella sopra esposta, si nota come l'Università di Pavia sale dalla fascia 401-500 alla fascia 351-400 con un miglioramento del punteggio rispetto all'edizione precedente in 3 aree su 5, ovvero *Teaching* (da 27.3 a 36.8), *Research* (da 26.9 a 28.1) e *Citations* (da 65.5 a 72.4). Per quanto concerne infine le classifiche *By subject*, il 2022 vede l'ingresso dell'Università di Pavia nella fascia 301-400 di *Clinical and Health*, si confermano i posizionamenti nella fascia 401-500 di *Business and economics*, *Social sciences*, *Engineering*, *Life sciences*, *Physical sciences* e *Psychology* mentre scendono di una fascia *Arts and Humanities* e *Physical sciences*.

Anno	Posizione	Punteggio complessivo	Teaching	Research	Citations	Industry income	International outlook
2022	351-400	44.1-46.0	36.8	28.1	72.4	46.5	46.7
2021	401-500	39.8-43.5	27.3	26.9	65.5	59.9	48.0

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

Tabella 3: Andamento Università di Pavia 2016-2022 in THE World University Rankings

La classifica **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%). Nell'ultima edizione sono stati inoltre introdotti due nuovi parametri: *International Research Network* (o IRN, che misura il tasso di pubblicazioni con co-autori internazionali) e *Employment Outcomes* (o EO, composto a sua volta da due parametri: il tasso di studenti impiegati ad un anno dalla laurea e gli avanzamenti di carriera degli alumni dell'Università attraverso l'analisi delle carriere di imprenditori e dirigenti di grandi aziende nel mondo). Questi non sono stati valutati per gli ultimi risultati della classifica ma è probabile che entreranno nella futura metodologia.

Il parametro più influente si conferma la reputazione dell'istituto, che pesa per il 50% e viene misurata attraverso un sondaggio volto a raccogliere le opinioni degli esperti del settore accademico e dei datori di lavoro: i primi devono esprimere la propria opinione circa qualità della didattica e della ricerca; i secondi invece permettono di identificare gli istituti dai quali provengono i laureati più competenti e innovativi. Il gruppo di lavoro sui *ranking* ha dunque riproposto il questionario in *Google form* ai docenti dell'Ateneo al fine di aggiornare il database di contatti aziendali e accademici esterni ai quali chiedere il consenso ad essere contattati da QS per la partecipazione alla *survey*; è stata inoltre aggiornata la mappatura dei contatti aziendali e dei docenti in mobilità. Infine, è stato realizzato un breve video rivolto ai datori di lavoro per spiegare l'importanza della loro disponibilità di partecipare al sondaggio, che è stato pubblicato sul canale *YouTube* dell'ateneo ed è stato divulgato tramite email agli interessati.

I risultati dell'ultima edizione confermano il posizionamento dell'Università di Pavia alla fascia 561-570, come riportato nell'immagine.

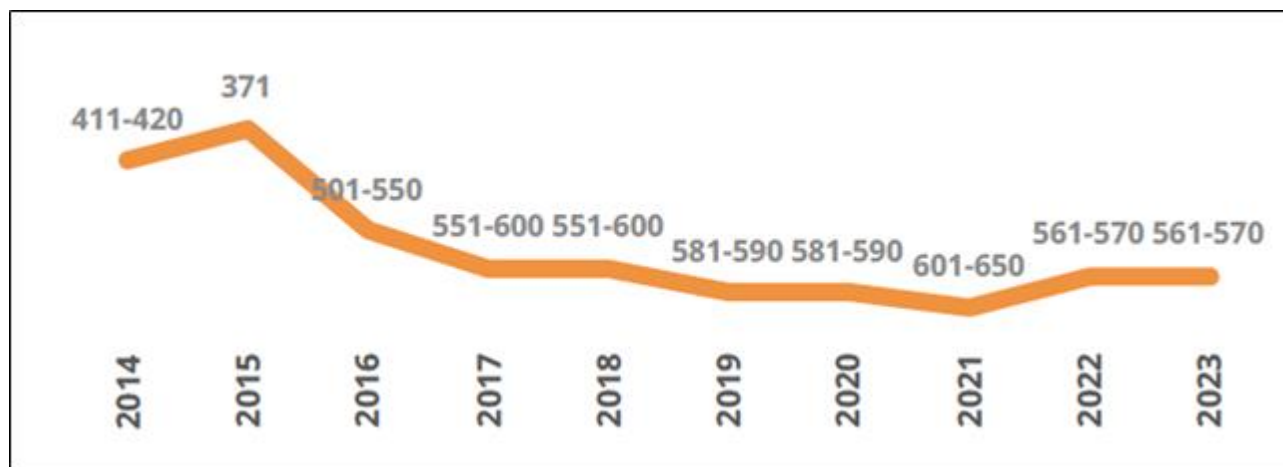


Figura 8: Andamento Università di Pavia 2014-2029 QS World University Rankings

L'Università di Pavia prende parte anche all'**Academic Ranking of World Universities (ARWU)** che, nella sua ultima edizione, vede classificate più di 2000 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 precedente per la descrizione degli indicatori).

Critério	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 relocated to other indicators.	N&S	20%
	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 tra l'11 e il 19° posto tra le università Italiane e nel gruppo 401-500 a livello globale, confermando la fascia dell'ultima edizione. Per quanto riguarda *ARWU Global Ranking of Academic Subjects 2021*, tra le eccellenze pavesi si riconfermano Matematica, che si colloca nel gruppo 76-100 e l'ambito dell'Ingegneria civile, delle Tecnologie mediche e Scienze farmaceutiche nel gruppo 101-150.

SEZIONE 2

2 I RISULTATI DELLE ATTIVITÀ' 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.

Come si osserva nella figura successiva, 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 osservato un calo importante (-10%), in parte recuperato nei due anni accademici successivi, con un incremento rispettivamente del 6% e del 2%. Il recupero di Pavia in termini di immatricolazioni è ancora più apprezzabile se si considera che l'AA 2021/22, secondo i dati provvisori dell'Anagrafe pubblicati alla pagina <http://dati.ustat.miur.it/dataset/immatricolati>, è stato un anno di generale decremento per il sistema italiano (-3%).

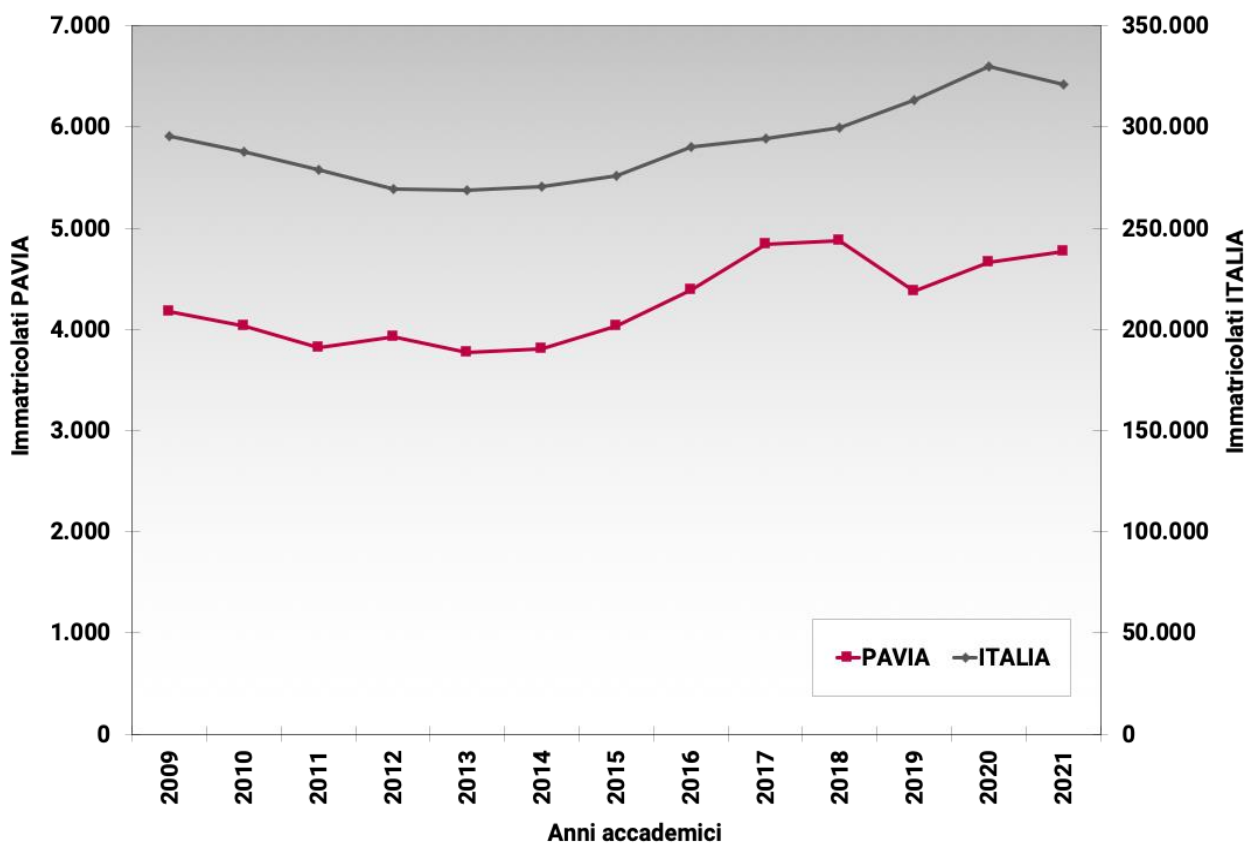


Figura 9: Andamento degli immatricolati a Pavia e in Italia da 2009 al 2021

2.2 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea

Per quanto riguarda invece gli iscritti, come si vede dalla Tab.5, si denota una progressiva crescita su tutti i tipi di corso, ad eccezione di lauree magistrali a ciclo unico (che restano stabili) e corsi di perfezionamento (che diminuiscono leggermente, tornando al livello del 2019/20). L'incremento percentuale complessivo nell'anno accademico 2021/2022 è del 3,09%. Il dato delle scuole di specializzazione dell'area medica si riferisce sempre all'AA precedente, per le tempistiche diverse di avvio delle immatricolazioni di questo tipo di corsi.

Tipo di corso	2019/2020	2020/2021	2021/2022
L	13.590	14.103	14.220
LM	4.461	5.354	5.743
LM c.u.	5.434	5.404	5.404

PhD	497	530	614
Master I e II liv	754	976	1.066
Perfez.	80	112	75
Spec.	969	1.197	1.409
Totale	25.785	27.676	28.531

Tabella 5: Andamento degli iscritti ai corsi dell'Ateneo nell'ultimo triennio

Quanto al numero dei corsi di laurea offerti, nell'anno accademico 2020/2021 è stato istituito il corso di laurea triennale Scienze Giuridiche della Prevenzione e della Sicurezza, mentre dal 2021/2022 è attivo il corso di laurea interateneo e interdipartimentale Artificial Intelligence. Nell'ambito delle lauree magistrali c'è stato invece qualche cambiamento, con l'aumento nell'ultimo triennio dell'offerta di corsi in lingua inglese, tra cui si segnalano Psychology, Neuroscience and Human Sciences, The Ancient Mediterranean World. History, Archaeology and Art ed Electrical Engineering.

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 o diverse sedi aziendali in Italia e all'estero) 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 saliti a bordo del progetto: Chimica e Tecnologie Farmaceutiche, Scienze della Natura, Scienze Geologiche Applicate. Infine, dall'anno accademico 2020/21 partecipano a LM plus anche i corsi di laurea magistrale in Ingegneria Civile, Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio e il corso di laurea a ciclo unico in Farmacia. Farmacia partecipa al progetto con la peculiarità di aggiungere 6 mesi di tirocinio in azienda ai 6 mesi di tirocinio in farmacia, valorizzando una professionalità importante nell'ambito della medicina del territorio. Si arriva così ad avere 13 corsi coinvolti nello schema formativo LM+ e 100 aziende partner. Un traguardo significativo raggiunto nel corso della vita del progetto che ha visto molte partnership

confermate, in una logica di fidelizzazione, ma anche sempre innesti di nuove realtà aziendali per ampliare lo spettro delle opportunità e dare nuovi stimoli e interlocutori per un progetto in continua crescita.

Le aziende partner sono distribuite nei più diversi ambiti in considerazione dell'ampia diversificazione delle aree disciplinari dei corsi coinvolti; si segnala anche l'ampia distribuzione sui diversi profili di studio dei progetti proposti da un partner importante a bordo del progetto dal 2020 - Eni Corporate University - per tramite delle aziende del gruppo. Sono più di 200 gli studenti che complessivamente hanno fatto l'esperienza LM+ (di cui più di 50 selezionati nel 2021 con avvio del tirocinio nei primi mesi del 2022).

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. In particolare, l'Indagine 2022 sul Profilo dei laureati conferma che il voto medio di laurea a Pavia è in linea con il dato medio nazionale e vede ancora l'ateneo pavese spiccare per la percentuale di studenti che si laureano in corso, come riportato nella tabella sotto:

Indagine AlmaLaurea 2022	Voto di laurea	Durata degli studi	Laurea in corso
Profilo dei laureati 2021			
Università di Pavia	103,3/110	3,9 anni	68,50%
Media nazionale (74 anni)	103,5/110	4,1 anni	60,90%

Tabella 6: Profilo dei laureati 2021 - Indagine AlmaLaurea 2022

Anche dall'ultima Indagine sulla Situazione occupazionale si evince che i laureati magistrali di Pavia, già ad un anno dal titolo, trovano lavoro in percentuale maggiore alla media italiana. Si ricorda 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).

In questo caso, solo l'11,2% dei laureati magistrali non lavora ancora a un anno dal titolo, contro il

13,8% a livello nazionale. La quota si riduce a 4,3% a tre anni per poi aumentare leggermente a cinque anni (5,6%). Il dato relativo alla disoccupazione, negli intervalli considerati, è inferiore al tasso nazionale a 1 anno e a 3 anni mentre è leggermente superiore a 5 anni.

Indagine AlmaLaurea 2022 Condizione occupazionale dei laureati Laurea magistrale biennale		a 1 anno	a 3 anni	a 5 anni
Università di Pavia	Tasso di occupazione(def. ISTAT)	79,3	90,2	89,7
	Tasso di disoccupazione(def. ISTAT)	11,2	4,3	5,6
	Retribuzione	1.405 euro	1.558 euro	1.703 euro
Media nazionale (73 atenei)	Tasso di occupazione(def. ISTAT)	75,7	87,7	89
	Tasso di disoccupazione(def. ISTAT)	13,8	6	4,6
	Retribuzione	1.340 euro	1.485 euro	1.605 euro

Tabella 7: Condizione occupazionale dei laureati - Indagine AlmaLaurea 2022

Infine, confrontando la performance di Pavia con il cluster degli Atenei aventi caratteristiche simili in termini territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti (che comprende le Università di Trieste, Modena e Reggio Emilia, Piemonte Orientale, Venezia Ca' Foscari, Milano IULM, Pisa, Bologna, Ferrara, Torino e Parma) emerge che i laureati magistrali pavesi a un anno dal titolo hanno un valore medio di tasso di disoccupazione leggermente inferiore a quello del cluster, rispettivamente pari a 11,54%.

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 entrate totali e della contribuzione pro-capite degli iscritti ai master, che può essere considerato un indice del livello di attrattività dell'offerta.

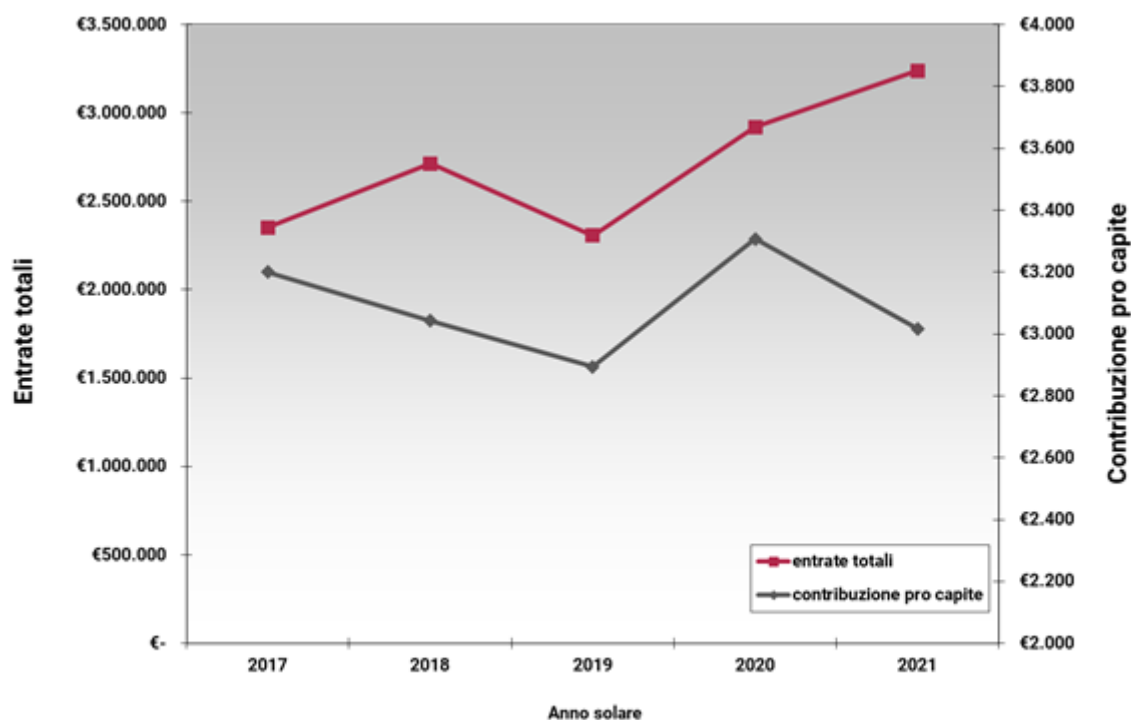


Figura 10: Andamento delle entrate da iscrizioni ai Master negli ultimi 5 anni (Totale entrate e importo medio pro-capite)

Nel 2020 si è raggiunto il valore più alto nell'ultimo quinquennio di entrambi i valori, con 2,9 milioni di entrate totali e una contribuzione pro capite di 3307 euro.

L'offerta post laurea per l'AA 2021/22 comprende n. 65 corsi tra master e corsi di perfezionamento e precisamente:

- 6 corsi dell'Area delle Scienze Umane (di cui 4 Master e 2 Corsi di Perfezionamento)
- 10 di Economia, Società e Diritto (8 Master e 2 Corsi di Perfezionamento)
- 8 Master di Scienze e Tecnologie
- 7 di Scienze del Farmaco
- 34 corsi nell'area della Sanità (di cui 30 Master e 4 Corsi di Perfezionamento).

I Master e i Corsi di Perfezionamento sono percorsi formativi che consentono di sviluppare nel tempo le proprie conoscenze e abilità professionali, in linea con le richieste del mercato del lavoro. 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.

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 (ora proposto come corso di laurea magistrale) 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 è stato 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.

La prima edizione del master nell'ambito di questo Ateneo ha riscosso un enorme successo evidenziato dal numero di candidati che hanno presentato domanda di ammissione: rispettivamente n.168 e n. 614 per i percorsi di primo e secondo livello.

La flessione negativa nel mercato del petrolio che ha caratterizzato il 2020, ha purtroppo determinato la limitazione delle borse di studio messe a disposizione da ENI e di conseguenza il numero totalizzato di immatricolati è stato pari a 31, di cui 11 iscritti al primo livello e 20 al secondo livello. Il successo dell'iniziativa è stato riconfermato anche per la seconda edizione che ha registrato le seguenti candidature (255 candidature per il primo livello e 529 candidature per il secondo livello) mantenendo lo stesso numero di immatricolati.

2.2.4 Nuove metodologie didattiche

Il 2021 si è caratterizzato come anno di assestamento tecnologico ed organizzativo alla reazione emergenziale dell'Ateneo alla Pandemia provocata nell'anno precedente dal Virus COVID19.

Sono stati anche messi a fattore gli stanziamenti pervenuti dalla Regione Lombardia (DGR 3757), con

parte dei quali il Servizio IDCD ha progettato ed allestito innovazione metodologica e tecnologica in un set di aule dell'Ateneo a seguito dettagliate

Assestamento tecnologico ed organizzativo

a) Acquisizione, Configurazione, Installazione di SmartBoard.

La relazione dell'anno scorso terminava con la seguente affermazione: *“È stata realizzata una gara di appalto per l'acquisto di un centinaio di SmartBoard dotate di computer interno, telecamera, array di microfoni e casse. Le SmartBoard raggruppano in un solo dispositivo tre funzioni: Personal computer, lavagna e proiettore. L'allacciamento della SmartBoard alla rete di Ateneo consente in ogni aula la possibilità di attivare videoconferenze con qualunque interlocutore, permettendo al docente e agli studenti presenti di interagire con i partecipanti connessi. Una grande opportunità di innovazione didattica a disposizione di tutta la comunità accademica che verrà messa a regime nel 2021.”*

Infatti durante il 2021 si è dato corso a quanto preannunciato. Le SmartBoard sono state acquisite con gara d'appalto, unitamente ad una serie di altri apparati di pertinenza alla innovazione didattica nelle aule e precisamente 30 Tavole Grafiche Wacom, per consentire ai docenti che lo ritengono utile una confortevole scrittura su schermo. A cura del Servizio IDCD sono state tutte configurate secondo uno standard precedentemente concordato con i Direttori dei Dipartimenti; di tutti i sw ritenuti necessari sono state acquisite le opportune licenze. In concorso con l'Area Tecnica sono state individuate le aule atte ad ospitare le SmartBoard acquistate e poi, in accordo con i Direttori di Dipartimento, è stata operata la suddivisione. Tutte le SmartBoard sono installate e sono operative nelle strutture identificate (vedi Tabella 1), anche grazie alla collaborazione dell'Area Sistemi Informativi per quanto connesso all'allacciamento alla rete cablata di Ateneo. Tali SmartBoard sono in grado tuttavia di sfruttare anche il Wi-Fi di Ateneo.

Il servizio IDCD ha inoltre provveduto a una specifica campagna di marketing interna, tramite il portale News UNIPV (a questo scopo si raggiunga il link: <http://news.unipv.it/?s=kiroboard>). Non solo si è provveduta a dare notizia e a sottolineare il valore innovativo, ma è stato anche realizzato un vero e proprio corso online (<https://kirotesting.unipv.it/course/view.php?id=1842>), accessibile con le credenziali di Ateneo, che consente ai componenti della comunità universitaria di apprendere ogni dettaglio circa il funzionamento e l'utilità di questi dispositivi.

In merito alle tavole grafiche Wacom, è stata operata una analisi interna circa la necessità del loro utilizzo. Sono state individuate le strutture didattiche presso le quali verranno installate (vedi Allegato 3 – tabella 8).

b) Spostamento su cloud delle piattaforme didattiche di Ateneo

In ottemperanza alle indicazioni ministeriali (disposizioni AGID²), è stata effettuata la migrazione e relativo aggiornamento delle **piattaforme didattiche KIRO e Formazione** (Moodle SW OpenSource) in Cloud AWS. Tale migrazione ha richiesto un imponente lavoro di analisi, in solido con altre Aree dell'Ateneo, anche in vista degli scopi ulteriori che si volevano perseguire, quali quelli di una ottimizzazione del numero delle piattaforme esistenti (in ottica riduttiva) e di migliore ed aumentata efficienza grazie all'utilizzo di versioni operative di Moodle più performanti.

Tale migrazione è stata complessa e si è contraddistinta per due aspetti peculiari:

- 1) E' stata creata UNA sola piattaforma al posto delle molte prima esistenti
- 2) Essa riproduce la tassonomia dei CdS come inseriti su Orienta (<https://orienta.unipv.it/>), in accordo con l'Area Didattica e Servizi agli Studenti

In un secondo passaggio (da programmare nel 2022) passeranno sul Cloud anche le piattaforme dedicate a Pre e Post Laurea ed Esami. Per facilitare l'interazione da parte degli utenti, le nuove piattaforme utilizzano la stessa interfaccia grafica usata per **KiroTesting** (piattaforma degli esami). In merito alla piattaforma Kiro Elearning (Didattica Curriculare 3+2 e LMCU), la transizione ha osservato i seguenti passaggi:

- a) Da Febbraio a Giugno: progettazione e preparazione ambiente di prova;
- b) Da Luglio: rilascio di piattaforma di produzione;
- c) Da Settembre 2021: i docenti hanno potuto richiedere l'apertura di corsi sulla nuova piattaforma o alternativamente potevano continuare a utilizzare la precedente;
- d) Da Febbraio 2022 gli insegnamenti verranno creati solo sulla nuova piattaforma mentre le vecchie piattaforme rimarranno solo in consultazione
- e) Da Settembre 2022 le vecchie piattaforme della didattica verranno disattivate

La migrazione dei corsi su Cloud è stata inizialmente facoltativa, e a cura del singolo docente titolare che ha potuto fruire della consulenza/assistenza del servizio IDCD; sono inoltre stati realizzati adeguati tutorial pubblicati online.

E' pertanto ora disponibile un'unica piattaforma per la didattica curriculare, rendendo così più semplice la ricerca degli insegnamenti da parte dei componenti della Comunità Accademica. Sono

² Come da circolare AgiD (Agenzia per l'Italia Digitale) 1/2019, recentemente è stato effettuato un censimento dei Data Center della Pubblica Amministrazione. L'Ateneo di Pavia non è risultato candidabile ad essere un Polo Strategico Nazionale (come oltre il 97% dei Data Center censiti). Il servizio IDCD (Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale) è quindi costretto ad un'accelerazione verso il paradigma *Cloud First* attraverso i servizi Cloud qualificati da AgiD.

inoltre previste anche nuove funzionalità apportate dall'aggiornamento all'ultima versione della piattaforma stessa (Moodle 3.9). Di tutto il processo è stata ampiamente relazionata la Consulta dei Direttori. Le piattaforme aggiornate e in cloud sono raggiungibili ai seguenti indirizzi: <https://elearning.unipv.it/> - per l'apertura dei corsi curriculari 3+2 e LMCU e <https://elearning-fo.unipv.it/> - Digital Corporate Training presso l'Università degli Studi di Pavia.

c) Progettazione di una APP per facilitare passaggi di dati tra Clouds

Durante la pandemia i docenti producevano le loro registrazioni su Cloud Zoom (un cloud a consumo e a pagamento) e successivamente dovevano operare lo spostamento di tali dati su GDrive (cloud per il quale UNIPV non paga alcuna fee di occupazione spazio, quindi gratuito).

Il sistema proposto, pur semplice, richiedeva interventi puntuali e manuali da parte dei docenti.

Per questo motivo, nell'ottica di ottimizzazione sia tecnologica sia organizzativa dei processi, si è pensato di creare una APP che rendesse automatico il flusso, senza più alcun intervento del docente. L'analisi è stata condotta in solido tra IDCD e l'azienda IT che già aveva fatto da consulente per lo spostamento in cloud delle piattaforme. Entro la fine dell'anno sono state scritte e condivise specifiche, vincoli e variabili dell'intero processo. Per la fase implementativa si è atteso l'inizio del nuovo anno solare.

Stanziamenti pervenuti dalla Regione Lombardia (DG 3757)

Innovazione delle aule didattiche per permettere esperienza laboratoriale in modalità e-learning

La realizzazione degli interventi finanziati da Regione Lombardia ha comportato uno dei più rilevanti obiettivi gestionali dell'anno 2021. Sono stati realizzati 32 interventi atti ad attrezzare aule e laboratori, con attrezzature per attivare, ottimizzare e rendere di qualità tutte le azioni di didattica a distanza e mista. Si è pensato di effettuare dei lavori calibrati in base alle dimensioni ed alle esigenze delle strutture. In alcune situazioni ci si è dotati di sistemi All-in-One attraverso delle lavagne interattive del produttore Newline in vari formati: 65", 75" e 85". Esse sono dotate, oltre allo schermo 4K di tipo touch screen con input multiplo penna/mano, di un PC OPS (è un personal computer a forma di scheda che viene inserito direttamente nella lavagna interattiva, il più delle volte viene mostrato estratto per questioni fotografiche) con Microsoft Windows 10 Pro, di un array microfonico integrato, di diffusori e webcam. In particolari ambienti è stata aggiunta l'ulteriore Soundbar, dotata di altoparlanti ad alta potenza e webcam aggiuntiva, per venire incontro alla conformazione del luogo, sempre nell'ottica di poter realizzare attività di didattica online e mista di elevata qualità. In due installazioni è stata inserita anche una tavoletta grafica di elevata qualità (Wacom Cintiq 22). In ulteriori 2 installazioni il sistema All-in-One è stato integrato anche all'impianto di cattura audio/video realizzato con il Web

Presenter/Grabber. Poiché le forniture scaturiscono da 2 diversi ordini, in alcune situazioni nell'ordine nel cespite è compresa la Lavagna Interattiva completa di PC OPS, Licenza Windows 10 Pro, Carrello o Staffa a Muro. In altre situazioni si è realizzato un sistema di cattura audio/video dell'aula attraverso sistemi Web Presenter/Grabber, corredati eventualmente da un aggiornamento della componente audio analogica (diffusori, radiomicrofoni, microfoni da tavolo, mixer dsp), dal sistema di proiezione d'aula e duplicazione del segnale video (teli, videoproiettori e schermi di rilancio), da un telecamera motorizzata di tipo PTZ in grado di riprendere chiaramente anche strumenti non digitali per la didattica, come ad esempio le lavagne d'ardesia.

In presenza di preesistenti attrezzature, si è proceduto a completare l'allestimento con le componentistiche mancanti (ad esempio rifacimento della sola parte audio d'aula, inserimento del solo grabber e/o telecamera PTZ).

Ogni aula/impianto è interconnessa alla rete dati d'ateneo ad alta velocità. Nel dettaglio, sono state acquistati, installati, configurati e messi in esercizio n° 154 beni (vedi Allegato 4 – tabelle progetti di riqualificazione).

2.2.5 Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è una delle dimensioni strategiche dell'Università di Pavia che l'Ateneo declina in una serie di azioni, le principali delle quali sono elencate qui di seguito:

1. erogazione di corsi di studio in condivisione con atenei stranieri e attribuzione di titoli con questi condivisi (doppi diplomi/*double degree*);
2. offerta di corsi di studio condotti in lingua straniera, prevalentemente l'inglese, attivati sfruttando la didattica in presenza e quella a distanza;
3. attrazione di studenti stranieri iscritti ai corsi in lingua inglese e italiana;
4. attività di mobilità internazionale in entrata ed in uscita rivolte agli studenti, per esempio attraverso il Programma Erasmus+;
5. attività di mobilità internazionale in entrata ed in uscita dedicate al personale docente e amministrativo;
6. partecipazione a progetti internazionali di educazione superiore e cooperazione allo sviluppo;
7. 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: senz'altro dalla 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 di docenti e la necessità di individuare alcune aree geopolitiche in cui rafforzare la presenza dell'Ateneo. L'Università ha designato una ProRettrice alle Relazioni Internazionali e gli interventi sono declinati su tre aree principali: Europa, Americhe e *Far East*; per ciascuna di esse la ProRettrice è coadiuvata da un Delegato del Rettore, cui si aggiunge una quarta figura, un Delegato per la Cooperazione allo Sviluppo.

Oltre a questa organizzazione politica, vi è poi quella amministrativa delle "relazioni internazionali", presenti all'interno dell'Area Relazioni Internazionali, Innovazione Didattica e Comunicazione (ARIIDC) con due strutture: il Servizio Relazioni Internazionali e il Centro di Servizio GLOBEC (*Center for Global Strategic Engagement*). All'interno del primo Servizio, vi sono due Unità Operative Complesse (UOC): la UOC Mobilità Internazionale, focalizzata a rivisitare e potenziare le mobilità di studenti, docenti e personale tecnico alla luce sia delle nuove forme di mobilità previste nel programma Erasmus+ 21-27 sia sulla base del forte impulso che la governance vuole dare all'implementazione di doppi titoli, titoli congiunti e programmi intensivi quali Summer e Winter School; la UOC Marketing e Recruitment che ha l'obiettivo di implementare presso specifici "Paesi target" la conoscenza dell'Ateneo pavese sia in termini di offerta formativa che di servizi di accoglienza, al fine di reclutare studenti internazionali "degree seekers".

Il GLOBEC, dall'altra parte, ha lo scopo di promuovere e supportare la realizzazione della strategia di internazionalizzazione dell'Ateneo, rafforzandone il profilo internazionale e diffondendo una dimensione globale delle attività e dei servizi offerti. Esso opera per assicurare lo sviluppo delle relazioni e degli accordi con le università estere, la gestione dei partenariati e delle reti strategiche, lo sviluppo di progetti internazionali di cooperazione interuniversitaria e la creazione di programmi innovativi di mobilità internazionale. Inoltre, attraverso la Commissione interna "CICOPS" promuove la cooperazione con i Paesi in via di Sviluppo, stimola i rapporti con le università locali in essi presenti e sviluppa collaborazioni culturali, scientifiche e tecnico-professionali. Il GLOBEC nel 2021 ha introdotto una "sezione trasparenza" sul sito web dell'Area, dove sono disponibili diversi documenti, tra i quali il Regolamento del Centro, le presentazioni/slide delle riunioni del Comitato Tecnico Scientifico (CTS), le Relazioni Annuali delle Attività del Centro³.

Per quanto riguarda 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, il Dipartimento di Studi Umanistici e la Facoltà di Ingegneria, con doppi diplomi suddivisi come nella tabella sottostante (Tabella 9): ventiquattro in Europa, quattro in Asia e due nell'America del Sud, per un totale di ventisei doppi diplomi (due in più rispetto all'anno precedente).

³ La Sezione Trasparenza è disponibile in fondo a questa pagina web: <https://internazionale.unipv.eu/it/globec/>

Tabella 8: Doppi titoli attivi nell'A.A. 2021/2022

Università	Paese	Corso di Laurea - Dipartimento
Université de Clermont - Auvergne - UCA	Francia	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Université de Franche - Comté	Francia	Letterature europee e americane - Dip. di Studi Umanistici
EUBA - University of Economics in Bratislava	Slovacchia	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
LUT - Lappeenranta-Lahti University of Technology	Finlandia	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
University Clermont Auvergne - UCA	Francia	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
AUEB - Athens University of Economics and business	Grecia	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Université Jean Moulin - IAE Lyon	Francia	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
EM Strasbourg Business school	Francia	MIBE - MEFI -MEGI (Economia e Gestione delle Imprese) - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
SWUFE - Southwestern University of Finance and Economics	Cina	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Palacky University	Rep. Ceca	MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
TUD – Technische Universität Dresden	Germania	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Eberhard Karls Universität Tübingen	Germania	MIBE - MEFI -MEGI - MELI (Economia e Legislazione d'Impresa) - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Otto-Friedrich Universität Bamberg	Germania	MIBE - MEFI -MELI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Universitat Jaume 1	Spagna	Ingegneria Edile-Architettura, Dip. di Ingegneria Edile e Architettura
HEC – ULg – University of Liege	Belgio	MIBE (Master in International Business and Entrepreneurship); MEFI (Master in Economics Finance and International Integration) - Dip. Scienze Economiche e Aziendali

Universidad de Belgrano, Buenos Aires	Argentina	World Politics and International Relations Classe di Laurea LM-62 Dipartimento di Scienze Politiche
Universidad de Alcalá de Henares	Spagna	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
University of Szeged	Ungheria	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Universidad de Sevilla	Spagna	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Hohenheim Universität	Germania	MIBE - MEFI - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
ESC Clermont-Ferrand	Francia	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
University of Vaasa	Finlandia	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Tongji University	Cina	Computer Engineering, Dip. Di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Universidad de Belgrano, Buenos Aires	Argentina	Giurisprudenza, Dip. di Giurisprudenza
University of Electronic Science and Technology of China	Cina	Computer Engineering, Dip. Di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Université de Fribourg	Svizzera	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Tongji University	Cina	Ingegneria Edile-Architettura, Dip. di Ingegneria Edile e Architettura
Paris Descartes University	Francia	"Nanomedicines for Drug Delivery (NANOMED)" - Dip. di Farmacia
University of Angers	Francia	"Nanomedicines for Drug Delivery (NANOMED)" - Dip. di Farmacia
University of Patras	Grecia	"Nanomedicines for Drug Delivery (NANOMED)" - Dip. di Farmacia

A questi vanno aggiunti i doppi diplomi in corso di negoziato riportati nella tabella seguente:

Università	Paese	Corso di Laurea / Dipartimento
Université Paris Cité	Francia	Fisica delle particelle e astroparticelle - Dip. di Fisica
Linnaeus University	Svezia	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Uppsala University	Svezia	Geoscienze per lo Sviluppo Sostenibile (LM-74), in italiano e inglese - Dip. Scienze della Terra e dell'Ambiente
Stevens Institute of Technology, New Jersey - U.S.A.	Stati Uniti	MEFI - MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali
Universidad de Cadiz - UCA	Spagna	MIBE - Dip. Scienze Economiche e Aziendali

Tabella 9: Doppi titoli in corso di negoziato nell'A.A. 2021/2022

Per quanto riguarda l'offerta di corsi di laurea offerti in lingua inglese, l'Università di Pavia ha visto un significativo incremento dall'A.A. 2012/2013 ad oggi. Ai primi 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 diversi altri corsi; sono attualmente attivi nell'a.a. 2021/2022:

- *Artificial Intelligence (Corso di laurea triennale Interateneo)*
- *Civil Engineering for Mitigation of Risk from Natural Hazards*
- *Economics development and innovation*
- *ECONOMICS, FINANCE AND INTERNATIONAL INTEGRATION*
- *Electrical Engineering*
- *Electronic Engineering*
- *Finance*
- *Industrial Automation Engineering*
- *Medical and pharmaceutical biotechnologies*
- *Molecular Biology and Genetics*
- *Neurobiology*
- *Psychology Neuroscience and Human Sciences*
- *The ancient mediterranean world. History, archaeology and art*
- *World Politics and International Relations*

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 il 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 11 mostra l'andamento degli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2015/2016 all'A.A. 2021/2022.

	ANNO ACCADEMICO						
	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
iscritti totali (corsi di laurea)	21.530	21.973	23.112	23.871	23.485	24.413	25.383
di cui con cittadinanza non italiana	1.518	1.621	1.804	2.019	2.153	2.406	2.660
% stranieri	7,05	7,38	7,81	8,46	9,17	9,86	10,48

Tabella 10: Gli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2015/2016 all'A.A.2021/2022

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.

Per quanto concerne le attività di mobilità internazionale, anche in questo ambito si è registrato nel corso del tempo una crescita dell'adesione ai programmi di mobilità internazionale degli studenti, sia *incoming* sia *outgoing*, soprattutto nell'ambito del progetto Erasmus+ : nell'A.A. 2021/2022 si contano 405 studenti in uscita per studio e 251 per *traineeship*⁴; gli studenti in entrata sono stato 364 per studio e 69 per *traineeship*. La Tabella 12 mostra l'andamento della mobilità internazionale degli studenti dall'A.A. 2017/2018 all'A.A. 2021/2022.

⁴ Dato non definitivo; le partenze sono possibili sino al 1/08/2022.

MOBILITÀ INTERNAZIONALE STUDENTI											
Programma/Bando	2017/18		2018/19		2019/20		2020/21		2021/22		Note
	out	in	out	in	out	in	out	in	out	in	
Erasmus Studio (Europa)	403	323	343	339	334	321	184	162	405	364	21/22 include ICM e Coimbra
Erasmus Traineeship	261	49	296	62	268	40	142	14	251	69	19/20 include mobilità annullate/interrotte Covid
Erasmus ICM	11	31	0	0	4	13	25	27	11		non attivo 18/19
Accordi Bilaterali/Overseas	17	14	29	30	25	24					
TOTALE	692	417	668	431	631	398	351	203	678	433	

Tabella 11: Mobilità internazionale studenti dall'A.A. 2017/2018 all'A.A. 2021/2022

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, che dovevano essere ripartiti solo tra i corsi di laurea magistrale in lingua inglese, erano di provenienza ministeriale⁵, dal quarto 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, hanno iniziato a svolgere (e svolgono tuttora) attività di didattica curricolare. Nella Tabella 13 si riporta il numero di *visiting professor* per anno accademico dal 2015/2016 al 2021/2022.

Anno Accademico	N. Partecipanti
2015/2016	17
2016/2017	24
2017/2018	25
2018/2019	26
2019/2020	33
2020/2021	33
2021/2022	28

Tabella 12: I *visiting professor* dall'A.A. 2015/2016 all'A.A. 2021/2022

⁵ Programmazione Triennale (PR03) 2015-2018.

Nel 2021, inoltre, è proseguito il Programma Pavia-Boston: un'iniziativa nata per permettere a docenti e ricercatori (anche *junior*) pavese di recarsi per attività di insegnamento e di ricerca presso un'Università dell'area di Boston, mentre dall'altra parte docenti e ricercatori bostoniani sono invitati presso l'Ateneo pavese per attività didattica (seminari o lezioni all'interno di insegnamenti ufficiali universitari) o di ricerca. Sono stati selezionati 5 docenti incoming che hanno tenuto lezione a distanza (3 dalla Boston University, 1 dalla Northeastern University e 1 dal Boston College Law School), coinvolgendo i Dipartimenti di Ingegneria Industriale e dell'Informazione, di Giurisprudenza, di Studi umanistici e di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense. Dall'altra parte, sono stati selezionati 15 docenti pavese che, a causa della Pandemia, hanno rimandato la partenza per gli Stati Uniti fino al momento in cui sarà possibile spostarsi in sicurezza.

Nel 2021 è proseguito anche l'incentivo alla realizzazione di attività strategiche per l'internazionalizzazione dell'Università: le Summer e Winter School. Il Bando, come di consueto, è stato pubblicato nel mese di marzo e sono stati assegnati fondi per finanziare 6 Scuole. Il Bando 2021 ha mantenuto la novità introdotta nel 2020: al fine di assicurare la sostenibilità delle Scuole finanziate, è stato introdotto il vincolo di offrirle nuovamente, con mezzi propri, nell'Anno Accademico successivo a quello di svolgimento, pena la restituzione di una quota parte di budget. Un secondo bando è stato pubblicato nel mese di luglio, destinato a S/W School da realizzarsi esclusivamente in modalità on-line ed entro il 31 dicembre 2021. In questa seconda edizione sono state finanziate 4 S/W School.

1° Bando 2021		
	Nome della Scuola	Finanziamento Assegnato €
1	Towards an ecological city: water and public spaces	7.200
2	"La cura della memoria" Va Edizione	7.910
3	B.SuRe – Building Sustainable Reuse	6.000
4	Sustainability Management and Reporting: performance management, disclosure and communication of environmental, social, and governance (ESG) goals	10.000
5	BioPrinting Winter School 2022 - From printing set-up to laboratory analysis	10.000
6	Forthcoming INTERSPECIES: Digital Strategies for Endangered Cultural Heritage	3.216
2° Bando 2021		
7	Discovering the unknown: AI in healthcare	3.000

8	International Winter School in Politics and Political Systems	3.000
9	Innovative ThERapeutiC Targets In nOn-canonical Nucleic acids structures Winter InterNational School 2021	2.000
10	Mujeres afro e indígenas: luchas desde Colombia y Latinoamérica	3.000

Tabella 13: Le summer schools finanziate nel 2021

Nel 2021 è proseguito il progetto europeo Erasmus+ European Alliances “European Campus of City-Universities” (EC2U). Esso è iniziato a novembre 2020 e vede l’Ateneo pavese partner con altri sei atenei europei per la creazione di un campus pan-europeo, realizzando un modello di governance condiviso, incrementando esponenzialmente la mobilità all’interno delle sette comunità accademiche e sviluppando modelli innovativi in ambito di educazione, ricerca e terza missione. Tutte le attività di EC2U sono altamente multidisciplinari e si focalizzano su 3 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UN SDGs): #SDG3, #SDG4 e #SDG11 e tra le più ambiziose vi è lo sviluppo di tre nuove lauree magistrali congiunte e tre istituti virtuali (Good Health and Well Being, Quality of Education and Sustainable Cities and Communities).

Le iniziative promosse dall’Università di Pavia, all’interno del progetto EC2U, dimostrano la volontà di fornire esperienze formative internazionali promuovendo diverse tipologie di mobilità tra i partner, di sviluppare opportunità di studio e carriera internazionali e creare ambienti favorevoli allo sviluppo di attività di didattica e ricerca. Tutte le attività sono rivolte sia agli studenti, ai docenti e personale tecnico-amministrativo al fine di rendere le università sempre più internazionali, competitive ed attraenti a livello globale.

L’Ateneo pavese può contare anche 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.

In ambito di progetti internazionali, è da rimarcare che i finanziamenti erogati dalla Commissione europea nel corso dell’anno 2021 hanno visto il passaggio da un programma settennale (2014-2020) ad un altro (2021-27). Questo ha avuto un impatto anche sul Programma Erasmus+, che ha visto cambiamenti in termini di allocazione di budget e regole di funzionamento dei progetti e delle relative Azioni-Chiave. Nel 2021, UNIPV ha continuato a gestire e a partecipare nei progetti internazionali in corso; sono poi state presentate richieste di finanziamento per altri progetti, alcuni dei quali sono stati finanziati. In Allegato 5 si riportano le tabelle riassuntive relative ai Progetti in corso nel 2021 e a quelli finanziati nel 2021.

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, l'invecchiamento della popolazione, i nuovi paradigmi in campo medico, la digitalizzazione, l'economia circolare, la biodiversità, il 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 e l'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.

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

L'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.

Nel corso del 2021, è stata confermata l'iniziativa INROAD, finanziata dal 2017, che ha visto un'importante evoluzione. In particolare, è stato avviato il progetto Istituzionale "Rafforzamento e attrattività del sistema Ricerca", approvato in Consiglio di Amministrazione in data 24 luglio 2020, con l'obiettivo di sostenere l'azione d'Ateneo per l'incremento dell'attrattività e la promozione delle

progettualità d'eccellenza all'Università degli Studi di Pavia.

La nuova iniziativa si compone di linee distinte di intervento:

1. Attrattività: misura con l'obiettivo di attrarre nel nostro Ateneo i migliori ricercatori, offrendo loro un pacchetto di start-up per avviare nuovi laboratori presso le nostre infrastrutture;

Il bando è stato pubblicato il 22/12/2021 (Prot. n. 019018 del 22/12/2021) e sono state presentate due manifestazioni di interesse.

2. Rafforzamento: misura con cui si intendono rafforzare i migliori talenti presenti della nostra comunità accademica, premiando chi ha ottenuto valutazioni positive in precedenti proposte progettuali senza ottenere il finanziamento, al fine di migliorare le proposte e aumentarne la possibilità di successo.

Il bando, pubblicato in data 22/12/2021 (Prot. n. 0190895 del 22/12/2021) con scadenza 15/02/2022, ha messo a concorso n. 2 assegni biennali e 3 assegni annuali. Il procedimento relativo agli assegni biennali si è concluso senza attribuzione per assenza di domande presentate (Prot. 35453 del 09/03/2022). La commissione valutatrice, nominata con Decreto Rettorale n. 24262/2022

Prot. 367 del 18/02/2022, ha proceduto nella valutazione delle proposte presentate, a assegnare n. 2 assegni annuali, entrambi nel settore SH (Prot. n. 39900 del 17/03/2022).

3. INROAd+: l'iniziativa prevede un budget totale di Euro 200.000 e un sostegno finanziario di Euro 10.000 per ciascuna proposta finanziata. Le linee di intervento nell'ambito dell'iniziativa sono due: ERC Candidate (per candidati al programma ERC) e Horizon Europe Coordinator Candidate (per candidati a coordinare progetti presentati nell'ambito del nuovo Programma Quadro Horizon Europe). Il nuovo bando è stato pubblicato il 22/12/2021 con scadenza 15/02/2022 (Prot. n. 0191015 del 22/12/2021). La commissione valutatrice, composta da tutti i vincitori ERC dell'Ateneo in aggiunta ai coordinatori dei più importanti progetti di ricerca collaborativi in Horizon 2020 ha svolto le sue valutazioni nei mesi di marzo e aprile 2022 esaminando un totale di 13 candidature (in crescita rispetto alle 12 dell'anno precedente) – suddivise tra le aree PE, LS, SH – e disponendo il finanziamento di 8 candidature.

Nel dettaglio l'anno 2021 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 mappa i progetti presentati e ammessi al finanziamento per tutte le tipologie di bandi promosse dai seguenti enti: EU, MUR, 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 tabella e la figura sottostanti rilevano l'andamento delle approvazioni di progetti nel periodo 2016-2021.

	Contributo approvato per UNIPV (€)						Totale (€)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
EU (FP7-H2020- altro)	6.896.705	3.011.622	5.899.199	5.814.586	7.216.398	5.408.822	34.247.332
MUR (PRIN - Dip. Eccellenza - DM 737- altro)	1.837.584	1.135.270	7.464.025 ^a	13.535.914 ^a	8.181.553 ^a	15.137.751 ^{a-b}	47.292.097
Cariplo + Cariplo- Regione Lombardia(o altri enti)	1.397.757	3.762.340	1.448.552	880.957	1.414.091	979.362	9.883.059
Blue Sky Research, bando interno	-	1.500.000	-	-	-	-	1.500.000
Regione Lombardia	347.745	2.101.297	17.000	3.422.235	953.784	3.038.292	9.880.354
Altro	1.663.440	3.697.807	466.811	1.274.087	2.704.177	740.514	10.546.836
Totale (€)	12.143.231	15.208.337	15.295.587	24.927.780	20.470.002	23.304.741	113.349.677

Tabella 14: Contributo approvato a UNIPV per i progetti del periodo 2016-2021⁶

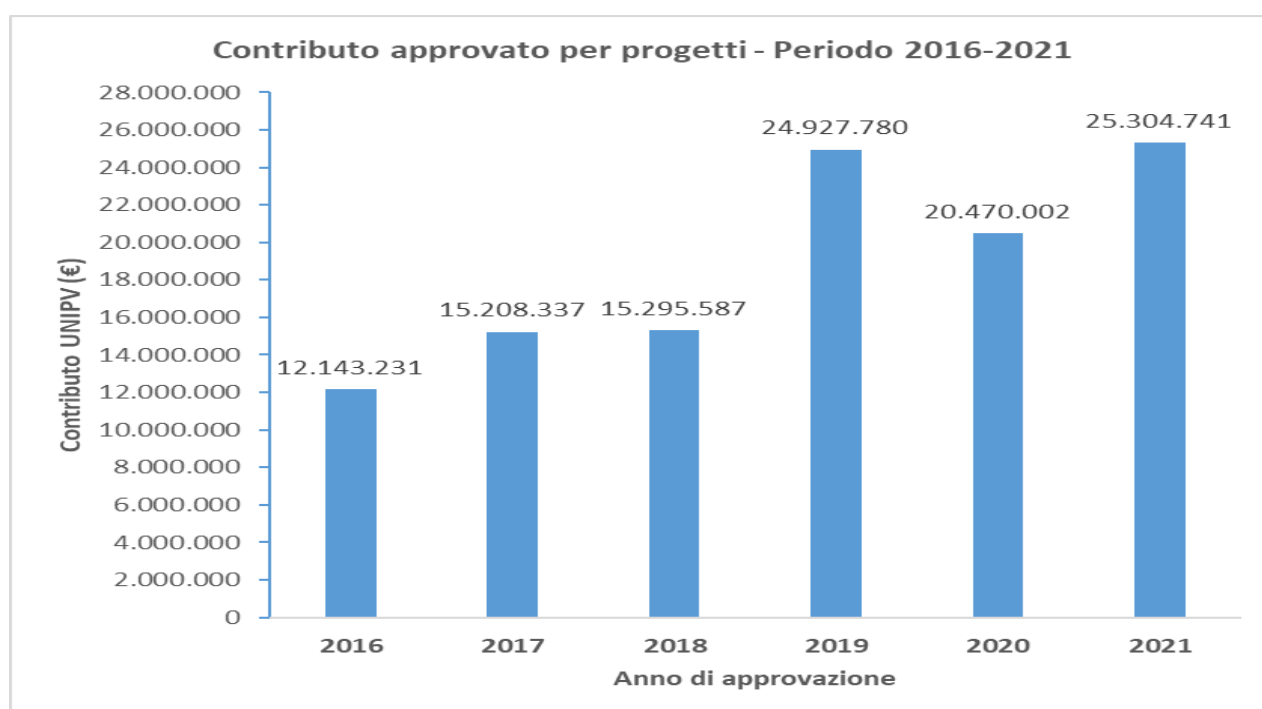


Figura 11: Contributo per i progetti per il periodo 2016-2021

Dall'analisi ed estrazione dei dati e, con particolare riferimento all'anno 2021 si riscontra, per gli anni

⁶ [a] Il contributo è comprensivo delle quote ricevute dal MUR, rispettivamente per gli anni 2018, 2019, 2020 e 2021, per il finanziamento dei progetti inseriti nel programma cd dei "Dipartimenti di Eccellenza".

[b] Il contributo è comprensivo della quota ricevuta dal MUR per l'anno 2021 a valere sul Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca (DM 737/2021).

conclusi, un trend di crescita. Si evidenzia che 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 del PRIN 2015. Infatti, per il PRIN 2017 sono stati approvati 42 progetti per un contributo ministeriale pari a € 5.190.535,00; mentre nel PRIN 2015 sono stati approvati 29 progetti per un contributo ministeriale pari a € 1.691.861.

Globalmente nel corso del 2020 i finanziamenti ottenuti mostrano una flessione rispetto al 2019, dovuta principalmente al ritardo nella valutazione dei progetti PRIN 2020. Infatti, i risultati dei progetti PRIN 2020 sono stati pubblicati nel 2021. Nel 2021 si denota una crescita del finanziamento ministeriale poiché all'Ateneo sono stati approvati 32 progetti con un contributo ministeriale pari a € 4.362.373.

L'andamento dei progetti Cariplo dimostra una discontinuità dovuta al numero variabile delle iniziative e delle tematiche di ricerca annualmente proposte dalla Fondazione. In ogni caso, la partecipazione e il successo dei ricercatori dell'Ateneo 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 sono stati finanziati due progetti, uno alla Prof.ssa Giulia Grancini e l'altro al Prof. David Sarlah (entrambi Dipartimento di Chimica) nell'ambito del secondo bando per FARE Ricerca in Italia. Nel corso del 2020 è stata poi pubblicata la terza edizione del bando a cui, per l'Università degli Studi di Pavia, hanno potuto applicare il Prof. Francesco Pasqualini (Dip. di Ingegneria Civile e Architettura) e la Prof.ssa Giulia Mancini (Dip. di Fisica). Le valutazioni sono in corso.

Con il D.M. 737/2021 il MUR ha stanziato, per l'esercizio finanziario 2021 e per i successivi esercizi finanziari 2022 e 2023, la dotazione del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca, istituito dall'art. 1, comma 548 la legge 30 dicembre 2020 n. 17, in favore di Università, Enti ed Istituzioni pubbliche di ricerca che devono destinare le risorse disponibili per gli anni 2021 e 2022 ad una o più delle tipologie di misure coerenti con il PNR.

L'Università di Pavia ha presentato una proposta articolata in 3 misure e si basa su due pilastri del programma Horizon Europe (HE):

- i) "Excellent Science" su progetti ERC e Marie-Curie incluse le Infrastrutture di Ricerca (IR).
- ii) "Global Challenges", con riguardo ad alcuni dei 6 clusters di HE, che hanno ispirato rispettivamente

le priorità di sistema e gli ambiti ricerca del PNR italiano.

Nell'ambito delle due priorità di sistema del PNR:

a) GARANTIRE LA CENTRALITÀ DELLA PERSONA NELL'INNOVAZIONE

b) PROMUOVERE LA DIMENSIONE INTERNAZIONALE DELL'ALTA FORMAZIONE E DELLA RICERCA

La valorizzazione del capitale umano avverrà attraverso il reclutamento di RTDA e lo sviluppo del progetto biennale di Ateneo "Rafforzamento e attrattività del Sistema Ricerca". Quest'ultima iniziativa avviata nel 2020 verrà ampliata e consolidata anche per il 2021 ed il 2022, articolandola in tre azioni:

1) "Attrattività" rivolta a vincitori ERC negli ambiti di ricerca del PNR, con particolare riferimento alle aree di salute, clima, materiali innovativi per l'energia e l'ambiente, destinati ad entrare a far parte dell'organico di ateneo, supportando la loro integrazione e operatività formando team di ricerca con un pacchetto start-up

dedicato a infrastrutture, assegnate e gestite dal PI del progetto ERC.

2) "Rafforzamento" con pacchetti a supporto di giovani ricercatori che hanno ottenuto valutazioni positive su proposte progettuali ERC e Marie-Curie, ma non ammesse al finanziamento

3) INROAd (INstitutional hoRizOn committee At UniPV) destinata a sostenere la progettualità di giovani ricercatori ancora in formazione, con pacchetto dedicato che include mentoring da parte di "ERC grantees" di Ateneo o esterni, iniziative formative per il copyright, la "dissemination", il "public engagement" ed il project management.

Nell'ambito delle altre due priorità di sistema del PNR, SOSTENERE LA CRESCITA DIFFUSA E INCLUSIVA DEL SISTEMA DELLA RICERCA e CONSOLIDARE LA RICERCA FONDAMENTALE è previsto un progetto di investimento infrastrutturale straordinario per interventi mirati ad implementare le Facilities Strumentali di Ateneo già esistenti (Centro Grandi Strumenti <https://cgs.unipv.it>, stabulario centralizzato) e laboratori dipartimentali per gruppi di ricerca attivi nell'ambito Salute, per le aree tematiche delle Malattie rare, Invecchiamento, Oncologia, Medicina rigenerativa e Neuroscienze e negli Ambiti Clima, Energia ed Ambiente con particolare enfasi per le aree tematiche dell'Energetica Ambientale e delle Green Technologies. L'investimento in IR attraverso cui viene sostenuta la ricerca di base si allinea agli obiettivi ed alle azioni del PN delle IR e consentirà all'ateneo di accrescere reputazione e visibilità dell'ateneo in aree di interesse strategico per il territorio, attrarre ricercatori e sviluppare collaborazioni internazionali rendendo sistematica la collaborazione interdisciplinare in diverse aree tecnologiche e scientifiche.

Nel PNR è previsto un ruolo rilevante per la transizione ecologica in cui la conservazione del capitale naturale e della biodiversità genetiche vegetali hanno un ruolo centrale per l'utilizzo finale in diversi settori: agroalimentare, medicinale/salutistico, biotecnologico e forestale. Al fine di fornire un contributo importante in questa direzione strategica l'Ateneo prevede investimenti infrastrutturali per consolidare la Banca del Germoplasma di Ateneo e la riqualificazione della serra dedicata a piante

tropicali.

Il contributo MUR assegnato all'Ateneo per tali iniziative è pari a Euro 2.923.552,07 per l'anno 2021.

Tra le principali iniziative finanziate da Regione Lombardia all'Università di Pavia e implementate nell'anno 2021 si segnalano:

- la sottoscrizione dell'Accordo di collaborazione in attuazione dell'azione "sviluppo di nuovi accordi di collaborazione con le università per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico" nell'ambito della Legge Regionale 4 maggio 2020 n. 9 "Interventi per la ripresa economica" tra l'Università di Pavia e la Regione Lombardia in attuazione della Deliberazione n. XI / 3776, seduta del 03/11/2020.

Le risorse finanziarie regionali sono destinate all'innovazione delle infrastrutture di ricerca (attrezzature e/o interventi strutturali) esistenti presso gli enti universitari quali fattori abilitanti di interesse regionale e con impatto su tutto l'ecosistema della ricerca e dell'innovazione lombardo. La proposta presentata dall'Ateneo per la realizzazione delle due seguenti iniziative:

1. "Highlight: Design, Manufacturing, e Caratterizzazione di materiali avanzati per Bio e Nanotecnologia Sostenibile";
2. "Approcci interdisciplinari alla biologia del cancro e del cervello"

È stata finanziata con un contributo di Euro 1.687.500

- la sottoscrizione dell' Accordo di collaborazione per la realizzazione del Hub regionale per l'Economia Circolare tra l'Università degli Studi di Pavia, il Politecnico di Milano, l'Università degli Studi di Milano, l'Università degli Studi Milano-Bicocca, STIIMA-CNR e la Regione Lombardia in attuazione alla DGR XI/3531/2020 e smi – intervento "sottoscrizione di un accordo con università e centri di ricerca per l'implementazione di un "System Integrator" regionale in grado di accelerare la transizione verso l'economia circolare". Con tale Accordo gli Enti coinvolti si impegnano a collaborare per promuovere la definizione e la piena attuazione dell'interesse comune di "favorire la transizione verso un'economia circolare" realizzando le attività condivise per il raggiungimento dell'obiettivo prioritario di potenziare la capacità delle Parti coinvolte di sviluppare innovazione a TRL 5-7 nell'ambito economia circolare favorendo il successivo trasferimento delle competenze e risultati della ricerca e innovazione ponendo le basi di un Hub Regionale per l'Economia Circolare.

I risultati e gli effetti della collaborazione saranno anche oggetto di valutazione da parte di Regione e utilizzati per orientare le politiche regionali di settore.

Il contributo di Regione Lombardia è pari a Euro 820.000,00

Nel 2021 è stato, inoltre, pubblicato il primo bando FIS (Fondo Italiano per la Scienza) del MUR a sostegno delle attività di ricerca fondamentale con uno stanziamento di 50 milioni di euro di cui 20 destinati al finanziamento di progetti di ricerca fondamentale condotti da ricercatori emergenti

(Starting Grant) e 30 per i progetti di ricerca fondamentale condotti da ricercatori affermati (Advanced Grant).

In risposta a tale bando sono stati presentati 41 progetti di cui si attendono le valutazioni.

In ambito internazionale, si registrano finanziamenti pari a € 5,4 M (Contributo solo per UNIPV)

In particolare, si evidenziano, tra le altre, le seguenti iniziative progettuali approvate:

- Progetto ERC Starting Grant CoDe4Bio, presso il Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura, che vede un finanziamento di 1,5 mln di €, coordinato dalla Prof.ssa Giulia Scalet
- Progetto ERC Starting Grant DECOMPOSE, presso il Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento, con un finanziamento di €1,5 mln, coordinato dalla Prof.ssa Ioana Cristea.
- Progetto SilkPlatelet – Transition Grant coordinato dalla Prof.ssa Alessandra Balduini (Dipartimento di Medicina Molecolare) con un budget per UNIPV di € 866.625

Altra iniziativa che ha garantito un importante supporto alla ricerca dell'Università degli Studi di Pavia è rappresentata dai "Dipartimenti di Eccellenza" promossi dal MIUR. Quest'ultima 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 (€)	Quota MIUR anno 2020 (€)	Quota MIUR anno 2021 (€)
Dipartimento di Studi Umanistici	8.082.700	1.616.540	1.616.540	1.616.540	1.616.540
Dipartimento di Biologia e Biotecnologie	7.309.355	1.461.871	1.461.871	1.461.871	1.461.871
Dipartimento di Medicina Molecolare	7.982.915	1.596.583	1.596.583	1.596.583	1.596.583
Dipartimento di Matematica	6.635.800	1.327.160	1.327.160	1.327.160	1.327.160
Dipartimento di Fisica	7.309.355	1.461.871	1.461.871	1.461.871	1.461.871
Totale	37.320.125	7.464.025	7.464.025	7.464.025	7.464.025

Tabella 15: Contributo Dipartimenti di Eccellenza

Nel corso dell'anno 2021 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 2020 (terzo anno di attività). Il monitoraggio ha riguardato, nello specifico, le azioni di reclutamento del personale, premialità, investimento in infrastrutture per la ricerca e attività didattiche di elevata qualificazione.

A seguito dell'invio al MUR del monitoraggio, tutti i Dipartimenti di Eccellenza hanno ricevuto l'intera quota di finanziamento prevista per l'anno 2021.

L'intera quota di finanziamento a loro assegnata per l'anno 2021 è pari a 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 Valutazione Qualità della Ricerca VQR 2015-2019

Nell'anno 2021 l'Area Ricerca è stata impegnata nelle attività legate alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2015-2019, finalizzata alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di terza missione del periodo 2015-2019 dalle Università

La VQR è stata formalizzata con l'approvazione dei Decreti Ministeriali 1110/2019 e 444/2020.

Il bando dell'ANVUR che tiene conto di entrambi i decreti è stato adottato con Decreto del Presidente del 25 settembre 2020.

Le attività di rilevazione e mappatura sono mutate in questo Bando rispetto alla passata campagna di valutazione.

Il Servizio Ricerca e Terza Missione si è occupato di validare il personale di Ateneo sia "strutturato" che "non strutturato" nell'anno 2021, insieme al conferimento dei prodotti della Ricerca.

Infatti, i Dipartimenti avevano a disposizione un range che andava da un numero minimo ad un numero massimo di prodotti da scegliere per il conferimento.

Il numero scelto rappresentava quello che il Dipartimento avrebbe poi portato in valutazione. Ciascun Dipartimento poteva scegliere, per ogni Docente, di presentare un numero di prodotti da 0 a 4. Il Dipartimento, in base alle scelte interne può conferire un numero totale dei prodotti da presentare. Il totale dei prodotti conferiti dall'Ateneo è pari a 2583.

Per quanto riguarda invece la parte di Terza Missione per la prima volta è stato chiesto all'Ateneo di presentare 9 casi studio relativi alle attività di Terza Missione.

2.3.4 Monitoraggio della qualità per le attività di Ricerca e Terza Missione

Nel corso dell'anno 2021, in collaborazione con il Presidio di Qualità sono state stilate le schede di monitoraggio per l'Assicurazione della Qualità della Ricerca e della Terza Missione.

Sono stati creati degli indicatori sia per la parte Ricerca che per la parte Terza Missione.

Le schede con le relative Linee Guida sono state pre compilate dal Servizio Ricerca e Terza Missione e da altri uffici della centrale, successivamente inviate ai Dipartimenti per il completamento delle informazioni. Questa attività ci permette di monitorare l'attività di ricerca, non solo della produzione scientifica nei Dipartimenti.

2.3.5 Dottorati di Ricerca

L'Ateneo ha dedicato particolare attenzione ai Dottorati di ricerca "Innovativi", non solo grazie ai finanziamenti PON assegnati ad agosto 2021, ma anche dando forte impulso all'internazionalizzazione dei percorsi, promuovendo i rapporti con le imprese e incentivando l'interdisciplinarietà nella ricerca.

1) Borse aggiuntive sul 37° ciclo fondi PON

L'Ateneo è stato premiato con 55 borse aggiuntive PON, così suddivise:

- 5 borse a tema Innovazione
- 50 borse a tema Green

Le borse aggiuntive sono state così distribuite:

Corso di Dottorato di ricerca	Borse tematica Green	Borse tematica Innovazione
BIOINGEGNERIA, BIOINFORMATICA E TECNOLOGIE PER LA SALUTE	1	1
COMPUTATIONAL MATHEMATICS AND DECISION SCIENCES	1	1
DESIGN, MODELING, AND SIMULATION IN ENGINEERING	8	1
GENETICA, BIOLOGIA MOLECOLARE E CELLULARE	4	
INGEGNERIA ELETTRONICA, INFORMATICA ED ELETTRICA	3	
MICROELETTRONICA		1
PSYCHOLOGY, NEUROSCIENCE AND DATA SCIENCE	2	
SCIENZE BIOMEDICHE	2	
SCIENZE CHIMICHE E FARMACEUTICHE E INNOVAZIONE INDUSTRIALE	15	
SCIENZE DEL TESTO LETTERARIO E MUSICALE		1
SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	8	
TRANSLATIONAL MEDICINE	1	
Totale	45	5
	50	

2) Internazionalizzazione e dottorati internazionali

Le attività di internazionalizzazione hanno previsto la sottoscrizione di accordi di partenariato internazionali e la presentazione di proposte progettuali in risposta ai bandi Marie Skłodowska Curie. Nel 37° ciclo, i dottorati internazionali sono stati 12:

- Applied, Economics and Management
- Computational Mathematics and Decision Sciences
- Design, modeling and simulation in engineering
- Economics
- Genetica, Biologia cellulare e molecolare
- Ingegneria Informatica, elettronica ed elettrica
- Matematica
- Psychology, Neuroscience and Data science
- Scienze Biomediche
- Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Storia
- Translational Medicine

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.

Il processo di internazionalizzazione ha favorito la presentazione, nel 2021, di 32 progetti Marie Skłodowska Curie Actions, di cui 10 Post Doctoral Fellowship, 21 Doctoral Networks e 1 Staff Exchange.

3) Rapporti con le imprese e dottorati industriali

L'Ateneo ha promosso la creazione percorsi di "dottorato industriale", finalizzato in modo specifico all'inserimento dei dottorandi presso imprese.

Nel 37° ciclo, i dottorati intersettoriali sono stati 12:

- Bioingegneria, bioinformatica e tecnologie per la salute
- Computational Mathematics and Decision Sciences
- Design, modeling and simulation in engineering
- Economics
- Fisica
- Ingegneria Informatica, elettronica ed elettrica
- Matematica
- Microelettronica

- Psychology, Neuroscience and Data Sciences
- Scienze chimiche e farmaceutiche e innovazione industriale
- Scienze del testo letterario
- Scienze della terra e dell'ambiente
- Translational medicine

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.

Inoltre, all'interno nello stesso ambito di azione, sono stati attivati 10 posti executive, nei seguenti dottorati:

Bioingegneria, bioinformatica e tecnologie per la salute e IRCCS Policlinico San Donato

Bioingegneria, bioinformatica e tecnologie per la salute e Human Brain Wave srl

Computational mathematics and decision sciences e Assicurazioni Generali SpA

Ingegneria elettronica, informatica ed elettrica e Rebel Dynamics S.r.l

Microelettronica e InvenSense Slovakia

Microelettronica e STMicroelectronics sr

Scienze della Terra e dell'Ambiente e ITAL GAS STORAGE spa

Psychology, neuroscience and data science e I.R.C.C.S. Ospedale San Raffaele

Psychology, neuroscience and data science e Fondazione Golgi Cenci

Psychology, neuroscience and data science e IRCCS San Camillo srl

4) Interdisciplinarietà nella ricerca

L'Ateneo ha fortemente incentivato progetti di ricerca di carattere interdisciplinare, in grado di coinvolgere due o più aree CUN.

Nel 37° ciclo sono stati dottorati interdisciplinari:

- Bioingegneria, bioinformatica e tecnologie per la salute
- Computational Mathematics and Decision Sciences
- Diritto privato, diritto romano e cultura giuridica europea
- Genetica, biologia molecolare e cellulare
- Ingegneria elettronica, informatica ed elettrica
- Matematica
- Microelettronica
- Psychology, Neuroscience and Data Science

- Scienze biomediche
- Scienze del Testo letterario e musicale
- Scienze della terra e dell'ambiente
- Storia
- Translational medicine

2.3.6 Strumentazione per la ricerca

Nel 2021 è stata acquisita nuova strumentazione per completare la dotazione dei laboratori del CGS. Grazie a fondi dell'Ateneo e al DM737 che ha assegnato parte del Fondo per la promozione e lo sviluppo delle politiche del Programma nazionale per la ricerca per interventi volti al potenziamento delle infrastrutture di ricerca sono state acquisite due ultracentrifughe, un nuovo obiettivo per microscopi, software di analisi dati e immagini utili allo sviluppo delle attività dei laboratori.

Grazie al DL 3776 della Regione Lombardia è stato acquisito ed installato presso la piattaforma PASS-Bio Med (Piattaforma Avanzata per la Strumentazione Scientifica) del Centro un sistema di screening di piccole molecole come candidati farmaco. Si tratta di uno strumento per il rilevamento ad alta produttività del legame di piccole molecole proteiche utilizzando metodi basati sulla termoforesi su microscala.

Presso la piattaforma di Imaging già dotata di Tomografo a Risonanza Magnetica e Micro tomografo a Raggi è stato installato il sistema IVIS Lumina Series III, uno strumento di imaging essenziale per le analisi in vivo di meccanismi molecolari di cellule e tessuti e per lo sviluppo di analisi precliniche di approcci farmacologici e molecolari su piccoli animali.

Ancora grazie ai fondi del DL3776 è stata acquisita ed installata una strumentazione per misurazioni automatizzate di elettrofisiologia cellulare (Port-a-Patch Perfusion Nanion)

La disponibilità di tecnologie e strumentazioni alla frontiera della ricerca attuale presso il Centro Grandi Strumenti potrà trasformare le attività di ricerca in ambito pavese, generando un ecosistema in grado di alimentare in un ciclo virtuoso lo sviluppo tecnologico e scientifico caratterizzato da elevata interdisciplinarietà.

Già nel 2021 è stato possibile stabilire collaborazioni a vario titolo con altre Università e importanti centri di Ricerca. Con l'Università di Udine è stata stipulata una convenzione per l'utilizzo dello spettrometro Bruker NMR Avance Neo 700MHz nell'ambito nel campo della caratterizzazione strutturale di aspetti dinamici dell'interazione proteine farmaci e della dinamica conformazionale di proteine e peptidi d'interesse medico e farmaceutico. La piattaforma Imaging ha assicurato attività di ricerca in conto terzi per l'Università di Bologna e l'Istituto Ortopedico Rizzoli, il San Raffaele. Il Laboratorio CRYO EM ha firmato un contratto per l'esecuzione di raccolta dati con l'Istituto Europeo di Oncologia IEO.

La disponibilità di utilizzo di strumentazione d'avanguardia da parte di Dottorandi, Post-doc e da studenti degli ultimi anni dei Corsi di Laurea Medico-Scientifici, garantisce, come dimostrato dal crescente numero di studenti fruitori delle facilities, una forte ricaduta in termini di formazione e crescita del capitale umano con competenze tecnologiche di alto livello.

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 2021 sono proseguite le attività in sinergia con la Fondazione University4Innovation (U4I) dedicata al trasferimento tecnologico insieme alle Università di Milano Bicocca e Bergamo.

Sul fronte interno, in relazione al lancio del Bando Innovation Project Fund IPF3 nel 2020, è stata avviata un’azione di scouting con 17 interventi in altrettanti consigli di dipartimento, è stato organizzato un evento di presentazione online che ha visto il coinvolgimento di 37 ricercatori, registrato e poi diffuso. Sono stati organizzati oltre 25 colloqui finalizzati all’identificazione dei progetti con il grado di maturità richiesto con i ricercatori interessati al bando.

Sul fronte esterno, la Fondazione è stata supportata nella preparazione della documentazione necessaria al bando (scheda di progetto, scheda di valutazione dei revisori, accordo di finanziamento), nella raccolta dei 50 progetti ricevuti, nella comunicazione con i proponenti e i revisori e nella preparazione dei verbali.

Per quanto riguarda i 3 progetti finanziati dalla Fondazione nei 2 precedenti bandi, sono stati condotti insieme all’Innovation Advisor, ing. Tommaso Abbattista, incontri finalizzati ad intavolare trattative con aziende interessate a licenziare le tecnologie oggetto dei progetti. E’ stato concluso un contratto di sviluppo e stanno ancora proseguendo le trattative per un contratto di licenza.

Nel 2021 sono state depositate 8 nuove famiglie brevettuali, 21 nuove domande di brevetto di cui 7 domande di brevetto italiano, 1 domanda di brevetto europeo, 1 estensione PCT, 12 ingressi nelle fasi nazionali principalmente in USA, Europa, Brasile. Sono stati stipulati 6 accordi di gestione congiunta per altrettante domande di brevetto in co-titolarietà. E' stato stipulato un accordo di licenza esclusiva per una domanda di brevetto.

In relazione all'attività di supporto all'imprenditoria accademica sono state accreditate 2 spin off (Bac3Gel e SAFER) portando a complessive 28 le Spin off attive alla fine del 2021, di cui una in liquidazione. Con l'obiettivo di semplificare e agevolare la raccolta portata in formato excel la scheda di monitoraggio inviata agli spin off.

A supporto dell'imprenditoria accademica e studentesca, è stata organizzata la sesta edizione dell'iniziativa Univenture, in partnership con il Comune di Pavia cui si devono i due premi da 10.000 euro. Nell'edizione 2021 sono state ricevute 81 proposte provenienti da diverse parti d'Italia, anche se principalmente dalla Regione Lombardia, 4 di queste sono state avanzate da ricercatori unipv e 6 da nostri dottorandi e postdoc e 1 da un nostro spin off. I due vincitori 2021 sono i progetti Egiderma e Maindcare. Il primo, presentato da una ricercatrice del Dipartimento di Scienze del Farmaco dell'Università di Pavia e basato su un brevetto a titolarità dell'Ateneo, diventerà uno spin off accademico con sede all'interno dell'Università di Pavia. Propone una medicazione avanzata destinata alla guarigione delle ferite croniche e ustioni. Maindcare nasce invece per iniziativa di una studentessa del Dipartimento di Biotecnologie del nostro Ateneo, che ha intrapreso il percorso di accreditamento come startup accademica.

A supporto delle attività di trasferimento tecnologico e delle relazioni con altri Uffici di Trasferimento Tecnologico è stata presentata la candidatura a sede amministrativa della prima edizione del Master Netval e una candidatura congiunta con lo IUSS a sede secondaria. Sono divenuti appuntamenti consolidati questi eventi annuali:

- TechShare Day, Environmentally Sound Technologies, proposti e moderati due webinar per illustrare il know how dell'Ateneo in "Vegetable waste reuse technologies and market – waste as a resource" e "Green technologies to reduce the use of pesticides and fertilizer in agriculture"
- Startcup Lombardia, dove l'Ateneo partecipa nel comitato organizzatore e nella giuria di selezione, sono state proposte due progettualità di cui una semifinale e una finalista.
- Borsa della Ricerca, presentazione di 3 spin off accademici e delle attività dell'Ateneo con Fondazione U4I nel corso di 14 appuntamenti one-to-one
- Falling Walls Venture, presentazione di 3 spin off accademici
- Start Cup Competition 2020/2021 "Entrepreneurship in the Mediterranean", presentazione e supporto ad un progetto studentesco

A supporto alla presentazione e partecipazione di progetti europei sono condotte azioni informative con i partner di progetto per definire le azioni di trasferimento tecnologico supportabili dall'Ateneo, discutere policy e regolamenti interni, nonché la normativa italiana per identificare i percorsi di valorizzazione. Vengono condotte analisi del panorama brevettuale per identificare gli aspetti potenzialmente oggetto di protezione e la freedom to operate determinata dalle coperture brevettuali già esistenti.

Nel 2021 sono stati creati e consolidati direttamente dalla Terza Missione rapporti con 32 aziende interessate a essere partner in Ateneo per ricerca contrattuale, con cui sono stati poi stipulati 8 contratti di ricerca conto terzi, 4 convenzioni quadro e 10 tra accordi di riservatezza e di trasferimento di materiali.

In relazione alle attività di public engagement e di trasferimento della conoscenza in particolare l'Ateneo è partner dell'iniziativa Sharper Night-Notte Europea dei Ricercatori dove svolge azione di monitoraggio delle attività svolte dai ricercatori dell'Ateneo e appartenenti all'INFN.

L'ufficio ECM (Educazione Continua in Medicina) di Ateneo, è stato attivato nel 2016 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. Dal 1° ottobre 2020, è stato avviato un cambio di piattaforma che è divenuto operativo dal gennaio 2021, che tiene conto della necessità emersa con la pandemia di rafforzare la possibilità di operare in remoto.

I dati dell'ultimo triennio sono i seguenti:

	2019	2020	2021
n. corsi	40	12	18
n. discenti	1887	345	531

L'Ufficio ECM è certificato ISO 9001:2015.

2.4.2 Fundraising istituzionale ed eventi di public engagement

Nell'ambito delle attività di fundraising sono continuate le attività di gestione, comunicazione e promozione dei progetti pubblicati sulla piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia (www.universitiamo.eu). La piattaforma di crowdfunding dell'Università di Pavia, dedicata al sostegno di progetti di ricerca messi a punto e presentati da tutte le aree dell'Ateneo e con una nuova finestra dedicata al crowdfunding civico e uno dedicato ai progetti degli studenti dell'Ateneo, ha ospitato circa 90 progetti di ricerca e di terza missione. Di questi, l'80 % 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. Attraverso la piattaforma Universitiamo sono stati raccolti più di € 1.800.000,00 da oltre 5000 donatori, con una media di € 300,00 per donatore e una media di 60 donatori per progetto. Numerosi sono stati anche gli eventi di public engagement che hanno accompagnato la raccolta fondi a favore della ricerca e contribuito al trasferimento della conoscenza. Nell'ambito delle attività della VQR, Universitiamo by UNIPV è stato presentato come uno dei case study della Terza Missione ricevendone una valutazione di eccellenza. L'iniziativa è stata giudicata altamente significativa dal punto di vista sociale, economico e culturale nella misura in cui promuove una nuova rappresentazione della ricerca scientifica ed una più diretta interconnessione tra risultati della ricerca e beneficiari della stessa.

2.4.3 Il Sistema Museale di Ateneo

Anche il Sistema Museale di Ateneo è stato presentato come case study nell'ambito della rilevazione VQR e giudicato parimente eccellente. Il Sistema Museale di Ateneo (SMA) si è costituito nel gennaio 2005 con lo scopo di riunire tutti i musei e le collezioni dell'Università di Pavia, che possiede uno straordinario patrimonio storico-scientifico, testimonianza di attività di ricerca e di didattica svolte nel corso di più di sei secoli. Raccolto in 9 musei e 4 collezioni, permette di ripercorrere tappe importanti dell'evoluzione della scienza, associate a nomi famosissimi quali Cardano, Aselli, Scarpa, Spallanzani, Volta, Scopoli, Brugnatelli, Lombroso, Bartoli, Forlanini, Golgi, fino ai giorni nostri. Il patrimonio storico-scientifico consente di comprendere meglio i dibattiti che sono emersi ed emergono dalla ricerca e di legarli ai contesti socio-culturali nei quali si sono sviluppati e può essere di grande utilità per la definizione di un'identità storico-culturale locale in un'epoca di globalizzazione, per il rinnovamento della Science Education e per il superamento della divisione tra le "due culture". Per tutte queste ragioni la costituzione del Sistema museale d'Ateneo si è configurata come una scelta strategica dell'Università di Pavia. Di particolare rilevanza è stata la realizzazione dello spazio espositivo Kosmos, il Museo di Storia Naturale all'interno dello storico Palazzo Botta Adorno la cui costruzione risale al 1693. Nell'anno 2022, è stato avviato il progetto per la realizzazione del secondo spazio espositivo nello stesso Palazzo, il Museo Anthropos. Il Sistema ha organizzato numerosi eventi e mostre volti a pubblici diversi, di cui ha promosso il coinvolgimento. I musei hanno aderito inoltre alle manifestazioni promosse dai ministeri di riferimento (MIUR e MIBACT), dalla Regione Lombardia e dagli Enti locali (Provincia e Comune di Pavia), nonché a iniziative su scala nazionale e internazionale proposte da associazioni di varia natura. Alcune mostre sono state allestite presso altre sedi o, ancora, hanno visto la partecipazione del Sistema tra quella di altri Enti. Sono state inoltre effettuate visite guidate e organizzati visite guidate tematiche e laboratori, anche concordati con i singoli insegnanti nel caso di laboratori didattici. Allo stesso tempo si è cercato di estendere gli orari di

apertura delle varie strutture, compatibilmente con il personale a disposizione dei vari musei, e il SMA si è sempre più rafforzato nell'identità di polo culturale ed educativo del territorio. Sono state inoltre avviate convenzioni e partnership con associazioni, fondazioni, altri atenei, istituzioni e musei. Direttori e curatori hanno realizzato pubblicazioni su riviste nazionali e internazionali e sulla stampa locale e nazionale (legate alle collezioni, alla loro valorizzazione e a personaggi che hanno lasciato un contributo significativo alla storia della scienza), cataloghi delle mostre e guide alle collezioni. Sono stati realizzati siti web (anche in inglese), profili Instagram e Facebook, un canale YouTube. Il regolare funzionamento dei musei è garantito da finanziamento interno all'ateneo, mentre le iniziative di restauro delle strutture, gestione delle collezioni, conservazione e tutte quelle rivolte al pubblico o che ne prevedono l'attivo coinvolgimento sono state finanziate anche attraverso bandi europei, ministeriali e regionali, attraverso sistema di crowdfunding, sponsorizzazioni o erogazioni da parte di Fondazioni pubbliche e private.

SEZIONE 3

3 OBIETTIVI GESTIONALI: 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.

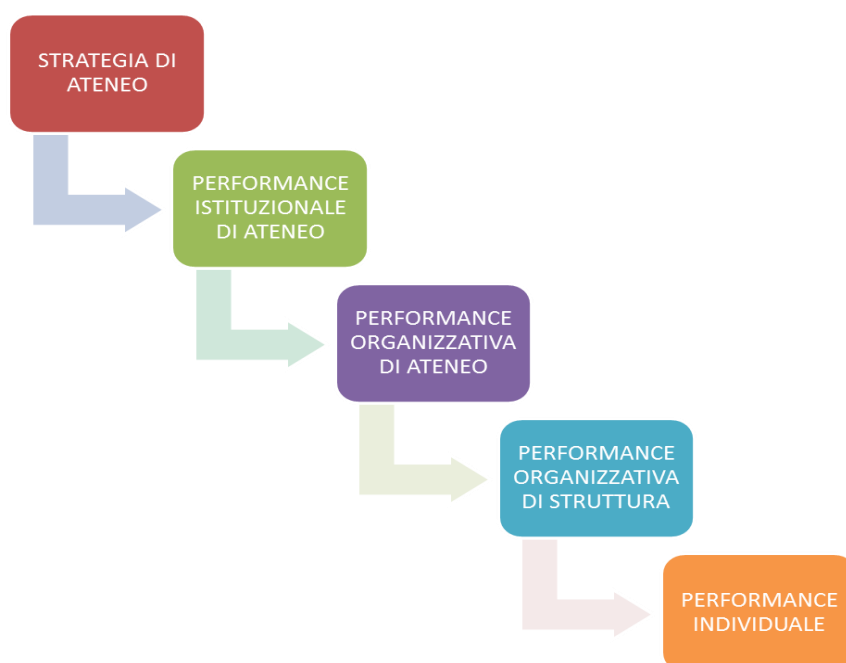


Figura 12: L'albero della performance

3.2 Programmazione 2021-2023

Il Ministero dell'Università e della Ricerca ha introdotto l'istituto della programmazione triennale nel 2005 (articolo 1-ter del D.L. n. 7, convertito L. n. 43/2005) che prevede per ciascun triennio la definizione da parte del Ministero, sentiti CRUI, CUN e CNSU, di «linee generali d'indirizzo» per il sistema e l'adozione da parte delle Università di programmi triennali coerenti con le predette linee generali d'indirizzo. In data 25/03/2021, è stato emanato il D.M. 289 intitolato *“Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”*.

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

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

Questi obiettivi appartengono a due ambiti di programmazione distinti: il primo (obiettivo A, C e D) è in relazione allo stanziamento ormai consolidato pari a € 65 MI messi a disposizione del sistema universitario e ripartiti in proporzione al peso della quota Costo Standard (CS) dell'anno 2020, il secondo (obiettivi B ed E) è connesso al maggiore stanziamento destinato alle Università Statali dal cosiddetto “Decreto Rilancio” pari a € 100 MI per il 2021 e € 200 MI per ciascuno degli anni 2022 e 2023 così ripartiti:

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

Relativamente al primo ambito (obiettivo A, C e D) il Ministero ha assegnato risorse pari a **€ 3.395.553**, mentre per il secondo (obiettivi B ed E) il finanziamento ministeriale possibile è pari a **€ 2.583.871**. L'Ateneo entro questi limiti ha elaborato un programma e lo ha inviato al Ministero per sottoporlo a valutazione, includendo anche una proposta di cofinanziamento come descritto di seguito.

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

Sono indicate di seguito le azioni per progetto:

PRIMO AMBITO:

A. Ampliare l'accesso alla formazione universitaria:

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

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

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

D. Essere protagonisti di una dimensione internazionale:

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

SECONDO AMBITO:

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

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

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

- E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato;
- E.2 Incentivi alla mobilità dei ricercatori e dei professori;
- E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile;
- E.4 Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, L. 240/2010).

Entro il 22 luglio 2021 l'Ateneo era tenuto a comunicare, con modalità telematica, il proprio programma di interventi unitamente al proprio Piano Strategico, indicando:

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

Gli indicatori sono stati individuati dagli Atenei tra quelli proposti nel Decreto ministeriale, ai quali poteva essere aggiunto al massimo un ulteriore indicatore per obiettivo autonomamente proposto dall'Ateneo, purché idoneo a consentire in modo oggettivo la misurazione dei risultati conseguiti. I target indicati dovevano comportare, rispetto alla situazione iniziale, un significativo miglioramento dell'indicatore al termine del triennio, tenuto conto delle risorse destinate al perseguimento dell'obiettivo e delle differenti situazioni di contesto. I target e gli eventuali indicatori autonomamente proposti dovevano essere approvati con provvedimento della competente Direzione Generale, anche in ordine ad una eventuale rimodulazione dei target, degli indicatori autonomamente proposti o delle risorse attribuibili all'Ateneo, acquisito il parere dell'ANVUR, prima di provvedere all'assegnazione delle risorse. In caso di rimodulazione, l'Ateneo doveva provvedere a comunicare i target e gli eventuali indicatori autonomi rimodulati ovvero a ridefinire i programmi sulla base di una minore assegnazione di risorse.

I risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi erano oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti per ciascun obiettivo e dei relativi target. In caso di raggiungimento dei target prefissati al termine del triennio, viene disposta la conferma dell'assegnazione del predetto importo. In caso contrario, si provvede al recupero, a valere sul FFO o sul contributo di cui alla Legge 243/1991, delle somme attribuite per ciascun obiettivo in

misura proporzionale allo scostamento medio tra i risultati conseguiti riferiti ai relativi indicatori e i rispettivi target.

L'Ateneo di Pavia, dopo attenta valutazione, ha selezionato una pluralità di obiettivi ritenendo la propria strategia ampiamente in linea con le direttrici di sviluppo indicate dal Ministero.

Il risultato è un Programma triennale, articolato e diversificato, denominato **"Inclusione dei giovani e sviluppo strategico dell'Ateneo"**, illustrato al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 giugno 2021.

In sintesi, gli obiettivi e gli indicatori scelti dall'Ateneo di Pavia, in coerenza con il Documento di Programmazione Integrata 21-23, sono i seguenti:

PRIMO AMBITO:

Obiettivo	Azione
A= Ampliare l'accesso alla formazione	A.1 Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere; A.3 Attrattività dei corsi di studio; A.4 Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche.
C= Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	C.1 Miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali); C.3 Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità.
D= Essere protagonisti di una dimensione internazionale	D.2 Corsi di studio internazionali; D.4 Integrazione della didattica nelle reti internazionali ed europee.

Indicatori scelti:

Obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target finale
A= Ampliare l'accesso alla formazione	f) Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali e per l'imprenditorialità oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (*)	150 a.a. 2020/2021	1600 a.a. 2023/2024
	i) Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)	0 a.a. 2020/2021	800 a.a. 2023/2024
C= Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze	c) Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi	1,79 mq mq al 30/06/2020, studenti a.a. 2020/2021	1,85 mq per studenti
	g) Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	8,7% a.a. 2019/2020	11,2% a.a. 2022/2023
D= Essere protagonisti di una dimensione internazionale	h) Numero di insegnamenti erogati in lingua estera sul totale degli insegnamenti dell'anno accademico	12,9 % a.a. 2020/2021	14,3% a.a. 2023/2024
	j) Partecipazione all'iniziativa European Universities o iniziative corrispondenti	0 a.a. 2020/2021	1 a.a. 2023/2024

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

SECONDO AMBITO:

Obiettivo	Azione
E= Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l.240/2010 art. 24, co.3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato; E.3 Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile.

Indicatori scelti:

Obiettivo	Indicatore	Valore iniziale	Target finale
E= Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	b) Proporzione di ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lett. a) e lett. b) sul totale dei docenti di ruolo	16,9% al 31/12/2020	17,8% al 31/12/2023
	h) Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo (*)	€ 95,46 al 31/12/2020	€ 250 al 31/12/2023
	Indicatore di Ateneo: Mappatura delle competenze digitali del personale tecnico amministrativo di Ateneo (*)	0%	20%

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

Il programma e gli indicatori per cui veniva richiesta la validazione da parte del Nucleo di Valutazione, sono stati presentati agli stessi nella seduta del 16/07/2021.

Successivamente, con la Nota Ministeriale del 19/11/2021 sono stati pubblicati gli esiti della valutazione degli indicatori scelti dai diversi Atenei i quali, se avessero ricevuto pareri negativi, dal 24 novembre al 21 dicembre, attraverso il portale PRO3, hanno potuto procedere alle rimodulazioni previste dall'art. 5, commi 3 e 4, del d.m. n. 289/2021, tenuto conto della motivazione fornita da ANVUR.

Nel caso in cui, sia la rimodulazione del target sia la riduzione del finanziamento fossero stati considerati non coerenti con il programma proposto, era altresì possibile proporre la cancellazione dell'indicatore con valutazione negativa, ferma restando la soglia minima di due indicatori per obiettivo. Gli Atenei dovevano produrre una nuova relazione di validazione del Nucleo di Valutazione

con riferimento agli indicatori proposti dall'Ateneo o riferibili a banche dati ministeriali, laddove indicato in tal senso in procedura.

L'Università di Pavia ha ottenuto esiti negativi per sette indicatori su dieci proposti, i quali sono stati tempestivamente rimodulati e, successivamente, approvati dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 17 dicembre 2021.

L'Ateneo ha inoltre deciso di eliminare un indicatore proposto autonomamente dall'Ateneo per l'obiettivo C *"Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze"*, ritenuto ridondante dal Ministero e ANVUR con l'indicatore C_c) *"Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi"* già previsto dal Ministero.

Facendo seguito alle Note del 21 maggio 2021, n. 734 (avvio alla presentazione dei programmi da parte degli Atenei) e del 19 novembre 2021, n. 15787 (pubblicazione delle valutazioni di ANVUR e apertura alla rimodulazione dei target e dei finanziamenti richiesti), con la Nota Ministeriale del 28 gennaio 2022 sono stati pubblicati gli esiti dell'esame delle rimodulazioni proposte dagli Atenei.

Per quanto riguarda l'Ateneo di Pavia, il Ministero ha approvato la rimodulazione proposta per tutti gli indicatori scelti (descritti nella tabella precedente).

Il Decreto Direttoriale n.364 del 16/03/2022, registrato dalla Corte dei Conti il 7 aprile 2022, n. 899 ha previsto l'approvazione dei target e degli indicatori autonomi dei programmi delle Università e l'assegnazione delle risorse, per l'Ateneo di Pavia:

- per il conseguimento degli obiettivi A, C e D (art. 3, DM 289/2021): **€ 3.450.177**
- per il conseguimento degli obiettivi B e E (art. 4, DM 289/2021): **€ 2.629.395**

L'Ateneo e le strutture competenti si impegneranno in un'attività di monitoraggio costante sia per gli indicatori che per il budget, durante il triennio di riferimento.

3.3 Obiettivi strategici

Questo paragrafo riprende le strategie delineate nel documento di programma predisposto dal Rettore e gli specifici contenuti delle deleghe attribuite ai pro-rettori, ognuno per l'ambito di competenze previsto dalla delega. Inoltre, è stato istituito un gruppo di lavoro, formato da alcuni pro-rettori supportati da personale dell'Amministrazione, al quale è stato attribuito il compito di delineare alcuni scenari di possibile evoluzione dell'Ateneo. Ciò al fine di individuare gli obiettivi di sviluppo da perseguire anche alla luce del posizionamento dell'Università di Pavia rispetto ad alcuni *competitors*. Le strategie individuano gli obiettivi strategici e i relativi target da perseguire da cui discendono le azioni e gli interventi necessari al conseguimento dei risultati attesi. Nei paragrafi successivi verranno rendicontati puntualmente i target raggiunti in relazione agli obiettivi di performance organizzativa che discendono dalle linee strategiche individuate.

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

1. **Inclusione e merito.** Ribadire la funzione pubblica dell'Università, accogliendo tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche anche coraggiose che favoriscano i meno abbienti.
2. **Internazionalizzazione.** Rafforzare le esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso doppie lauree, e non solo. Occorre potenziare le possibilità di integrazione delle conoscenze in azienda anche in ambito internazionale.
3. **Innovazione e ricerca.** Aumentare in quantità e qualità l'interlocuzione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca, in tutte le aree disciplinari. Occorre rafforzare la sensibilizzazione sia dell'Ente Regionale che del Ministero, che delle altre Università lombarde, al fine di coordinare in modo molto più sistematico la presenza in Europa per la proposizione di progetti di elevato livello scientifico.
4. **Integrazione e intesa con gli IRCCS.** La peculiarità pavese di una Facoltà di Medicina forte, in un contesto di importanti istituti di ricovero e cura a carattere scientifico, impone una particolare attenzione relazionale. Va garantita un'offerta formativa competitiva in grado di continuare ad attrarre i migliori studenti, vanno selezionate d'intesa le apicalità ospedaliere e messe al sicuro le Scuole di Specialità.
5. **Ruolo strategico dell'Amministrazione.** L'Amministrazione nel suo complesso, da quella coinvolta nei Dipartimenti a quella di coordinamento centrale, deve essere chiamata ad un'azione maggiormente sinergica con quella strategica. La condivisione degli obiettivi strategici va accompagnata con politiche di sviluppo delle professionalità e misure a favore del benessere lavorativo.

6. Incubatore tecnologico. L'orizzonte internazionale nel quale è inserito il nostro Ateneo e la globalizzazione di formazione, ricerca ed innovazione non devono erroneamente far pensare ad una irrilevanza del contesto locale. Anzi, è vero il contrario. L'Università deve essere il vero trascinatore per l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza, in cui i nostri laureati e dottori di ricerca non solo trovino spazio, ma anzi ne siano, almeno in parte, protagonisti. Da questo consegue l'importanza di un lavoro in stretta collaborazione con l'Amministrazione locale. A quanto previsto dalle sei direttrici principali della strategia del Rettore, si deve aggiungere il tema della **sostenibilità**. L'importanza del perseguimento degli obiettivi di sostenibilità è ormai ampiamente riconosciuta nel mondo accademico italiano e pavese, in particolare. La sostenibilità rappresenta un obiettivo strategico di fondo che intende coniugare la dimensione economica con quella sociale e ambientale dell'Ateneo delle sei direttrici strategiche fondamentali

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

In questi ultimi due anni la gestione dell'emergenza causata dalla pandemia ha indubbiamente avuto effetti molto pesanti e significativi sulle azioni di governo e gestionali. Le modalità di attuazione di molte attività dell'Ateneo sono necessariamente state ripensate, mentre altre sono state implementate ex-novo per rispondere in modo efficiente ed efficace al mutato contesto interno ed esterno. La direzione strategica delineata e seguita dall'Ateneo aveva già previsto interventi significativi in termini di modernizzazione e innovazione dell'attività didattica, di potenziamento dei servizi agli studenti, di attenzione ai sistemi informativi, in termini di connettività, procedure on line, potenziamento del wi-fi, di semplificazione, dematerializzazione e digitalizzazione dei processi, di impegno in investimenti sostenibili e tecnologicamente avanzati. Di conseguenza, anche gli interventi di natura emergenziale adottati si sono inseriti all'interno di una coerente direzione strategica già tracciata di cui, in questa sede, si ribadisce la validità. Peraltro, nonostante il contesto emergenziale abbia caratterizzato in modo significativo l'ultimo biennio, il Rettore ha ritenuto estremamente importante avviare un'analisi comparativa della situazione dell'Ateneo che, alla luce del suo attuale posizionamento nel sistema universitario consentisse di individuarne gli obiettivi di sviluppo all'interno di un orizzonte temporale di un quinquennio. L'analisi dei parametri ministeriali di assegnazione del FFO, la costante diminuzione della quota storica, il confronto con gli Atenei competitors o comunque simili per numerosità ha messo in evidenza come la principale criticità dell'Ateneo sia identificabile nel rapporto studenti/docenti. Un rapporto che risulta sfavorevole non certo in termini di qualità della didattica, ma sicuramente penalizzante nella ripartizione delle risorse ministeriali sia per quanto riguarda le quote del finanziamento ordinario che la percentuale di recupero sui pensionamenti dell'anno precedente che le assegnazioni straordinarie (quali, per

esempio, quelle da Piani Straordinari per i Ricercatori a Tempo Determinato, RTDB). In relazione all'impossibilità di garantire la sostenibilità a lungo termine in uno scenario caratterizzato da quote ministeriali di finanziamento stabili o in diminuzione, il livello di turn-over del personale sia docente che tecnico-amministrativo, negli ultimi anni, è stato fissato al 70%. Tendenzialmente, al netto dei Piani Straordinari finanziati dal MUR per i ricercatori, questa decisione si traduce in un mancato sviluppo delle risorse umane che, se protratto per anni, porterebbe ad una decisa decrescita dell'Ateneo. Per questo motivo, si è ritenuto necessario definire una strategia complessiva dell'Ateneo che incrementando le matricole conduca, nell'intervallo di un quinquennio, ad una significativa crescita della popolazione studentesca complessiva così da aumentare il peso percentuale dell'Ateneo sul sistema e, quindi, l'attribuzione delle risorse ministeriali. Pertanto, tutti i Dipartimenti sono stati invitati a valutare la possibilità di ripensare la propria offerta didattica, sia attraverso la modifica di percorsi di laurea esistenti (aggiunta/modifica di curriculum, trasformazione in lingua inglese, aumento dei numeri programmati) che ipotizzando l'attivazione di nuovi CdL triennali o magistrali. La revisione dell'offerta formativa è stata accompagnata da un'analisi delle risorse di docenza e strutturali disponibili al fine di valutarne l'adeguatezza nonché alla definizione sia delle nuove attribuzioni di personale che dei nuovi investimenti immobiliari necessari a rendere coerenti il piano di sviluppo delle iscrizioni. In particolare, è stata usata in termini incentivanti l'assegnazione dei posti di RTDB del piano straordinario che ha previsto una suddivisione delle risorse correlata alle stime di crescita del numero degli studenti iscritti. Per fare questo, sono stati utilizzati una serie di parametri tra i quali:

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

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

Sul lato della ricerca, proseguono le attività connesse al Progetto "Rafforzamento ed attrattività del sistema ricerca", con focus sulla valorizzazione del capitale umano e sulla qualità del reclutamento del medesimo. Il progetto, introducendo contributi di sostegno alla ricerca di base in una componente

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

In termini di obiettivi strategici relativi all'internazionalizzazione, in aggiunta a quanto già declinato nel contenuto delle deleghe attribuite alla Pro-rettrice, per il prossimo triennio particolarmente rilevante è la partecipazione dell'Università degli Studi di Pavia all'Alleanza "European Campus of City-Universities-EC2U" nonché il relativo progetto finanziato dalla Commissione Europea durante il secondo bando pilota. L'avvio del progetto è avvenuto ufficialmente il 1° novembre 2020. EC2U è un'Alleanza che riunisce sette università storiche e multidisciplinari (Coimbra, Iasi, Jena, Pavia, Poitiers-coordinatore, Salamanca, Turku), che condividono una forte vocazione internazionale e allo stesso tempo un forte radicamento sul territorio, fattore che le rende università-città. Tra i partner associati figurano infatti le sette municipalità, oltre ad altri attori socio-economici del territorio (poli tecnologici, associazioni studentesche, camere di commercio). Obiettivo dell'Alleanza è quello di creare un vero campus pan-europeo, creando un modello di governance condiviso, incrementando esponenzialmente la mobilità all'interno delle sette comunità accademiche e sviluppando modelli innovativi in ambito di educazione, ricerca e terza missione. Come punto di riferimento sono stati presi 3 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UNSDGs): #SDG3 Good Health and Well Being; #SDG4 Quality Education; #SDG11 Sustainable Cities and Communities. Attorno a questi obiettivi si svilupperanno le azioni dei primi tre anni di progetto, che prevedono, ad esempio, la costituzione di Master congiunti e di Virtual Institutes. La partecipazione al progetto EC2U e il raggiungimento dei target dallo stesso previsti costituiscono elementi prioritari della strategia dell'Ateneo per il prossimo triennio e coinvolgono trasversalmente più aree disciplinari e gestionali. Anche nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, la definizione della strategia rappresenta il punto di partenza per l'implementazione del ciclo delle performance e consente di valutare l'andamento della performance istituzionale dell'Ateneo. In cascata, vengono definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale e alle Aree Dirigenziali poi ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo e terzo livello e ai Dipartimenti.

3.4 La performance organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. La performance organizzativa di struttura rileva per le aree dirigenziali e per le strutture di secondo livello (Servizi, Centri e Dipartimenti). Viene misurata prendendo in considerazione i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi specificatamente attribuiti alla struttura.

In relazione a quanto sopra, nel Documento di Programmazione Integrata sono stati definiti gli obiettivi di performance organizzativa dell'anno 2020, che si dividono in due tipologie:

- 1) valori target da raggiungere in relazione ad una batteria di indicatori predefiniti. Ognuno di essi si collega ad una delle direttrici strategiche individuate dal Rettore e condivise dalla squadra di governo.
- 2) attività progettuali, spesso a carattere trasversale, da cui discendono le azioni gestionali da implementare da parte delle aree dirigenziali. Anche le attività progettuali si collegano ad una delle direttrici strategiche individuate dalla squadra di governo.

Il quadro dei degli obiettivi di performance organizzativa per il triennio 2020-2022 è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti parallelamente alla definizione del budget 2020 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Come avviene ogni anno, alla fine del primo semestre, parallelamente alla revisione infra-annuale del budget, è stata effettuata la fase di monitoraggio e revisione degli obiettivi annuali. Anche nel 2021 è stata effettuata una specifica attività di monitoraggio in itinere che, in alcuni casi, ha dato luogo ad una revisione delle azioni e dei target, terminata con una modifica degli allegati del Documento di Programmazione Integrata sottoposta, come prevede la normativa, al parere del Nucleo di Valutazione di Ateneo nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione e poi approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 23 luglio 2021.

Le Tabelle 18 e 19 evidenziano i risultati della revisione degli obiettivi seguita al monitoraggio infrannuale effettuato nel mese di luglio 2021. Le Tabelle riportano rispettivamente i target aggiornati e assegnati alla Direzione Generale e alle aree dirigenziali competenti in relazione agli indicatori e ai progetti gestionali.

Tabella 16: La revisione dei valori target sugli indicatori individuati come obiettivi di performance organizzativa di Ateneo

DIRETTRICI MR	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2021)	AREA DI COMPETENZA
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Proporzione di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	6,00%	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE
INTERNAZIONALIZZAZIONE	N° di processi attivati nell'ambito del progetto EC2U (EUROPEAN CAMPUS OF CITY-UNIVERSITIES)	3	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE
INCLUSIONE E MERITO	Tasso di crescita degli iscritti al primo anno	>=3% rispetto all'anno precedente	OBIETTIVO MANTENUTO	DIREZIONE GENERALE, AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI, AREA SISTEMI INFORMATIVI, AREA TECNICA E SICUREZZA
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	% di acquisizione dei finanziamenti per la strumentazione digitale	>=90%	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: < 70 % NON RAGGIUNTO >= 70% RAGGIUNTO AL 60% >= 90% RAGGIUNTO AL 100%	DIREZIONE GENERALE, AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE, AREA SISTEMI INFORMATIVI, AREA TECNICA E SICUREZZA
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	% di acquisizione dei finanziamenti per la ricerca	>=40%	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: < 70 % NON RAGGIUNTO >= 70% RAGGIUNTO AL 60% >= 90% RAGGIUNTO AL 100%	DIREZIONE GENERALE, AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile	a) Rispetto dei limiti di legge b) % Aumento (da verificare con Prof. Vecchi)	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO INDICATORE: a) Proporzioni dei Professori di I e II fascia assunti dall'esterno nel triennio precedente, sul totale dei professori reclutati: INDICATORE ELIMINATO b) Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti: INDICATORE MANTENUTO c) Percentuale di Ricercatori sulle assegnazioni previste dal Piano Straordinario DM 83/2020 assunti entro il 31/12/21: NUOVO INDICATORE	DIREZIONE GENERALE, AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)	Rispetto valori programmati: Spese personale 68,54% indebitamento 0,02% ISEF 1,2%	OBIETTIVO MANTENUTO	DIREZIONE GENERALE - AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE
INNOVAZIONE E RICERCA	Importo progetti finanziati Area Ricerca	>= 4 mln di euro	OBIETTIVO MANTENUTO	DIREZIONE GENERALE - AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
INNOVAZIONE E RICERCA	Ricavi da Master	Mantenimento della quota dell'anno precedente	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI
INCLUSIONE E MERITO	Numero utenti che hanno utilizzato i servizi di prestito o di Document Delivery	50.000-56.000=100% 39.000-50.000=75% 28.000-39.000=50% inferiore a 28.000=0%	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA BENI CULTURALI
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Numero eventi realizzati nei musei in presenza o in via telematica	32-35 eventi=100% 24-32 eventi=75% 17-24 eventi=50% inferiore a 17 eventi =0%	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA BENI CULTURALI

Tabella 17: La revisione degli obiettivi e dei target relativi ai progetti di performance organizzativa dell'Ateneo

DIRETTRICI MR	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2021)	AREA DI COMPETENZA
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Definizione del nuovo modello di organizzazione del lavoro per l'adozione dello smartworking e adozione del POLA	Raggiungimento degli obiettivi del POLA: -una percentuale pari almeno al 60% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -la verifica del raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi individuali stipulati; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	Raggiungimento al 50% dei target dei 5 obiettivi: obiettivo raggiunto complessivamente al 50% Raggiungimento al 75% dei target dei 5 obiettivi: obiettivo raggiunto complessivamente al 75% Raggiungimento al 100% dei target dei 5 obiettivi: obiettivo raggiunto complessivamente al 100%	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: -una percentuale pari almeno al 40% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	DIREZIONE GENERALE - U.O.C. SVILUPPO ORGANIZZATIVO
EMERGENZA COVID-19	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di interventi per la gestione dell'emergenza	Svolgimento delle attività previste dal Piano per la gestione dell'emergenza di Ateneo	100%	OBIETTIVO MANTENUTO	DIREZIONE GENERALE - TUTTE LE AREE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: -Analisi fattibilità della dematerializzazione del ciclo attivo e sperimentazione applicativa all'interno dell'area beni culturali - Progetto di integrazione e ottimizzazione della digitalizzazione del ciclo passivo	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA BENI CULTURALI - AREA SISTEMI INFORMATIVI
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Inventario dei beni di valore dell'Ateneo	Piano di lavoro biennale. Interventi previsti per il 2021: •definizione base dati •estrazione dell'inventario esistente e analisi •analisi e implementazione dello strumento per la raccolta dei dati (in condivisione con Area Sistemi Informativi) •analisi degli inventari esistenti sia cartacei che elettronici •studio di travaso dei dati per inventari elettronici •inizio raccolta dati	Rispetto del Piano di lavoro	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA BENI CULTURALI
INNOVAZIONE E RICERCA	Conclusione della ricerca di mercato e identificazione delle caratteristiche del nuovo sistema di gestione delle Biblioteche, integrato o eventualmente da integrare con Discovery Tool	PIANO DI LAVORO: •Individuazione delle caratteristiche richieste per le esigenze dell'Ateneo •Individuazione dei software compatibili con le funzionalità e le esigenze •Incontro con i fornitori per valutare funzionalità, costi, modalità di migrazione dei dati e attivazione dei servizi •Attività di analisi e test delle procedure anche incontrando enti e strutture che utilizzano il gestionale •Valutazione dei risultati dell'indagine e avvio preparazione elementi necessari per un bando di gara	Rispetto del Piano di lavoro	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA BENI CULTURALI
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: 1.Fascicolo studente 2.Gestione dei master 3.Semplificazione immatricolazioni 4.Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP)	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO INDICATORE: Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: 1.Gestione dei master 2.Gestione certificazione qualità Scuole Specializzazione (rilascio nuovo libretto e nuovo DMS) 3.Dematerializzazione incarichi tutor Fondi MIUR	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI - AREA SISTEMI INFORMATIVI
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Supporto al progetto strategico di sviluppo dell'Ateneo	Organizzazione e revisione dell'offerta formativa: a. Rivisitazione delle linee guida per la didattica a distanza b. Progettazione nuovi corsi di studio nell'ambito del progetto EC2U c. Sviluppo progetto "insegnamenti congiunti" con docenti di atenei stranieri d. Analisi di sostenibilità corsi di studio ai fini di un'eventuale revisione dell'offerta formativa	2 interventi: obiettivo raggiunto al 50% 3 interventi: obiettivo raggiunto al 75% 4 interventi: obiettivo raggiunto al 100%	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI
INCLUSIONE E MERITO	Revisione complessiva delle attività di orientamento e delle modalità di immatricolazione per l'a.a. 2021-2022	Adozione nuove modalità per l'a.a. 2021-22	- Analisi modalità selettive adottate per l'a.a. 2020-21 - Indagini sul desiderata dei corsi di studio rispetto a modalità selettive e adozione del TOLC - valutazione grado di disomogeneità riscontri e proposta di maggiore uniformità - avvio confronto con CINECA per potenziamento utilizzo ESSE3 come unico strumento di gestione delle procedure selettive - analisi finale e adozione nuove modalità	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI

DIRETTRICI MR	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2021)	AREA DI COMPETENZA
INCLUSIONE E MERITO	Implementazione delle Aule Didattiche Multimediali con gestione dei nuovi allestimenti	Piano di lavoro	Allestimento e configurazione delle aule multimediali (Bando MUR), obiettivo raggiunto al 50% Allestimento e configurazione delle aule multimediali (Bando Regione Lombardia), obiettivo raggiunto al 100%	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: 1. Interchange Platform EC2U 2. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP)	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: Rispetto del nuovo cronoprogramma per Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP)	AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE
INNOVAZIONE E RICERCA	Supporto all'Open Access in repository di Ateneo (IRIS), alla definizione di "Case Studies" eccellenti di terza missione e alla procedura VQR 2015-2019	1. Svolgimento delle azioni previste dal piano VQR 2. Selezione e presentazione dei case studies TM 3. Accessibilità dei prodotti della ricerca sottoposti a valutazione	1. Verifica dei prodotti, caricamento dei prodotti, invio definitivo all'Anvur 2. obiettivo raggiunto con n. di case studies presentati >=5 3. obiettivo raggiunto con n. di prodotti >=1000	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
	Analisi strategica ed implementazione del Progetto «Rafforzamento ed attrattività del "sistema ricerca" di Ateneo»	Numero di proposte sostenute	>= 2 progetti	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
	Rilancio del programma di ECM per la formazione continua in medicina e sviluppo della progettualità per Public Engagement	1. numeri di corsi ECM attività nel 2021 2. n° eventi di Public engagement organizzati nel corso del 2021	1. numero corsi >=2 2. numero eventi PE >=2	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di lavoro	Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: Analisi fattibilità della dematerializzazione del ciclo attivo e sperimentazione applicativa all'interno dell'area beni culturali	Documento di fattibilità: obiettivo al 80% Sperimentazione su una struttura: obiettivo al 100%	OBIETTIVO MANTENUTO	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE
RAPPORTI CON GLI IRCCS	Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS e convenzioni ricerca	Stesura proposte di convenzione	1 convenzione, obiettivo al 50% 2 convenzioni, obiettivo al 80% 3 convenzioni, obiettivo al 100%	OBIETTIVO MANTENUTO	DIREZIONE GENERALE - AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Implementazione degli interventi compresi nel programma regionale per la ripresa	Numero di access point installati	10% degli access point installati (130 access point su 1300 in fase di approvvigionamento)	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: 15% degli access point installati (195 access point su 1300 in fase di approvvigionamento)	AREA SISTEMI INFORMATIVI
	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: 1. Fascicolo studente 2. Gestione dei master 3. Piattaforma scatti stipendiali 4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni) 5. Semplificazione immatricolazioni 6. Integration Platform EC2U 7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP)	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: Rispetto del cronoprogramma aggiornato	AREA SISTEMI INFORMATIVI
INNOVAZIONE E RICERCA	Implementazione nuovo sito + OrientarSI	Rispetto del Piano di lavoro	1. Rilascio del portale Orientamento (OrientarSI): obiettivo raggiunto al 50% 2. Miglioramento accessibilità: obiettivo raggiunto al 60% 3. Progettazione info-architettura: obiettivo raggiunto al 80% 3. Miglioramento del portale istituzionale: rilascio siti pilota dei Dipartimenti, obiettivo raggiunto al 100%	OBIETTIVO MANTENUTO	DIREZIONE GENERALE - AREA SISTEMI INFORMATIVI
	Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi	Rispetto del Piano IT governance	1. Analisi del processo attuale (dalla domanda a delivery) e processo TO BE: obiettivo raggiunto al 20% 2. Formazione (ITIL, COBIT, PORTFOLIO MNGMT): obiettivo raggiunto al 40% 3. Definizione Cataloghi dei Servizi Generali: obiettivo raggiunto al 60% 4. Formalizzazione Job profile: obiettivo raggiunto al 80% 5. Assessment competenze digitali e piano formativo: 100%	OBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: Rispetto cronoprogramma aggiornato	DIREZIONE GENERALE - TUTTE LE AREE

DIRETTRICI MR	OBBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	NOTE DI REVISIONE INFRANNUALE (LUGLIO 2021)	AREA DI COMPETENZA
INCUBATORE TECNOLOGICO	Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione	Piano di lavoro	Rispetto del Piano di lavoro definito dallo studio di fattibilità presentato in Regione e dal cronoprogramma allegato allo studio	OBBIETTIVO REVISIONATO NUOVO TARGET: Rispetto del Piano di lavoro della convenzione in corso di definizione con Regione Lombardia e del relativo cronoprogramma	AREA TECNICA E SICUREZZA - AREA RICERCA E TERZA MISSIONE
SOSTENIBILITÀ	Attuazione del Piano triennale dell'edilizia	2021 San Tommaso - Interventi di riorganizzazione e implementazione impiantistica Polo Cravino - Interventi messa a norma e antincendio (Lotto 2) Palazzo Centrale - conservazione patrimonio Igiene e Fisiologia - adeguamenti impiantistici Istituti - Interventi di messa a norma e sicurezza ed efficientamento (Lotto 1A) Istituti - Interventi di riqualificazione ed efficientamento (Lotto 1B) Locali ex-LILT - riqualificazione e rifunzionalizzazione spazi	Rispetto delle fasi programmate nel 2021 per singola opera e dell'avvio delle attività propedeutiche all'esecuzione degli interventi programmati nelle annualità successive (2022 e 2023) del Programma Triennale dell'Edilizia	OBBIETTIVO MANTENUTO	AREA TECNICA E SICUREZZA
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Supporto alle azioni relative ai Bandi MIUR e bando Regione	Programma inviato per la partecipazione al bando	Progressione e rendicontazione secondo le scadenze dei bandi	OBBIETTIVO MANTENUTO	AREA TECNICA E SICUREZZA
SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	Supporto ai progetti di espansione degli spazi dell'ateneo	Elaborazione programmazione (obiettivo che si collega al piano strategico di revisione degli spazi)	Completamento del piano di lavoro	OBBIETTIVO MODIFICATO IN: Sviluppo della progettazione dei nuovi Istituti in funzione dei potenziali nuovi bandi di finanziamento ministeriale	AREA TECNICA E SICUREZZA

La Tabella 21 riportata evidenzia gli indicatori in relazione ai quali erano stati fissati i valori target in seguito alla fase di revisione e il risultato ottenuto utile per valutare la performance organizzativa dell'Ateneo e, quindi, della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali in relazione alla successiva attribuzione per competenza.

La Tabella 22 individua i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi 'progettuali' di performance organizzativa di Ateneo dopo la revisione di luglio, anch'essi poi attribuiti, in relazione alle specifiche competenze, alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali. Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, alla sostenibilità ambientale nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi di performance organizzativa sono collegati alle linee strategiche della Governance in relazione alle quali sono stati definiti.

Tabella 18: I risultati di performance organizzativa di Ateneo relativa agli indicatori

DIRETTRICI MIR	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO % RAGGIUNTO al 31/12/21
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Proporzione di studenti iscritti al primo anno di lauree magistrali che hanno conseguito il titolo di accesso all'estero	6,00%	I dati estratti al 31/12/21 dall'Ufficio statistico di Ateneo presso il Servizio Qualità e Gestione della Domanda mostrano un andamento finale molto positivo dell'indicatore per l'A.A. 2020/2021: la percentuale di studenti iscritti al 1° anno LM con titolo straniero sul totale degli studenti iscritti 1° anno LM totali è pari al 13,15% (344/2616).	100%
INTERNAZIONALIZZAZIONE	N° di processi attivati nell'ambito del progetto EC2U (EUROPEAN CAMPUS OF CITY-UNIVERSITIES)	3	Sono stati attivati 6 processi (WP4, WP5, Science Battle, finanziamento MUR, finanziamento Horizon, Summer School "Smart Ageing and Healthy Life")	100%
INCLUSIONE E MERITO	Tasso di crescita degli iscritti al primo anno	>=3% rispetto all'anno precedente	La somma degli immatricolati puri alle lauree triennali e magistrali a ciclo unico e degli iscritti al primo anno regolare delle lauree e magistrali biennali per l'AA 2021/22 ammonta a 7904 (fonte datamart - cruscotto Qikisense estratto in data 23/3/2022). Si osserva quindi un incremento del 3% rispetto all'analogo valore alla data del 23/3/2021 (7680). I dettagli sono nell'allegato.	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	% di acquisizione dei finanziamenti per la strumentazione digitale	< 70 % NON RAGGIUNTO >= 70% RAGGIUNTO AL 60% >= 90% RAGGIUNTO AL 100%	FINANZIAMENTO ASSEGNATO = 4.008.560,00 € SPESE RENDICONTATE = 3.883.359,43 € IL RAPPORTO TRA SPESE RENDICONTATE E FINANZIAMENTO ASSEGNATO E' 96%	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	% di acquisizione dei finanziamenti per la ricerca	< 70 % NON RAGGIUNTO >= 70% RAGGIUNTO AL 60% >= 90% RAGGIUNTO AL 100%	il progetto presentato in risposta a DGR 3776 è stato approvato per un importo di euro 1.687.500 pari al 100% del contributo richiesto ed è stata liquidata la prima tranche di 506.250 euro	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile: a) Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti b) Percentuale di Ricercatori sulle assegnazioni previste dal Piano Straordinario DM 83/2020 assunti entro il 31/12/21	a) >=17% b) >=50%	b) al 31/12/2021 risultano in servizio n. 165 RTD su un totale di 903 docenti, pari al 18,27% c) assegnazioni previste dal DM 83/2020 n. 27 posti- assunti al 31/12/2021 n. 18 corrispondenti ad una percentuale del 66,67%	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)	Rispetto valori programmati: Spese personale 68,54% indebitamento 0,02% ISEF 1,2%	La procedura proper non è ancora conclusa pertanto gli indicatori sono calcolati con i dati della Programmazione triennale 2022-2024. La stima dell'indicatore di spese del personale è pari a 64,28%, migliorativa rispetto al valore target. La stima dell'indicatore di indebitamento è pari a 0,01%, migliorativa rispetto al valore target. La procedura proper non è ancora conclusa pertanto gli indicatori sono calcolati con i dati della Programmazione triennale 2022-2024. La stima dell'indicatore ISEF risulta pari a 1,28 in linea rispetto al valore target.	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Importo progetti finanziati Area Ricerca	>= 4 mln di euro	L'importo dei finanziamenti per progetti assegnati all'ateneo è superiore a 4 milioni di euro. Totale finanziamenti assegnati euro 14.519.000	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Ricavi da Master	Mantenimento della quota dell'anno precedente	L'estrazione dei dati effettuata da datamart rileva al 31/12/2021 un valore dei ricavi da master, al netto delle spese di segreteria e imposta di bollo, pari a € 3.005.614,00, in crescita verso lo stesso periodo dell'anno precedente (€ 2.717.531,33)	100%
INCLUSIONE E MERITO	Numero utenti che hanno utilizzato i servizi di prestito o di Document Delivery	50.000-56.000=100% 39.000-50.000=75% 28.000-39.000=50% inferiore a 28.000=0%	Alla data del 31/12/2021 il numero degli utenti attivi dei servizi di prestito locale e interbibliotecario delle biblioteche dell'Ateneo (utenti per cui è stato registrato almeno un prestito), nel periodo 01/01/2021-31/12/2021, ammontava a 4.680 unità, per complessive 25.357 transazioni perfezionate (fonte: gestionale Fluxus). Il numero degli utenti attivi dei servizi di document delivery, nello stesso lasso temporale, ammontava invece a 6.742 unità, per complessive 46.345 transazioni perfezionate (fonti: gestionali Nilde e Subito). In totale le transazioni di prestito e di document delivery registrate nel 2021 ammontano, dunque, a 71.702	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Numero eventi realizzati nei musei in presenza o in via telematica	32-35 eventi=100% 24-32 eventi=75% 17-24 eventi=50% inferiore a 17 eventi =0%	Il Sistema Museale nel corso del 2021 ha realizzato oltre 60 eventi	100%

Tabella 19: I risultati di performance organizzativa di Ateneo relativa alle attività progettuali

DIRETTRICI MR	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO % RAGGIUNTO AL 31/12/21
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Definizione del nuovo modello di organizzazione del lavoro per l'adozione dello smartworking e adozione del POLA	Raggiungimento degli obiettivi del POLA: -una percentuale pari almeno al 60% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -la verifica del raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi individuali stipulati; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	-una percentuale pari almeno al 40% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	Con riferimento al lavoro agile a regime hanno sottoscritto un accordo individuale di lavoro agile n. 405 colleghi, corrispondenti al 57,45% del personale che svolge attività smartworkabili. Il mantenimento del livello di customer satisfaction dell'utenza dovrà essere verificato dal servizio qualità e supporto alla valutazione. Come rilevato con apposito questionario la percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile, si sono dichiarati abbastanza o molto soddisfatti il 100% dei responsabili. La percentuale dei lavoratori che hanno usufruito dell'istituto abbastanza o molto soddisfatti è stata del 96% .	100%
EMERGENZA COVID-19	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di interventi per la gestione dell'emergenza	Svolgimento delle attività previste dal Piano per la gestione dell'emergenza di Ateneo	100%	Le attività connesse alla gestione dell'emergenza COVID svolte durante il 2021 si sono articolate nel coordinamento e nella gestione diretta di vari aspetti relativi sia all'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria per il personale universitario, sia all'applicazione della normativa specifica o strettamente legata alla pandemia. In dettaglio: 1.Gestione diretta dell'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria dedicata al personale universitario in accordo con la Fondazione Policlinico San Matteo (in collaborazione con l'Area Sistemi Informativi) 2.Verifiche connesse agli obblighi relativi al green pass e agli obblighi vaccinali (in collaborazione con il referente Covid, con il Servizio Carriere e concorsi di Ateneo... e con l'Area Sistemi informativi) 3.Tutela della salute del lavoratore e degli studenti, con particolare riferimento alla gestione dei casi, alle procedure di rilevazione della temperatura, alla fornitura di materiali per la protezione e sanificazione (in collaborazione con il referente Covid e con il Servizio Logistica e il Servizio Sicurezza e salute) 4.Definizione delle modalità di attuazione del lavoro agile e applicazione del POLA (in collaborazione con il Servizio Carriere e concorsi di Ateneo... e con il Servizio Programmazione e sviluppo organizzativo) 5.Partecipazione del Direttore Generale alle attività dell'Unità di Crisi nominata dal Rettore 6.Attività di informazione e comunicazione delle procedure relative ai punti precedenti (in collaborazione con il Prorettore Vicario, in particolare per l'aggiornamento della pagina del portale di Ateneo dedicata al Coronavirus, e con il Servizio Carriere e concorsi di Ateneo...)	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Inventario dei beni di valore dell'Ateneo	Piano di lavoro biennale. Interventi previsti per il 2021: •definizione base dati •estrazione dell'inventario esistente e analisi •analisi e implementazione dello strumento per la raccolta dei dati (in condivisione con Area Sistemi informativi) •analisi degli inventari esistenti sia cartacei che elettronici •studio di travaso dei dati per inventari elettronici •inizio raccolta dati	Rispetto del Piano di lavoro	Come da mail di Daniele Canna e Clarissa Maggi, Cineca ha provveduto al caricamento in ambiente di test dei 207 beni librari di pregio del Sistema Museale individuati e descritti nel file excel preparato nei mesi precedenti.	100%
INNOVAZIONE E RICERCA	Conclusione della ricerca di mercato e identificazione delle caratteristiche del nuovo sistema di gestione delle Biblioteche, integrato o eventualmente da integrare con Discovery Tool	PIANO DI LAVORO: •Individuazione delle caratteristiche richieste per le esigenze dell'Ateneo •Individuazione dei software compatibili con le funzionalità e le esigenze •Incontro con i fornitori per valutare funzionalità, costi, modalità di migrazione dei dati e attivazione dei servizi •Attività di analisi e test delle procedure anche incontrando enti e strutture che utilizzano il gestionale •Valutazione dei risultati dell'indagine e avvio preparazione elementi necessari per un bando di gara	Rispetto del Piano di lavoro	Il programma delle attività procede secondo il piano di lavoro definito. Sono state individuate le esigenze dell'Ateneo e quindi i software compatibili con le funzionalità richieste; si svolto e completato un confronto con i fornitori per valutare funzionalità, costi, modalità di migrazione dei dati e attivazione dei servizi; è stato svolto anche un confronto con altre Università per analizzare problematiche e soluzioni adottate; e opportunità offerte dai diversi applicativi. L'indagine ha confermato che il cambiamento dei gestionali ora in uso porterebbe da un lato, ad un significativo aumento dei costi, dall'altro alla necessità di attuare una lunga e complessa fase di revisione organizzativa, nonché ad attività di formazione del personale. Tutti i dati e le informazioni raccolte hanno permesso una valutazione delle opportunità a cui l'Ateneo può orientarsi per la scelta di un nuovo sistema gestionale. Ciò ha permesso di avviare la fase, attualmente in corso, di definizione delle condizioni del capitolato speciale di appalto che verrà sottoposto all'Amministrazione per le necessarie approvazioni.	100%

DIRETTRICI MR	OBBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO % RAGGIUNTO AL 31/12/21
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Supporto al progetto strategico di sviluppo dell'Ateneo	Organizzazione e revisione dell'offerta formativa: a. Rivisitazione delle linee guida per la didattica a distanza b. Progettazione nuovi corsi di studio nell'ambito del progetto EC2U c. Sviluppo progetto "insegnamenti congiunti" con docenti di atenei stranieri d. Analisi di sostenibilità corsi di studio ai fini di un'eventuale revisione dell'offerta formativa	2 interventi: obiettivo raggiunto al 50% 3 interventi: obiettivo raggiunto al 75% 4 interventi: obiettivo raggiunto al 100%	a. RIVISITAZIONE DELLE LINEE GUIDA PER LA DIDATTICA A DISTANZA Inseriti punti specifici nelle Linee guida per la programmazione didattica che sono state approvate nel SA di febbraio 2021 b. PROGETTAZIONE NUOVI CORSI DI STUDIO NELL'AMBITO DEL PROGETTO EC2U E' stato costantemente garantito il supporto necessario alla progettazione dei due nuovi CdS previsti nell'ambito dell'Alleanza EC2U (Lifelong well-being and healthy aging e European languages, cultures and societies in contact). Per entrambi i CdS è stata completata la predisposizione della documentazione entro le scadenze ministeriali, è stata curata l'istruttoria delle delibere e la compilazione della Banca dati dell'offerta formativa (parte RAD entro 14/01/2022, parte SUA entro 28/02/2022). Entrambi i CdS hanno già ricevuto il parere positivo del CUN. c. SVILUPPO PROGETTO "INSEGNAMENTI CONGIUNTI" CON DOCENTI DI ATENEI STRANIERI Inseriti punti specifici nelle Linee guida per la programmazione didattica che sono state approvate nel SA di febbraio 2021. Il facsimile di convenzione è stato approvato nel SA di febbraio 2022. d. ANALISI DI SOSTENIBILITA' CORSI DI STUDIO AI FINI DI UN'EVENTUALE REVISIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA Completata e condivisa con Prorettori, anche mediante una presentazione in Commissione didattica e una successiva discussione in seno alla task force offerta formativa 2022-23 di nomina rettorale. Le analisi svolte sono già considerate nell'ambito del piano di sviluppo della didattica previsto per i due prossimi anni accademici.	100
INCLUSIONE E MERITO	Revisione complessiva delle attività di orientamento e delle modalità di immatricolazione per l'a.a. 2021-2022	Adozione e nuove modalità per l'a.a. 2021-22	- Analisi modalità selettive adottate per l'a.a. 2020-21 - indagini sui desiderata dei corsi di studio rispetto a modalità selettive e adozione del TOLC - valutazione grado di disomogeneità riscontrati e proposta di maggiore uniformità - avvio confronto con CINECA per potenziamento utilizzo ESSE3 come unico strumento di gestione delle procedure selettive - analisi finale e adozione nuove modalità	Tutte le attività previste dal piano di lavoro sono state regolarmente svolte e completate in tempo utile per la messa in onda della nuova modalità per l'avvio delle procedure selettive dell'a.a. 2021-22. Il nuovo sistema è stato adottato da 11 CdS a numero programmato locale, sui 15 esistenti. Avviato contestualmente monitoraggio delle eventuali criticità, che ha evidenziato: i) esigenza di miglioramento dei flussi comunicativi verso i candidati che abbiano prenotato il posto al fine di sollecitare il perfezionamento della loro immatricolazione; ii) implementazione della funzione di ricanidatura all'interno della stessa finestra per gli studenti che, per qualsiasi motivo, hanno lasciato scadere i termini per il pagamento/immatricolazione.	100%
INCLUSIONE E MERITO	Implementazione delle Aule Didattiche Multimediali con gestione dei nuovi allestimenti	Piano di lavoro	Allestimento e configurazione delle aule multimediali (Bando MUR), obiettivo raggiunto al 50% Allestimento e configurazione delle aule multimediali (Bando Regione Lombardia), obiettivo raggiunto al 100%	Obiettivo MUR raggiunto al 100% (concluso con formazione). Obiettivo DGR (concluso con formazione), come da cronoprogramma (disponibile in allegato). Nessuna criticità.	100%
INNOVAZIONI E RICERCA	Supporto all'Open Access in repository di Ateneo (IRIS), alla definizione di "Case Studies" eccellenti di terza missione e alla procedura VQR 2015-2019	1. Svolgimento delle azioni previste dal piano VQR 2. Selezione e presentazione dei case studies TM 3. Accessibilità dei prodotti della ricerca sottoposti a valutazione	1. Verifica dei prodotti, caricamento dei prodotti, invio definitivo all'Anvur 2. obiettivo raggiunto con n. di case studies presentati >=5 3. obiettivo raggiunto con n. di prodotti >=1000	L'obiettivo è stato pienamente raggiunto: I prodotti sottoposti a valutazione Anvur sono stati n. 2629 e i case studies presentati sono n. 9. I prodotti saranno in Open Access entro le scadenze indicate da bando (da verificare con Carini)	100%
	Analisi strategica ed Implementazione del Progetto «Rafforzamento ed attrattività del "sistema ricerca" di Ateneo»	Numero di proposte sostenute	>= 2 progetti	obiettivo pienamente raggiunto : bando aperto nel 2021 . N. 5 progetti supportati	100%
	Rilancio del programma di ECM per la formazione continua in medicina e sviluppo della progettualità per Public Engagement	1. numeri di corsi ECM attività nel 2021 2. n° eventi di Public engagement organizzati nel corso del 2021	1. numero corsi >=2 2. numero eventi PE >=2	18 corsi ECM, di cui 2 FAD asincroni, 10 FAD sincroni, 2 Residenziali, 4 in modalità mista (presenza e online) consentiti da AGE.NA.S. per il periodo emergenziale. Eventi di PE principali che hanno visto il nostro supporto (o completa organizzazione) sono: UniVenture 2021 (di cui allego la locandina) ITACA' 2021 (supporto alla call interna all'Ateneo) Sharper's night (di cui abbiamo curato il monitoraggio eventi e la rendicontazione e unipv) https://www.sharper-night.it/sharper-pavia/ WeTree e Sharpers (targa con evento di piantumazione e albero) - locandina allegata 3 NOVEMBRE – TESTIMONIANZE DA E SULL' AFGHANISTAN PER NON DIMENTICARE (allego locandina)	100%

DIRETTRICI MR	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO % RAGGIUNTO AL 31/12/21
RAPPORTI CON GLI IRCCS	Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS e convenzioni ricerca	Stesura proposte di convenzione	1 convenzione, obiettivo al 50% 2 convenzioni, obiettivo al 80% 3 convenzioni, obiettivo al 100%	1. Accordo quadro ricerca scientifica con Fondazione San Matteo: repertoriato con protocollo n. 54717/2021 2. Convenzione quadro assistenziale con Maugeri: testo trasmesso nella versione concordata con l'ufficio legale della Maugeri con email del 24 dicembre 2021. Non si è provveduto all'invio del testo agli organi accademici perché nella seconda metà del 2021 è stato istituito un GDL per l'elaborazione del Protocollo d'intesa tra la Regione Lombardia e le Università lombarde per disciplinare (i) le modalità di integrazione delle attività assistenziali, formative e di ricerca svolte dal SSL e dalle Università lombarde attraverso la definizione della rete regionale dell'assistenza, della didattica, della formazione e della ricerca, (ii) le modalità e i criteri per l'individuazione delle unità operative che possono essere dirette da personale universitario, (iii) le modalità di partecipazione del personale universitario alle attività assistenziali. Si tratta di aspetti che, una volta definiti da Regione e università lombarde, comporteranno la rimodulazione della bozza concordata con Maugeri 3. Convenzione quadro assistenziale con Mondino: completata l'attività di analisi delle disposizioni applicabili agli IRCCS privati. Non si provveduto all'elaborazione di un testo condiviso in attesa della emanazione del Protocollo	80%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINI- STRAZIONE	Implementazione degli interventi compresi nel programma regionale per la ripresa	Numero di access point installati	15% degli access point installati (195 access point su 1300 in fase di approvvigionamento)	Al 31/12 risultano installati 575 Access Point pari al 44% del totale previsto da progetto. In particolare la nuova infrastruttura WIFI è stata completata entro l'anno presso tutti gli edifici del Polo di Via Ferrara e presso Palazzo Centrale, Palazzo Vistarino e CUS. Le installazioni hanno inoltre riguardato le sedi di Via Forlanini dei Dipartimenti di Medicina Molecolare, Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento e dell'Unità di Igiene del Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense.	100%
INNOVAZION E RICERCA	Implementazione nuovo sito + OrientarSI	Rispetto del Piano di lavoro	1. Rilascio del portale Orientamento (OrientarSI): obiettivo raggiunto al 50% 2. Miglioramento accessibilità: obiettivo raggiunto al 60% 3. Progettazione info-architettura: obiettivo raggiunto al 80% 3. Miglioramento del portale istituzionale: rilascio siti pilota dei Dipartimenti, obiettivo raggiunto al 100%	Si riporta in un documento specifico la descrizione degli obiettivi raggiunti.	100%
	Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi	Rispetto del Piano IT governance	1. Analisi del processo attuale (dalla domanda a delivery) e processo TO BE: obiettivo raggiunto al 20% 2. Formazione (ITIL, COBIT, PORTFOLIO MNGMT): obiettivo raggiunto al 40% 3. Definizione Cataloghi dei Servizi Generali: obiettivo raggiunto al 60% 4. Formalizzazione Job profile: obiettivo raggiunto al 80% 5. Assessment competenze digitali e piano formativo: 100%	- conclusa l'analisi del supporto e del demand relativa al catalogo dei servizi generali; - valutate piattaforme e selezionata Jira Service Desk nella modalità on-prem; - fra settembre e ottobre l'iniziativa è stata presentata alle aree ABC, ARELINT, ADSS, ARUF (dirigenti e capiservizio) al fine di illustrare le figure chiave del progetto e individuare, per ogni Area, i nominativi di Key User e Demand manager; - il 21 ottobre durante il kick-off di progetto, presenti tutte le risorse coinvolte (Dirigenti, Capi Servizio, Key User, Demand Manager), sono stati presentati obiettivi e tempistiche di progetto. Formazione - erogata la formazione ITIL4 a tutte le risorse dell'Area Sistemi Informativi - Servizio Esercizio ed Infrastrutture (18 colleghi); - pianificata per gennaio 2022 la formazione per la prima area individuata (ARUF) e coinvolte le relative risorse (17 colleghi tra IT, Key User, Demand Manager). Catalogo dei Servizi: costruito e affinato il Catalogo dei servizi generali. Profili: identificati per Area i profili delle figure di Key User e dei Demand manager.	100%
INCUBATORE TECNOLOGIC O	Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione	Piano di lavoro	Rispetto del Piano di lavoro della convenzione in corso di definizione con Regione Lombardia e del relativo cronoprogramma	Definiti con Regione Lombardia i contenuti necessari per l'approvazione e la sottoscrizione della convenzione per l'erogazione del finanziamento di 12 mln €	100%
SOSTENIBILITA	Attuazione del Piano triennale dell'edilizia	2021 San Tommaso - Interventi di riorganizzazione e implementazione impiantistica Polo Cravino - Interventi messa a norma e antincendio (Lotto 2) Palazzo Centrale - conservazione patrimonio Igiene e Fisiologia - adeguamenti impiantistici Istituti - Interventi di messa a norma e sicurezza ed efficientamento (Lotto 1A) Istituti - Interventi di riqualificazione ed efficientamento (Lotto 1B) Locali ex-LILT - riqualificazione e rifunionalizzazione spazi	Rispetto delle fasi programmate nel 2021 per singola opera e dell'avvio delle attività propedeutiche all'esecuzione degli interventi programmati nelle annualità successive (2022 e 2023) del Programma Triennale dell'Edilizia	Rispettati i termini definiti nei programmi di finanziamento regionale e ministeriale.	100%

DIRETTRICI MR	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	GRADO % RAGGIUNTO AL 31/12/21
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Supporto alle azioni relative ai Bandi MIUR e bando Regione	Programma inviato per la partecipazione al bando	Progressione e rendicontazione secondo le scadenze dei bandi	- BANDO MUR : la rendicontazione è stata completata in data 19/11/2021. - BANDO REGIONE DGR 3757 : Attività dell'ATS relativa al supporto nelle procedure di approvvigionamento completata. In corso rendicontazione con coordinamento di ASI - BANDO REGIONE DGR 3776 : Rendicontazione DGR 3776: Attività dell'ATS relativa agli interventi edili ed impiantistici in corso di coordinamento con i ricercatori referenti. In corso rendicontazione con coordinamento ARTM. - BANDO REGIONE N. 32 del 12/08/2021 : Completate le attività e speribili con assegnazione tramite gara degli incarichi di progettazione	100%
SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Sviluppo della progettazione dei nuovi Istituti in funzione dei potenziali nuovi bandi di finanziamento ministeriale	Rispetto del Piano di lavoro per l'espansione degli spazi di Ateneo	1.elaborazione dello studio di fattibilità dei nuovi Istituti (Chimica e Fisica) 2. attuazione delle previsioni dei diversi step di lavoro che verranno approvate in CdA durante il 2021.	Completate le attività esperibili con assegnazione tramite gara degli incarichi di progettazione nel 2021 nelle more della pubblicazione del bando ministeriale di edilizia 2022, avvenuta in data 4/1/2022	100%
RUOLO STRATEGICO DELL'AMMINISTRAZIONE	Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	Rispetto del Piano di dematerializzazione per i processi di competenza dell'Area: 1. Gestione certificazione qualità Scuole Specializzazione (rilascio nuovo libretto e nuovo DMS) 2. Gestione dei master 3. Piattaforma scatti stipendiali 4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni) 5. Semplificazione immatricolazioni 6. Integration Platform EC2U 7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP) 8. implementazione delle dashboard sulle immatricolazioni e sugli abbandoni 9. Adozione Open Badge 10. Implementazione Amministrazione Trasparente 11. Ciclo attivo 12. Ciclo passivo	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	1. Gestione certificazione e qualità Scuole Specializzazione (rilascio nuovo libretto e nuovo DMS): Il rilascio del nuovo DMS per il sistema di gestione per la qualità e l'accreditamento è avvenuto a marzo con formazione del personale e rilascio delle credenziali di accesso. Il passaggio alla nuova versione del Libretto specializzazione medica per tutte le coorti avverrà entro il 31/8/2022. 80% 2. Gestione dei master : L'analisi è terminata ad Ottobre 2021 e si è avviato lo sviluppo tenendo presente le esigenze emerse dalle interviste e avendo il Servizio Post Laurea come key user fondamentale. 100% 3. Piattaforma scatti stipendiali : Il 1° marzo 2021 è stata rilasciata in produzione la nuova versione della piattaforma PSS che recepisce il nuovo regolamento approvato il 5 agosto 2020 dagli Organi. 100% 4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni) : PICA: Nel 2021 sono proseguite le attività per dematerializzare il reclutamento dei docenti a contratto 100% Missioni: Il ciclo delle missioni è stato interamente esteso a tutto l'Ateneo con U-Web Missioni. 100% Istanze del personale: a luglio 2021 eseguiti configurazione e test per i nuovi moduli, U-web il mio profilo e U-web dati fiscali. 100% Figure minori: i test effettuati sulla piattaforma hanno evidenziato delle criticità non risolte 0% Firme digitali: Firme digitali: è stata acquistata la piattaforma Infocert eContract per il rilascio di firme One Shot. Il collaudo dell'ambiente è terminato a dicembre 2021. 100% 5. Semplificazione immatricolazioni : Il processo è stato presentato alla Consulta dei Direttori dell'11 Febbraio 2021 ed è stato implementato a partire dall'A.A. 2021-2022 con riferimento ai corsi ad accesso programmato locale. 100% 6. Integration Platform EC2U : il GdI WP3 ha coordinato numerose attività di focus group finalizzate a definire i processi per la gestione delle mobilità EC2U. Sono stati inoltre condotti studi sull'infrastruttura di supporto al network EWP su cui il progetto EC2U si andrà ad appoggiare. 100% 7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP) : è stato acquistato il gestionale Mobilly online e è stata fatta formazione agli utenti 100% 8. implementazione delle dashboard sulle immatricolazioni e sugli abbandoni : Il progetto prevedeva lo sviluppo di un'applicazione analitica a supporto dell'Orientamento studenti. Il prototipo è stato realizzato con un fornitore esterno in modalità training on-the-job che ha reso il personale informatico dell'Ateneo autonomo negli sviluppi successivi. Il servizio è stato avviato a giugno 2021. 100% 9. Adozione Open Badge : La piattaforma My Open Badge è stata acquistata, installata ed è stata effettuata la formazione al personale che dovrà effettuare il design degli Open Badge. Il sistema è già in esercizio. 100% 10. Implementazione Amministrazione Trasparente : avviata un'analisi approfondita per introdurre i contenuti di amministrazione trasparente dei siti dipartimentali in un unico repository centrale. Lo strumento PAT di ISWEB è stato installato e è stata fatta formazione ai dipartimenti pilota. 100% 11. Ciclo attivo : la fase di sperimentazione dovrà essere consolidata inserendo ulteriori registrazioni. 80% 12. Ciclo passivo : Con la stabilizzazione del processo di inserimento automatico dell'ordinativo nel fascicolo della fattura si può dire terminato il progetto. Si è convenuto con Cineca di implementare un sistema esterno di BPM per gestire il processo a valle della ricezione della fattura di acquisto. L'obiettivo, pertanto, non si ritiene complessivamente raggiunto al 100% poiché le attività si sono fermate per altre priorità che hanno impegnato il personale. 70%.	92%

3.5 Obiettivi gestionali e piani operativi

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 21 dicembre 2020, ha approvato “Gli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali 2021” con cui vengono definiti gli obiettivi di performance organizzativa dell’Ateneo, che discendono “a cascata” dalle direttive strategiche della squadra di governo.

Successivamente, nella seduta del 28 gennaio 2021, il CdA ha 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 e terzo 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-2021>.

Inoltre, secondo un processo oramai assodato, tutti gli obiettivi organizzativi del personale tecnico-amministrativo sono stati resi disponibili alla consultazione sul portale Sprint di Cineca, a cui si accede, con le credenziali di Ateneo, dal link <https://unipv.sprint.cineca.it/unipv>.

Nel corso dell’anno 2021, 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 luglio, 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 2022 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. La misurazione del raggiungimento degli obiettivi è stata fatta con il gestionale Sprint; una volta conclusa la fase di monitoraggio finale, gli obiettivi e le loro misurazioni sono stati travasati su HR-Suite Valutazione Prestazioni, il nuovo modulo Cineca per la valutazione

del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Anche la fase di valutazione individuale è stata informatizzata grazie l'utilizzo della piattaforma di Cineca, "U-Web Valutazione prestazioni" (<https://unipv.u-web.cineca.it/>), che consente ad ogni valutato di consultare la propria scheda di performance personale, che riunisce tutte le componenti della valutazione di ciascun dipendente previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (performance organizzativa, comportamenti e capacità di valutazione).

Al presente documento viene allegata la "Relazione sulle attività e sui risultati della Direzione Generale" (Allegato 1) e i "Risultati di Performance organizzativa 2021 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 2021 in termini di attività svolte, i rispettivi indicatori e target, il peso relativo ed il grado di raggiungimento.

Nel 2021, sulla scia di quanto impostato negli anni precedenti, è stata notevolmente migliorata la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi di performance organizzativa, in particolare quelli assegnati alle Aree dirigenziali, al fine non solo di condividere i piani operativi prioritari, ma anche di spingere la macchina organizzativa verso traguardi sempre più ambiziosi. Si è cercato inoltre di superare alcune criticità, come il numero eccessivo di obiettivi, la scarsa omogeneità, la difficoltà della valutazione di impatto, ecc.

Infine, accogliendo le richieste del Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione, sono state rafforzate le indicazioni relative alla fase di misurazione dei risultati; quest'ultima, infatti, è stata maggiormente ancorata a documentazione ufficiale legittimata da comunicazioni e/o delibere di organi interni, ecc.

La mancata rendicontazione da parte del dirigente dei risultati raggiunti nei tempi richiesti e utili per la predisposizione della Relazione sulla Performance non consente l'erogazione dell'indennità di risultato.

Alla fase di misurazione, segue la cosiddetta fase di 'Valutazione del risultato' che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti. Questa fase prevede, inoltre, una valutazione di 'outcome' o, comunque, di qualità del risultato raggiunto espressa dagli stakeholder di riferimento, ovvero utenti interni, esterni e delegati di riferimento.

Al fine di affinare maggiormente la valutazione individuale, già con l'evento 2021 è stato rivisto l'elenco dei comportamenti organizzativi agiti che da tre item sono passati a cinque: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale, adeguatezza delle competenze professionali.

Come mostrato nella tabella di seguito esposta, la numerosità degli obiettivi di performance

organizzativa delle Aree va da un minimo di 11 ad un massimo di 18.

Il grado di raggiungimento è mediamente superiore all'95% per tutte le Aree dirigenziali.

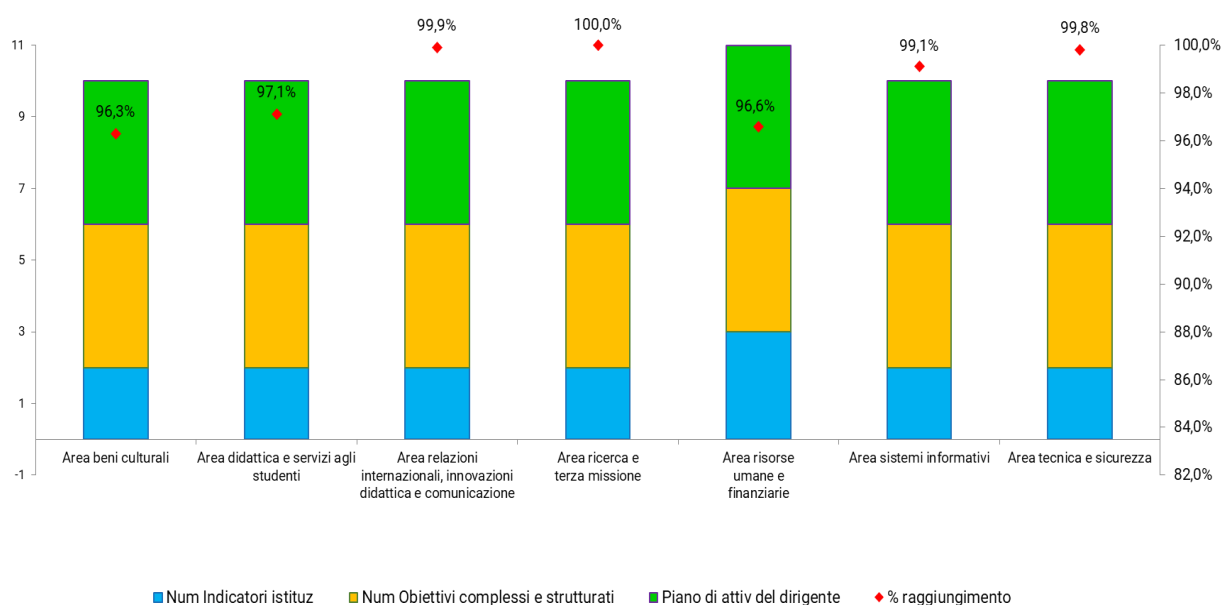


Figura 13: Numero di obiettivi per tipologia per area e grado di raggiungimento medio dell'area

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 2021).

Di seguito la tabella che espone il numero di obiettivi di performance organizzativa e il grado di raggiungimento per ogni Struttura e Dipartimento; nel 2021, come per l'anno precedente, a seguito della pandemia da Covid 19, alcuni obiettivi specifici attribuiti ai Dipartimenti sono stati rinviati a periodi successivi in quanto non compatibili con la fase di emergenza. Ne segue che il paniere di obiettivi assegnato è costituito da obiettivi condivisi e il grado di raggiungimento dei Dipartimenti è risultato abbastanza omogeneo, superiore al 90%.

Tabella 20: Numero di obiettivi di performance organizzativa per servizio/centro e grado di raggiungimento

STRUTTURA DI II LIVELLO		Num Obiettivi	% raggiungimento
ABC	CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRAD. MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI	7	82,9%
	SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	8	92,4%
	SERVIZIO BIBLIOTECHE	12	88,6%
	SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	7	90,9%
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEIO (S.M.A.)	7	86,9%
	SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEIO	7	80,9%
ADSS	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO "CENTRO ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO"	11	98,0%
	CENTRO DI SERVIZIO "SERV. ASSISTENZA E INTEGRAZIONE STUDENTI DISABILI E CON DSA - S.A.I.S.D."	10	99,2%
	SERVIZIO POST LAUREA	11	99,2%
	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E CARRIERE STUDENTI	13	99,2%
ARIIDC	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO CENTRO LINGUISTICO	5	100,0%
	SERVIZIO COMUNICAZIONE	5	100,0%
	SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	6	100,0%
	SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	8	100,0%
	CENTER FOR GLOBAL STRATEGIC ENGAGEMENT	6	100,0%
ARTM	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'	6	100,0%
	SERVIZIO RICERCA E TERZA MISSIONE	13	100,0%
	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'LABORATORIO ENERGIA NUCLEARE APPLICATA'	8	100,0%
	CENTRO INTERDIP. DI SERV. PER LA GEST UNIFICATA DELLE ATT DI STABILIZZAZIONE E DI RADIOBIOLOGIA	6	100,0%
ARUF	SERVIZIO BILANCIO E PROGR. FINANZIARIA E COORDINAM. AMMINISTRE CONTABILE DIP. E BIBLIOTECHE	8	95,0%
	SERVIZIO FISCALE	6	95,0%
	SERVIZIO CARRIERE CONC PERS ATENEIO E RAPP SSN	7	95,0%
	SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	8	91,7%
ASI	SERVIZIO ARCHITETTURE E PROCESSI	9	98,7%
	SERVIZIO ESERCIZIO E INFRASTRUTTURE	8	98,7%
	SERVIZIO QUALITA' E GESTIONE DELLA DOMANDA	5	98,8%
ATS	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	9	98,5%
	SERVIZIO GARE E APPALTI	10	99,3%
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY E UTILITIES	10	99,0%
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE, GESTIONE CONTRATTI E CERTIFICAZIONE	10	93,5%
	SERVIZIO LOGISTICA	11	99,3%
	SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	12	99,8%
SERVIZI STAFF DIR. GENERALE	SERVIZIO LEGALE	8	100,0%
	SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI	5	100,0%
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	8	100,0%

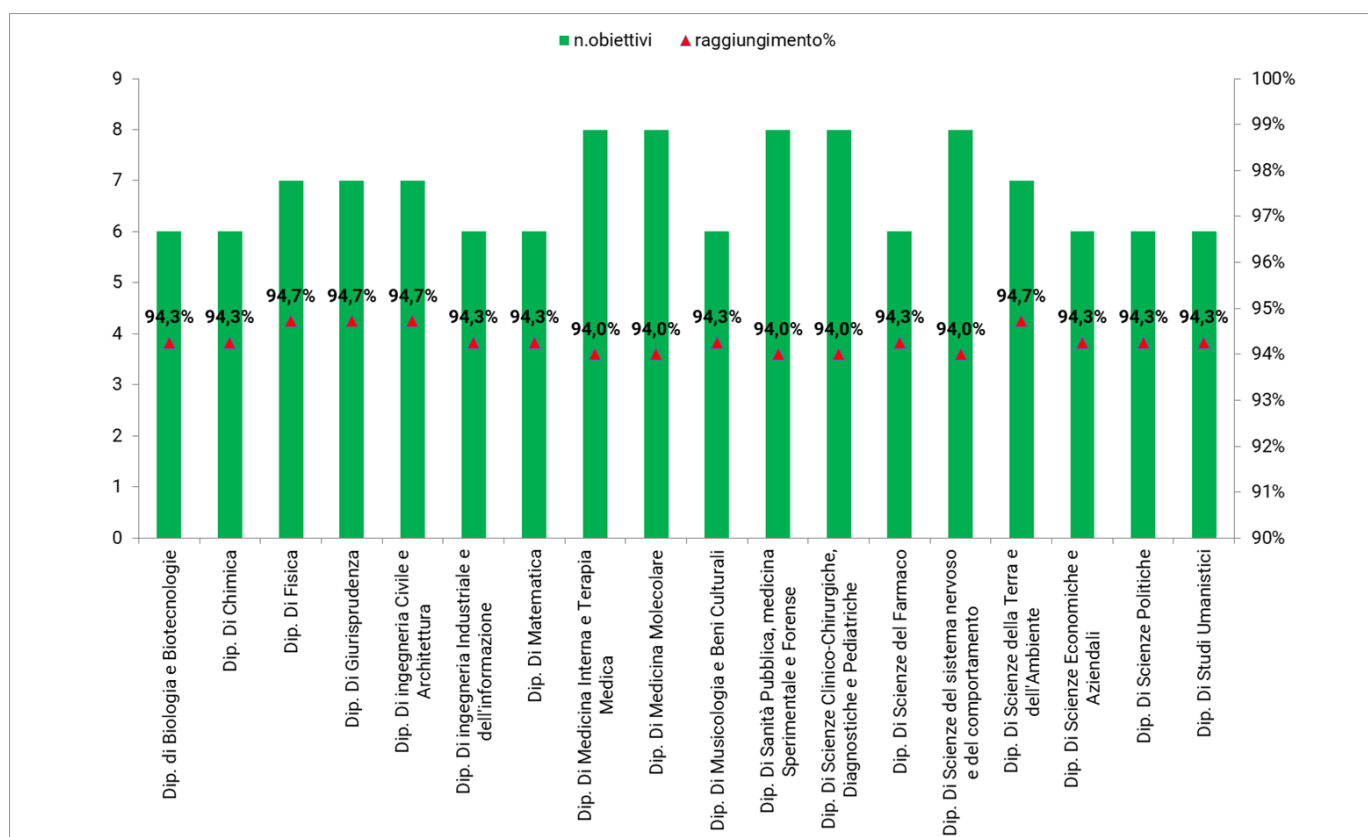


Figura 14: Numero di obiettivi di performance organizzativa per dipartimento e grado di raggiungimento

3.6 Obiettivi Individuali

3.6.1 Risultati Direzione Generale

Per l'esercizio 2021, come previsto dal SMVP 2021-2023, la valutazione del Direttore Generale viene effettuata nel modo seguente:

- 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nel Piano Integrato;
- 20% in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;
- 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - 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 2021 in relazione all’andamento degli indicatori istituzionali assegnati al Direttore Generale: il risultato è pari a 100%.

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 96,6% (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 2021 la somma dei punteggi è pari a 12.

Tabella 21: I risultati 2021 in relazione agli indicatori associati agli obiettivi gestionali assegnati dalla direzione

VALORI TARGET SU INDICATORI ISTITUZIONALI	PESO%	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	VALUTAZIONE FINALE
Tasso di crescita degli iscritti al primo anno	16,7%	>=3% rispetto all'anno precedente	La somma degli immatricolati puri alle lauree triennali e magistrali a ciclo unico e degli iscritti al primo anno regolare delle lauree magistrali biennali per l'AA 2021/22 ammonta a 7904 (fonte datamart - cruscotto QlikSense estratto in data 23/3/2022). Si osserva quindi un incremento del 3% rispetto all'analogo valore alla data del 23/3/2021 (7680). I dettagli sono nell'allegato.	100%	16,7%
Importo progetti finanziati/n° progetti	16,7%	>=6 mln di euro	L'importo dei finanziamenti per progetti assegnati all'ateneo è superiore a 6 milioni di euro. Totale finanziamenti assegnati euro 14.519.000.	100%	16,7%
% di acquisizione dei finanziamenti per la strumentazione digitale (DGR 3757 programma degli interventi per la ripresa economica: approvazione riparto e modalità di utilizzo delle risorse destinate alle università pubbliche lombarde per l'innovazione della strumentazione digitale)	16,7%	>=90%	Finanziamento assegnato = 4.008.560,00 € Spese rendicontate = 3.883.359,43 € Il rapporto tra spese rendicontate e finanziamento assegnato e' 96%	100%	16,7%
% di acquisizione dei finanziamenti per la ricerca (DGR 3776 programma degli interventi per la ripresa economica: sviluppo di nuovi accordi di collaborazione con le università per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico)	16,7%	>=90%	il progetto presentato in risposta a DGR 3776 è stato approvato per un importo di euro 1.687.500 pari al 100% del contributo richiesto ed è stata liquidata la prima tranche di 506.250 euro	100%	16,7%
Indicatori di reclutamento utilizzati nell'autonomia responsabile: - Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti.	16,7%	>=17%	- Proporzioni di ricercatori di cui all'art. 24, c. 3, lett. a) e b) sul totale dei docenti: al 31/12/2021 risultano in servizio n. 165 RTD su un totale di 903 docenti, pari al 18,27%	100%	16,7%
- Percentuale di Ricercatori sulle assegnazioni previste dal Piano Straordinario DM 83/2020 assunti entro il 31/12/21		>=50%	- Percentuale di Ricercatori sulle assegnazioni previste dal Piano Straordinario DM 83/2020 assunti entro il 31/12/21: assegnazioni previste dal DM 83/2020 n. 27 posti- assunti al 31/12/2021 n. 18 corrispondenti ad una percentuale del 66,67%		
Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)	16,7%	Rispetto valori programmati: 68,54%	L'indicatore di spese del personale rispetta il target di 68,54% come attestato dalle stime allegate che lo collocano in un intervallo compreso tra il 63,92% e 65,56%.	100%	16,7%
		0,02%	L'indicatore di indebitamento è migliorativo del target di 0,02%; infatti, dalle stime allegate, risulta pari a 0,01%.		
		1,20%	L'indicatore ISEF rispetta il target di 1,2% come attestato dalle stime allegate che lo collocano in un intervallo compreso tra il 1,25% e 1,28%.		
RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALORI TARGET SU INDICATORI ISTITUZIONALI: 100,0%					

Tabella 22: I risultati ottenuti rispetto ai progetti gestionali di performance organizzativa

OBIETTIVO	PESO%	INDICATORE	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	PUNTEGGIO %
1. Implementazione degli interventi compresi nel programma regionale per la ripresa	12,5%	Numero di access point installati	15% degli access point installati (195 access point su 1300 in fase di approvvigionamento)	Al 31/12 risultano installati 575 Access Point pari al 44% del totale previsto da progetto. In particolare la nuova infrastruttura WIFI è stata completata entro l'anno presso tutti gli edifici del Polo di Via Ferrata e presso Palazzo Centrale, Palazzo Vistarino e CUS. Le installazioni hanno inoltre riguardato le sedi di Via Forlanini dei Dipartimenti di Medicina Molecolare, Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento e dell'Unità di Igiene del Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense.	100%	12,5%
2. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di dematerializzazione	12,5%	Dematerializzazione dei seguenti processi: 1. Fascicolo studente: assessment e implementazione finale 2. Gestione dei master 3. Piattaforma scatti stipendiali 4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni) 5. Semplificazione immatricolazioni 6. Integration Platform EC2U 7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP) 8. Ciclo attivo 9. Ciclo passivo	Rispetto del cronoprogramma e delle attività previste per il 2021	<p>1. Gestione certificazione qualità Scuole Specializzazione (rilascio nuovo libretto e nuovo DMS): Il rilascio del nuovo DMS per il sistema di gestione per la qualità e l'accreditamento è avvenuto a marzo con formazione del personale e rilascio delle credenziali di accesso. Il passaggio alla nuova versione del Libretto specializzazione medica per tutte le coorti avverrà entro il 31/8/2022. 80%</p> <p>2. Gestione dei master: L'analisi è terminata ad Ottobre 2021 e si è avviato lo sviluppo tenendo presente in prima istanza le esigenze emerse dalle interviste e avendo il Servizio Post Laurea come key user fondamentale. 100%</p> <p>3. Piattaforma scatti stipendiali: Il 1° marzo 2021 è stata rilasciata in produzione la nuova versione della piattaforma PSS che recepisce il nuovo regolamento approvato il 5 agosto 2020 dagli Organi. 100%</p> <p>4. Servizi alla persona (PICA, figure minori, firme digitali, web missioni): PICA: Nel 2021 sono proseguite le attività volte a dematerializzare il reclutamento dei docenti a contratto 100%</p> <p>Missioni: Il ciclo delle missioni è stato interamente esteso a tutto l'Ateneo mediante l'applicativo U-Web Missioni. 100%</p> <p>Istanze del personale: a luglio 2021 sono stati fatti configurazione e test per i nuovi moduli, U-web Il mio profilo e U-web dati fiscali. 100%</p> <p>Figure minori: i test effettuati sulla piattaforma hanno evidenziato delle criticità non risolte 0%</p> <p>Firme digitali: è stata acquistata e co</p> <p>5. Semplificazione immatricolazioni: Il processo di semplificazione delle immatricolazioni è stato presentato alla Consulta dei Direttori dell'11 Febbraio 2021 ed è stato implementato a partire dall'A.A. 2021-2022 con riferimento ai corsi ad accesso programmato locale. 100%</p> <p>6. Integration Platform EC2U: Nel corso dell'anno, il gruppo di lavoro WP3 ha coordinato numerose attività di focus group finalizzate a definire e formalizzare i processi per la gestione delle mobilità EC2U. Sono stati inoltre condotti studi sull'infrastruttura di supporto al network EWP su cui il progetto EC2U si andrà ad appoggiare. 100%</p> <p>7. Mobilità studenti (EWP, ESSE3, SOP): è stato acquistato il gestionale Mobility online e è stata fatta formazione agli utenti 100%</p> <p>8. Ciclo attivo: la fase di sperimentazione dovrà essere consolidata inserendo ulteriori registrazioni. 80%.</p> <p>9. Ciclo passivo: Con la stabilizzazione del processo di inserimento automatico dell'ordinativo nel fascicolo della fattura si può dire terminato il progetto. A seguito degli incontri esplorativi condotti durante l'anno si è convenuto con Cineca di implementare un sistema esterno di BPM per gestire il processo a valle della ricezione della fattura di acquisto. L'obiettivo, pertanto, non si ritiene complessivamente raggiunto al 100% poiché le attività si sono fermate per altre priorità che hanno impegnato il personale. 70%.</p>	92,5%	11,6%

OBIETTIVO	PESO%	INDICATORE	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	PUNTEGGIO %
3. Definizione del nuovo modello di organizzazione del lavoro per l'adozione dello smartworking e adozione del POLA	12,5%	Raggiungimento degli obiettivi del POLA: -una percentuale pari almeno al 60% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -la verifica del raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi individuali stipulati; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	-una percentuale pari almeno al 40% del proprio personale in modalità di lavoro agile a regime; -il mantenimento dei livelli di customer satisfaction dell'utenza; -una percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile pari o superiore al 70% -una percentuale di dipendenti in lavoro agile soddisfatti pari o superiore all'80%	Con riferimento al lavoro agile a regime hanno sottoscritto un accordo individuale di lavoro agile n. 405 colleghi, corrispondenti al 57,45% del personale che svolge attività smartworkabili. Il mantenimento del livello di customer satisfaction dell'utenza dovrà essere verificato dal servizio qualità e supporto alla valutazione. Come rilevato con apposito questionario la percentuale di responsabili soddisfatti dei risultati ottenuti dai propri collaboratori in modalità agile, si sono dichiarati abbastanza o molto soddisfatti il 100% dei responsabili. La percentuale dei lavoratori che hanno usufruito dell'istituto abbastanza o molto soddisfatti è stata del 96% . I risultati di Good Practice per il 2021 mostrano un livello di soddisfazione per i servizi erogati stabile rispetto all'anno precedente.	100%	12,5%
4. Realizzazione degli interventi previsti dal piano di interventi per la gestione dell'emergenza	12,5%	Svolgimento delle attività previste dal Piano per la gestione dell'emergenza di Ateneo	100%	Le attività connesse alla gestione dell'emergenza COVID svolte durante il 2021 si sono articolate nel coordinamento e nella gestione diretta di vari aspetti relativi sia all'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria per il personale universitario, sia all'applicazione della normativa specifica o strettamente legata alla pandemia. In dettaglio: 1.Gestione diretta dell'organizzazione della campagna vaccinale prioritaria dedicata al personale universitario in accordo con la Fondazione Policlinico San Matteo 2.Verifiche connesse agli obblighi relativi al green pass e agli obblighi vaccinali 3.Tutela della salute del lavoratore e degli studenti, con particolare riferimento alla gestione dei casi, alle procedure di rilevazione della temperatura, alla fornitura di materiali per la protezione e sanificazione 4.Definizione delle modalità di attuazione del lavoro agile e applicazione del POLA 5.Partecipazione del Direttore Generale alle attività dell'Unità di Crisi nominata dal Rettore 6.Attività di informazione e comunicazione delle procedure relative ai punti precedenti	100%	12,5%
5. Implementazione nuovo sito + OrientarSI	12,5%	Rispetto del Piano di lavoro	1.Rilascio del portale Orientamento (OrientarSI): obiettivo raggiunto al 50% 2. Miglioramento accessibilità: obiettivo raggiunto al 60% 3. Progettazione info-architettura: obiettivo raggiunto al 80% 3. Miglioramento del portale istituzionale: rilascio siti pilota dei Dipartimenti, obiettivo raggiunto al 100%	PORTALE ORIENTAMENTO (COR): Da gennaio 2021: -analisi di contesto e student survey -definizione e condivisione proposte di info architettura per studenti -introduzione touch-point per altri pubblici (aziende e scuole) e definizione rispettive info architetture -training e redazione contenuti sui content-type -inserimento contenuti e inserimento offerta formativa Go live 4 maggio 2021: Orienta.unipv.it PORTALE ISTITUZIONALE Nel 2021 è stato avviato un percorso di reingegnerizzazione dell'Ecosistema web di Ateneo con l'obiettivo di superare le frammentazioni e le incoerenze e valorizzare le eccellenze in linea con le strategie dell'Ateneo. A gennaio 2022 sono andati on-line quattro siti di dipartimento e i relativi corsi di laurea: Giurisprudenza, Fisica, Scienze della Terra e dell'ambiente e DICAR.	100%	12,5%

OBIETTIVO	PESO%	INDICATORE	TARGET	RENDICONTAZIONE AL 31/12/2021	GRADO RAGGIUNTO (0%-100%)	PUNTEGGIO %
6. Ottimizzazione Sistema Informativo e uso applicativi	12,5%	Rispetto del Piano IT governance	Rispetto del cronoprogramma aggiornato	Assessment: dopo l'analisi relativa al catalogo dei servizi generali, è stata selezionata la piattaforma Jira Service Desk nella modalità on-prem; il 21 ottobre si è avuto il kick-off di progetto. Formazione: è stata erogata la formazione ITIL4 a tutte le risorse del Servizio Esercizio ed Infrastrutture (18 colleghi); - pianificata per gennaio 2022 la formazione per la prima area individuata (ARUF). Catalogo dei Servizi: costruito e affinato il Catalogo dei servizi generali. Profili: identificati per Area i profili delle figure di Key User e dei Demand manager.	100%	12,5%
7. Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione	12,5%	Piano di lavoro	Rispetto del Piano di lavoro della convenzione in corso di definizione con Regione Lombardia e del relativo cronoprogramma	Sono stati definiti con Regione Lombardia i contenuti necessari per l'approvazione e la sottoscrizione della convenzione per l'erogazione del finanziamento di 12 mln € .	100%	12,5%
8. Supporto alla stesura e implementazione delle convenzioni con gli IRCCS	12,5%	Stesura proposte di convenzione	1 convenzione, obiettivo al 50% 2 convenzioni, obiettivo al 80% 3 convenzioni, obiettivo al 100%	1. Accordo quadro ricerca scientifica con Fondazione San Matteo: repertoriato con protocollo n. 54717/2021 2. Convenzione quadro assistenziale con Maugeri: testo trasmesso nella versione concordata con l'ufficio legale della Maugeri con email del 24 dicembre 2021. Non si è provveduto all'invio del testo agli organi accademici perché in attesa dell'emanazione del Protocollo d'intesa tra la Regione Lombardia e le Università lombarde. 3. Convenzione quadro assistenziale con Mondino: completata l'attività di analisi delle disposizioni applicabili agli IRCCS privati. Non si è provveduto all'elaborazione di un testo condiviso in attesa della emanazione del Protocollo.	80%	10,0%

RISULTATO PERFORMANCE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI DI ATENEO: 96,6%

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 2020 dei dirigenti, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2020-2022, utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- **Componente organizzativa – peso 70%** così articolata:
 - 40% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
 - 20% in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di un paniere ridotto di obiettivi complessi e strutturati, con l'aggiunta dei piani di intervento per la gestione dell'emergenza in atto;
 - 10% realizzazione di un piano di attività assegnato dalla Direzione Generale in coerenza con le priorità operative e gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.
- **Comportamenti organizzativi agiti – peso 20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:

1. Competenze manageriali

Leadership

Gestione riunioni e public speaking

Programmazione, controllo e rispetto delle scadenze

Sviluppo dei diretti collaboratori

2. Competenze realizzative

Capacità di analisi del contesto e di eventuali problematiche

Capacità di sintesi nel proporre soluzioni e interventi, orientamento alle priorità operative

Pro-attività nell'anticipare le criticità in situazioni di rischio

Problem solving

3. Competenze trasversali

Orientamento al miglioramento e all'innovazione

Abilità relazionale con interlocutori interni/esterni

Allineamento all'organizzazione

Collaborazione con le altre strutture di Ateneo

- **Capacità di valutazione dei propri collaboratori- peso 10%.** Questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori correttivi negativi che riducono il punteggio

attribuito alla valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).

In particolare: i risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2021 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali (Allegato 2: Risultati di Performance organizzativa 2021).

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%-50%	0%	Valutazione negativa
51%-60%	20%	Valutazione sufficiente
61%-75%	25%	Valutazione buona
76%-85%	30%	Valutazione molto buona
86%-95%	35%	Valutazione ottima
96%-100%	40%	Valutazione eccellente

Tabella 23: Tabella corrispondenza % obiettivi - punteggio

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 24: 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:

- a) i premi correlati alla performance organizzativa;
- b) i premi correlati alla performance individuale
- c) 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 appartenenza 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 relazioni ai comportamenti agiti, con riferimento alla pro-attività, alle competenze professionali ed a quelle relazionali. Questa tipologia di premio verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

La tabella presenta la distribuzione del personale con incarico EP in termini di valutazione performance riferiti all'anno 2020. Le percentuali di retribuzione di risultato sono state riproporzionate sulla base della disponibilità del fondo accessorio per il personale di categoria EP.

valutazione performance	% risultato	Incarichi EP	
		Resp. struttura	Specialist
N.V.	0%		1
81% - 95%	25%	7	3
96% - 100%	30%	29	5

Tabella 25: La distribuzione del personale in termini di valutazione 2020

Tutto il personale D titolare di incarico gestionale ha ottenuto una valutazione della performance positiva, superiore al 60%. È stato quindi erogato a tutti il 30% di indennità che costituisce la parte legata al risultato.

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 ad essere percepita per lo più come un adempimento e permane una scarsa differenziazione nei punteggi.

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.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi 2021 è stata modificata la scheda, passando da un item, sintesi di tre elementi, ad una struttura più articolata.

A ciascun dipendente, indipendentemente dal ruolo professionale di appartenenza, è attribuita una scheda di valutazione composta da 5 item, corrispondenti a 5 diversi aspetti.

I cinque elementi presi in considerazione sono:

1. FLESSIBILITA' – intesa come la capacità di accogliere positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza.
2. COLLABORAZIONE – intesa come condivisione di informazioni e competenze utili ai colleghi per lo svolgimento delle attività, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in gruppo.
3. 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.
4. 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.).
5. ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI, ovvero il possesso e l'utilizzo di

competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Gli aspetti oggetto di valutazione devono 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, come altresì non deve rappresentare elemento di penalizzazione l'aver svolto lavoro agile.

Al valutatore è richiesto di esprimere la valutazione attribuita per ogni item, con una scala su 20 valori (5%, 10%, 15%, 20%, 25% ... 100%). La valutazione complessiva viene quindi calcolata come media dei 5 valori indicati.

Il processo di valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo relativa all'anno 2021 è stato attuato tramite la piattaforma UWeb Valutazione prestazioni, uno strumento informatico unico, che riunisce tutte le componenti della valutazione della performance di ciascun dipendente previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della performance. In tabella vengono riportati i dati relativi alla valutazione individuale 2021, la cui procedura è stata avviata a fine febbraio 2022 e si è conclusa a fine aprile. È attualmente in corso la fase di conciliazione, che prevede la gestione di eventuali ricorsi.

Categoria SMVP	n. schede	Valutazione		
		Media	Minimo	Massimo
EP - Responsabili struttura	39	95,08	89	100
EP - Incarico specialistico	8	92,50	87	100
D - Responsabili struttura II liv.	22	95,50	84	100
D - Responsabili struttura III liv.	25	97,08	90	100
BCD - senza incarico	874	89,45	42	100

Tabella 26: Dati relativi alla valutazione individuale 2021

Si presenta di seguito la distribuzione per categoria dei risultati della valutazione individuale dei comportamenti organizzativi anno 2021, da cui si evidenzia un tendenziale spostamento verso livelli di valutazione ottimi.

Valutazione 2021	categoria				Totale
	B	C	D	EP	
< 40 %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
41-60 %	6,67%	1,24%	0,00%	0,00%	1,31%
61-80 %	30,00%	8,93%	5,59%	5,00%	9,80%
81-85 %	17,78%	15,63%	6,91%	0,00%	11,95%
86-90 %	17,78%	26,30%	23,36%	22,50%	24,13%
91-95 %	21,11%	29,03%	38,16%	30,00%	31,54%
> 95 %	6,67%	18,86%	25,99%	42,50%	21,27%
Totale	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabella 27: Distribuzione per categoria risultati valutazione individuale comportamenti organizzativi per l'anno 2021

Secondo quanto inserito nell'Accordo di contrattazione per l'erogazione del trattamento accessorio 2021, 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 della retribuzione di risultato del personale di categoria EP titolare di incarico.

I dati relativi ai premi legati alla performance per l'anno 2021 sono in fase di elaborazione.

Si presenta di seguito la distribuzione dei premi correlati alla performance individuale 2020 percepita dal personale di categoria BCD. Sulla base di quanto stabilito dall'Accordo di contrattazione integrativa relativo al trattamento accessorio 2020, in fase di erogazione l'importo del premio è stato poi commisurato all'effettiva presenza in servizio.

Classi importo premi	n.	%
meno di 300€	10	1,29%
da 300 a 350€	25	3,21%
da 350 a 400 €	267	34,32%
da 400 a 425 €	268	34,45%
da 425 a 450 €	161	20,69%
maggiore di 450 €	47	6,04%
Totale	778	100,00%

Tabella 28: Personale B, C, D –Distribuzione premi performance individuale anno 2020

3.7.1 Indagine Customer satisfaction anno 2021

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 Practices 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 Practices, dunque, consente non solo di effettuare un'analisi dell'andamento storico dei valori relativi al 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 2021 sono quindi stati somministrati questionari con domande comuni a tutti gli Atenei partecipanti ma diversificati in base alla tipologia di utente.

In particolare, il questionario rivolto al personale DDA rileva la soddisfazione su 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 2020 si è svolta on-line tra febbraio e luglio 2021, 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 il questionario rivolto agli studenti viene erogato attraverso un'apposita sezione all'interno dell'area riservata di Esse3.

Per garantire la confrontabilità, la scala di valutazione ha sempre 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 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 2021 (con riferimento al 2020), comprende

l'Università di Bergamo, l'Università della Calabria, l'Università di Chieti, l'Università di Ferrara, l'Università di Messina, l'Università di Milano Bicocca, l'Università di Parma, l'Università di Salerno, il Politecnico di Torino, l'Università di Venezia e l'Università di Verona.

Le indagini svolte nel triennio considerato evidenziano un miglioramento annuale, con un punteggio complessivo pari a 4,02 nel 2018, a 4,17 nel 2019 e 4,26 nel 2020. Nel 2019 e nel 2020 l'ateneo si colloca anche leggermente sopra la media del cluster, rispettivamente pari a 4,15 e 4,21.

Item	Utenti	INDAGINE SVOLTA NEL 2021		INDAGINE SVOLTA NEL 2020		INDAGINE SVOLTA NEL 2019		UNIPV 2020 VS UNIPV 2019	UNIPV 2020 VS CLUSTER 2020
		GP 2020 Valore Pavla	GP 2020 Valore benchmark Media cluster	GP 2019 Valore Pavla	GP 2019 Valore benchmark Media cluster	GP 2018 Valore Pavla	GP 2018 Valore benchmark Media cluster		
Personale	DDA	4,63	4,66	4,52	4,4	4,31	4,33		
	PTA	4,15	4,12	3,99	3,90	3,77	3,87		
Comunicazione	DDA	3,72	4,01	3,68	4,01	3,58	3,89		
	PTA	3,74	3,99	3,54	3,85	3,52	3,77		
	Stud I anno	4,44	4,27	4,37	4,23	4,04	4,21		
	Stud succ	4,21	3,85	4,23	3,91	3,99	4,00		
Contabilità	PTA	4,03	4,48	3,85	4,25	3,77	4,09		
Sistemi Informativi	DDA	4,20	4,43	4,09	4,38	3,90	4,14		
	PTA	4,19	4,52	3,96	4,31	3,86	4,20		
	Stud I anno	4,54	4,34	4,28	4,22	4,10	4,29		
	Stud succ	4,26	3,97	4,15	3,98	3,90	4,01		
Approvv e servizi generali	DDA	3,73	4,00	3,56	3,85	3,52	3,85		
	PTA	3,87	3,90	3,63	3,69	3,59	3,69		
	Stud I anno	4,69	4,55	4,51	4,38	4,41	4,53		
	Stud succ	4,32	4,02	4,34	4,01	4,17	4,22		
Ricerca	DDA	4,21	4,33	4,12	4,17	3,86	4,01		
Biblioteche	DDA	4,76	4,70	4,78	4,68	4,58	4,75		
	Stud I anno	4,64	4,52	4,51	4,62	4,44	4,70		
	Stud succ	4,51	4,37	4,62	4,50	4,44	4,64		
Didattica	DDA	4,49	4,67	4,47	4,53	4,19	4,31		
	Stud I anno	4,44	4,07	4,32	4,11	4,08	4,09		
	Stud succ	4,20	3,71	4,23	3,79	4,04	3,95		
Internazionalizzazione	Stud succ	4,16	3,90	3,98	3,96	4,23	4,12		
Diritto studio	Stud I anno	4,56	4,45	4,46	4,32	4,29	4,38		
	Stud succ	4,30	4,09	4,38	4,15	4,29	4,21		
Orientamento	Stud I anno	4,32	4,17	4,38	4,19	4,18	4,24		
Job placement	Stud succ	3,60	3,52	3,58	3,53	3,57	3,58		
MEDIA		4,26	4,21	4,17	4,15	4,02	4,15		

Tabella 29: Risultati Good Practice ultimi 3 anni

L'edizione 2022, con riferimento ai servizi erogati nel 2021, si è conclusa per quanto riguarda il personale DDA e TA; per quanto riguarda gli studenti, si svolgerà nel mese di giugno. I risultati definitivi non sono dunque ancora disponibili: attualmente sono stati restituiti unicamente i risultati preliminari delle rilevazioni già concluse. Si segnala inoltre che la struttura del questionario ha subito alcune modifiche per quanto riguarda anche la mappatura degli item trattati.

Da una prima analisi dei punteggi trasmessi, si conferma il mantenimento della soddisfazione dei servizi rispetto all'anno precedente da parte del personale docente, dei dottorandi, degli assegnisti e del personale tecnico-amministrativo.

Nel mese di febbraio 2021, l'ateneo ha inoltre aderito al progetto del Politecnico di Milano Customer studenti spot per il Processo di Immatricolazione, chiedendo agli immatricolati una valutazione sulla chiarezza delle procedure e sulla facilità di utilizzo dell'Area riservata, più un commento libero facoltativo.

Di seguito si riportano i risultati complessivi per Area (area giuridico-economico-politica, ingegneria, medica, scientifica e umanistica):

Area	Ritieni che l'area riservata sia di facile utilizzo?		Ritieni chiara la procedura di immatricolazione?	
	Valutazione	Numero risposte	Valutazione	Numero risposte
Area Giuridico-economico-politica	4,68	2875	4,68	2875
Area Ingegneria	4,64	1317	4,61	1317
Area Medica	4,70	1951	4,61	1951
Area Scientifica	4,69	2293	4,65	2293
Area Umanistica	4,69	2003	4,70	2003
Totale complessivo	4,68	10.439	4,65	10.439

Tabella 30: Risultati Good Practice Processo di Immatricolazione

A partire dal 2019 l'Università di Pavia ha inoltre 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. Nella Tabella 2 si riportano i risultati complessivi dei questionari erogati centralmente attraverso Google Moduli:

Servizio/Centro di Servizio	2021	2020
CENTRO DI SERVIZIO GESTIONE UNIFICATA STABULARI	4,93	4,88
CENTRO GRANDI STRUMENTI	5,62	5,16
CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRADIZIONE MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI (Solo consultazione)	5,80	4,67
SERVIZIO ARCHITETTURE E PROCESSI	4,74	5,04
SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	5,06	4,92
SERVIZIO BILANCIO E PROGR. FINANZIARIA E COORD. AMM. E CONTABILE DIP. E BIBLIO.	5,05	4,57
SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	4,63	4,68
SERVIZIO FISCALE	4,84	5,02
SERVIZIO GARE E APPALTI	4,51	4,50
SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	4,71	4,54
SERVIZIO LEGALE	4,63	4,57
SERVIZIO LOGISTICA	5,13	5,09
SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI E STRUTTURE DIPARTIMENTALI	5,34	5,21
SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E CARRIERE STUDENTI	5,42	5,29
SERVIZIO PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	4,99	4,88
PROGRAMMAZIONE E GESTIONE CONTABILE ATS	4,90	4,44
SERVIZIO QUALITÀ E GESTIONE DELLA DOMANDA	5,03	5,06
SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	4,67	4,53
SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEO	5,63	4,95

Tabella 31: Risultati Customer satisfaction 2021 VS 2020 tramite Google Form

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria

L'Ateneo di Pavia, in ottemperanza a quanto previsto dalla normativa in vigore⁷, adotta ormai da sette anni (2015-2021) il sistema della contabilità economico-patrimoniale e della contabilità analitica, con conseguente redazione del bilancio unico di Ateneo.

L'applicazione di tale sistema contabile consente la rilevazione del risultato di esercizio determinato come una grandezza unitaria e derivante da una visione indivisa e sinergica sia dei processi che della struttura organizzativa dell'Ateneo.

L'analisi dei risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti nel corso del 2021, mostrano un bilancio non critico ed in continuo miglioramento, seguendo il trend positivo che ha caratterizzato l'andamento dell'Ateneo negli ultimi anni. In particolare, il conto economico al 31/12/2021 mostra un risultato finale, al netto delle imposte, pari a **€ 20.908.407**, in crescita rispetto all'esercizio precedente (+ € 7,1 mln, + 52,4% rispetto al 2020).

Tale risultato positivo è principalmente generato da un aumento del margine operativo (ovvero dalla differenza tra ricavi e costi operativi) giustificato da un incremento dei proventi operativi superiore rispetto alla crescita dei costi operativi; a questo si aggiunge un risultato positivo della gestione finanziaria a parità di valori in termini di gestione straordinaria e di imposte, che si mantengono pressoché costanti rispetto all'anno precedente. Rilevano, inoltre, gli effetti positivi derivanti dall'attività progettuale nell'ambito di bandi sia nazionali che internazionali, che si mantiene in crescita confermando l'impegno dell'Ateneo sia in attività di sviluppo ed innovazione sia nel consolidamento di iniziative strategiche già avviate. In questo ambito risulta pertanto importante il ruolo della programmazione e del controllo di gestione finalizzati all'allocazione efficace ed efficiente delle risorse.

Per una migliore comprensione del risultato economico e, più in generale, dell'andamento gestionale dell'Ateneo, risulta utile confrontare i dati sintetici di bilancio consuntivo 2021 con quelli dell'esercizio 2020, come evidenziato nella tabella sottostante. Per l'analisi più dettagliata dell'andamento economico della gestione e delle singole poste di bilancio si rimanda al "Bilancio Unico di Ateneo

⁷ L. 240/2010 e decreti attuativi D.Lgs 18/2012 "Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università" e D.I. 19/2014 "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università", cui si aggiunge la terza edizione del Manuale Tecnico Operativo MUR, aggiornata alla luce delle disposizioni normative contenute nel D.M. n. 394 del 08 giugno 2017 e successivamente emanato con il D.D. 1055 del 30 Maggio 2019.

2021" approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 aprile 2022.

Riclassificato - Conto Economico	Bilancio al 31/12/2021	Bilancio al 31/12/2020	Delta 2021-2020
A) PROVENTI OPERATIVI			
PROVENTI PROPRI	62.673.313	58.013.035	4.660.278
CONTRIBUTI	179.437.501	147.159.240	32.278.261
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	-	-
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-	-
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	8.932.699	20.409.500	(11.476.801)
VARIAZIONE RIMANENZE	37.183	102.070	(64.887)
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-	-
TOTALE PROVENTI (A)	251.080.695	225.683.845	25.396.850
B) COSTI OPERATIVI			
COSTI DEL PERSONALE	120.175.595	115.795.068	4.380.527
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	90.580.229	77.551.348	13.028.881
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	10.367.977	8.779.147	1.588.830
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	1.361.236	1.902.821	(541.585)
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.131.340	1.312.650	(181.310)
TOTALE COSTI (B)	223.616.376	205.341.033	18.275.343
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	27.464.319	20.342.812	7.121.507
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	204.796	120.039	84.757
PROVENTI FINANZIARI	121.158	121.803	(645)
INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI	-	305	(305)
UTILI E PERDITE SU CAMBI	83.638	(1.459)	85.097
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	-	-
RIVALUTAZIONI	-	-	-
SVALUTAZIONI	-	-	-
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	(29.719)	(153.646)	123.928
PROVENTI	2.591.309	2.425.057	166.252
ONERI	2.621.028	2.578.703	42.325
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	27.639.396	20.309.205	7.330.191
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	6.730.989	6.593.712	137.277
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F)	20.908.407	13.715.493	7.192.914

Tabella 32: Confronto del conto economico 2021 con l'anno precedente

L'analisi dei dati nel biennio 2021-2020 evidenzia un notevole incremento dei PROVENTI OPERATIVI che passano da € 225,7 mln, registrati nell'anno precedente, a € **251,1** mln nel 2021 (+ € 25,3 mln, + 11,3% circa vs 2020). Tale variazione è prevalentemente riconducibile ad un incremento del Fondo di Finanziamento Ordinario⁸ nonché ai numerosi i finanziamenti pubblici e privati ricevuti a sostegno della ripresa dalla situazione emergenziale, che l'Ateneo ha colto come importante opportunità di sviluppo e di consolidamento delle iniziative strategiche già avviate. A questi, si aggiungono gli effetti derivanti dalla revisione del regime contabile, avviata già dallo scorso anno, nell'ambito della gestione dei contratti di formazione specialistica⁹. L'incremento dei proventi impatta inoltre sull'attività progettuale delle strutture dipartimentali a supporto delle attività didattiche e di ricerca, che risulta dunque in crescita soprattutto nell'ambito di finanziamenti competitivi ricevuti da parte dell'Unione Europea.

Dal punto di vista dei costi, i dati mostrano un ammontare complessivo di COSTI OPERATIVI pari a € **223,6 mln**, con un incremento di circa € 18,2 mln rispetto all'anno precedente (+ 8,9% vs 2020); l'aumento può essere in sintesi ricondotto ai seguenti fattori:

- maggiori costi del personale relativi ai ruoli di professori ordinari, associati e connessi all'attuazione dei piani di reclutamento dei ricercatori di tipo A) e B), finanziati dal Ministero;
- maggiori costi della gestione corrente riferiti a borse di specializzazione medica, trasferimenti a partner di progetti coordinati, nonché ai maggiori costi connessi alla ripresa delle attività in presenza e di mobilità internazionale;
- incremento dei costi di ammortamento quale effetto diretto dei crescenti costi pluriennali sostenuti dall'Ateneo a seguito dei finanziamenti Ministeriali ricevuti: a partire dall'anno precedente, infatti, sono numerose le risorse ricevute per fronteggiare l'emergenza sanitaria e favorire il potenziamento delle infrastrutture tecnologiche e digitali e gli investimenti in opere edili;
- lieve contrazione degli accantonamenti per rischi e oneri e degli altri oneri diversi di gestione.

L'incremento dei COSTI OPERATIVI, seppur di importo notevole, viene ampiamente assorbito dall'incremento dei proventi operativi generando una crescita del **marginale operativo**, ovvero della

⁸ L'incremento del Fondo di Finanziamento Ordinario è pari a + 5,4 mln circa e include le quote relative ai piani straordinari di reclutamento, le quote del Decreto rilancio e quelle per la "Programmazione triennale del sistema universitario - PRO3" nonché per il sostegno per il passaggio degli scatti stipendiali dei docenti. Vi è inoltre l'assegnazione della quarta rata per i progetti dei Dipartimenti di Eccellenza.

⁹ Si precisa, infatti, che nel corso del 2020 è stata effettuata una ricognizione puntuale dei contratti di specializzazione e dei relativi finanziamenti ministeriali MEF, al fine di riallineare dal punto di vista temporale questi due elementi e garantire il corretto meccanismo di correlazione tra costi e ricavi di competenza (Delibera CdA n. 362/2020 del 21/12/2020 e Bilancio di esercizio 2020)

differenza tra ricavi e costi della gestione caratteristica, che si assesta intorno a **€ 27,4 mln** (+ € 7,1 mln, + 35% circa vs 2020); a questo si aggiungono i risultati positivi sia della gestione finanziaria che della gestione straordinaria.

Ne segue, come anticipato in precedenza, un utile di esercizio positivo pari a **€ 20.908.407**; esso indica la ricchezza generata dalla gestione in termini di valori economici e, pertanto, rappresenta un'importante grandezza in termini di performance economica posta all'interno di una logica di competizione sui risultati e di sensibilizzazione alla responsabilità del management. Questo valore fornisce, inoltre, 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 il risultato di esercizio 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.

Il quadro informativo dei dati di bilancio può essere integrato e completato dall'analisi degli indicatori Proper: si tratta di indicatori definiti a livello ministeriale¹⁰ 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 Proper¹¹ e forniscono informazioni circa il contesto all'interno del quale possono svilupparsi le politiche di Ateneo. Per l'anno 2021 essi non sono ancora totalmente certificati, pertanto alcune quote sono stimate, mentre i dati del 2020 sono già certificati.

Indicatori Proper	Stima esercizio 2021 (dato stimato non definitivo)	Esercizio 2020
Indicatore Spese di personale	64,28%	63,42%
Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	1,28	1,29
Indicatore di indebitamento	0,01%	0,01%

Tabella 33: Sintesi indicatori PROPER

L'indicatore "spese di personale" è calcolato rapportando le spese fisse ed accessorie per il personale

¹⁰ 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"

¹¹ Banca dati "Programmazione del fabbisogno del personale" gestita da MIUR in collaborazione con CINECA

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 rimborsi¹².

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 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. La stima effettuata per il 2021 evidenzia un lieve aumento dell'indicatore, che si mantiene comunque sotto la soglia di sicurezza. L'incremento è spiegato dai maggiori costi di personale connessi ai piani di reclutamento attuati sulla base dei finanziamenti Ministeriali; rimangono invece invariate le altre grandezze seppur stimate sulla base dei dati certificati 2020.

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

¹² Art.5, D.lgs. 42/2012

ammortamento del mutuo, stimando per il 2021 un valore intorno allo 0,01%.

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 ai fini dell’accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. L’Ateneo di Pavia mantiene negli ultimi anni un valore di tale indicatore pressoché costante; per il 2021 nonostante l’aumento dei costi del personale si stima un dato intorno a 1,28 a parità delle altre grandezze assunte sulla base dei dati certificati 2020.

4.2 Costi ed efficienza

4.2.1 La nuova edizione del progetto Good Practice 2021/22

Anche nel 2022, l’Ateneo di Pavia ha aderito al Progetto Good Practice (GP) coordinato dal MIP POLIMI, la Business School del Politecnico di Milano.

Il nuovo ciclo del progetto, giunto quest’anno alla sua diciottesima edizione (GP2021/22), coinvolge 40 Atenei pubblici, 1 Ateneo privato e 5 Scuole Superiori che, su base volontaria, hanno aderito al confronto.

Il progetto GP nasce nel 1999 con l’obiettivo di misurare la performance dei servizi amministrativi di supporto delle università; di fornire un benchmarking prestazionale tra gli atenei partecipanti e di identificare e condividere buone pratiche di gestione dei servizi amministrativi.

Questa edizione porta avanti due temi chiave, aperti nel GP 2020/21 attraverso i laboratori sperimentali, ma trasversali anche alle parti più tradizionali: Smart Working e Trasformazione digitale nel post COVID-19: soddisfazione rispetto alle innovazioni nei servizi.

La parte tradizionale di GP sarà basata sulle due aree di rilevazione: costi/efficienza e customer satisfaction.

Per quanto riguarda la rilevazione dei costi/efficienza, 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, i costi unitari e i FTE dedicati.

La rilevazione 2021/22 consoliderà la lista di servizi amministrativi e driver (output dei servizi) oggetto di indagine. Inoltre, verranno affinate le funzionalità rese disponibili dalla piattaforma di rilevazione in modo da poter gestire in modo più rapido l'upload massivo dei dati, l'aggiornamento dei dati tra rilevazioni e il controllo sui dati inseriti. Particolare attenzione verrà posta alla rilevazione dei servizi in outsourcing per favorire la raccolta dati e successiva comparabilità tra atenei.

Il nuovo ciclo del progetto Good Practice è stato avviato con la condivisione dei protocolli di efficienza ed efficacia, e di specifica per i laboratori nel periodo compreso tra dicembre 2021 e febbraio 2022. L'apertura della Rilevazione dei timesheet, di costi e efficienza è avvenuta in data 17 maggio 2022; è tuttora in corso l'invio ai vari referenti delle richieste dei driver; la scadenza è prevista per il 30 giugno p.v., mentre l'edizione si concluderà il prossimo autunno con la riunione plenaria, la restituzione dei risultati di benchmark e di un report finale.

Per questi motivi, ad oggi, risulta impossibile fornire dati anche parziali su questa edizione e di seguito si propongono quindi i dati dell'edizione precedente 2020/21 relativi all'anno 2020, così come presentati nell'autunno del 2021 dal Politecnico di Milano, e il confronto con il 2019.

4.2.2 Dati relativi all'edizione del Progetto Good Practice 2020/2021 con riferimento all'anno 2020

L'Ateneo di Pavia ha aderito nel 2021 alla diciassettesima edizione del Progetto Good Practice che ha coinvolto 42 istituzioni: 38 Atenei pubblici e 4 Scuole Superiori.

La tradizionale rilevazione di costi ed efficienza dell'edizione del progetto Good Practice 2020/21 si è basata su una rinnovata piattaforma di rilevazione SPRINT Activity Based Costing, predisposta da Cineca, e che ha sostituito Abcweb per la Rilevazione di Efficienza (Timesheet e Driver).

La rilevazione 2020/21 ha inoltre consolidato il nuovo Protocollo, rinnovato a partire dall'edizione 2019/20, che prevede una lista di 53 "servizi" amministrativi (intesi come processi lavorativi) oggetto di analisi, invece dei 27 precedenti, congiuntamente ai relativi driver. Come per la scorsa edizione, la compilazione dei Timesheet è stata effettuata solo al I Livello.

Il cambiamento dei servizi e la modifica, l'integrazione e l'eliminazione di alcuni driver mentre ha consentito, da un lato, una maggiore verticalità nelle analisi di efficienza, inevitabilmente, dall'altro, ha comportato una perdita di comparabilità interna dei dati stessi rispetto al passato.

Alla conclusione della rilevazione, sono stati 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.

In modo particolare, è stata prestata particolare attenzione al refinement dei driver di volume per favorire la raccolta dati e la successiva comparabilità tra atenei.

L'apertura della Rilevazione dei timesheet è potuta avvenire solo in data 17 maggio 2021; la chiusura

dell'edizione è stata il 30 giugno 2021 mentre l'invio dei risultati finali è avvenuto a novembre 2021. Per le profonde modifiche intervenute a partire dalla rilevazione 2019, di seguito si propongono i dati dei costi per attività relativi all'anno 2020, per un confronto con quelli relativi al solo 2019 e non più quelli storici delle edizioni passate (2012-2018) in quanto la comparazione e il confronto risulterebbero fuorvianti.

Numero Servizio	Nuovo Protocollo con 53 "Servizi" amministrativi (intesi come processi lavorativi)	Costi	Costi
		(stipendio, accessori e oneri) GP 2020	(stipendio, accessori e oneri) GP 2019
1	AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	822.225 €	813.578 €
2	AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	272.253 €	165.570 €
3	AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	423.687 €	380.683 €
4	AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	1.418.224 €	1.368.591 €
5	AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	1.845.971 €	1.785.074 €
6	AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	472.298 €	485.958 €
7	AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	949.817 €	891.889 €
8	AMM-01.08 Affari legali	505.148 €	423.331 €
9	AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	504.697 €	448.077 €
10	AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	133.877 €	108.903 €
11	AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	438.765 €	419.673 €
12	AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	120.489 €	130.097 €
13	AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	750.868 €	657.123 €
14	AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	239.090 €	158.171 €
15	AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	869.310 €	1.009.549 €
16	AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	355.068 €	314.967 €
17	DID-03.01 Orientamento in entrata	466.123 €	430.662 €
18	DID-03.02 Gestione alloggi (vita collegiale)	5.753 €	5.053 €
19	DID-03.03 Gestione mense	- €	- €
20	DID-03.04 Gestione borse di studio	277.495 €	279.096 €
21	DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	1.539.996 €	1.546.101 €
22	DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	989.736 €	911.799 €
23	DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	1.641.774 €	1.587.171 €
24	DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	373.559 €	386.725 €
25	DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	664.394 €	686.251 €
26	DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	327.554 €	314.073 €
27	DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	449.628 €	407.576 €
28	DID-03.12 Orientamento in uscita	206.748 €	195.497 €
29	DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	1.090.439 €	882.240 €
30	DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	247.522 €	269.600 €
31	DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	643.508 €	621.292 €
32	DID-03.16 Supporto alle gestione veterinaria	- €	- €
33	DID-03.17 Supporto alla sperimentazione clinica, infrastrutture di ricerca e formazione medica e veterinaria	34.378 €	24.455 €
34	INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edilizi	186.088 €	185.380 €
35	INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	441.808 €	392.863 €
36	INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all'esecuzione del contratto	542.048 €	494.525 €
37	INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	442.974 €	466.236 €
38	INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	197.016 €	168.054 €
39	INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	1.995.385 €	1.883.521 €
40	INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	1.296.910 €	1.294.036 €
41	INFR-02.08 ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	468.719 €	390.182 €
42	INFR-02.09 ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	494.974 €	442.601 €
43	INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	1.094.068 €	1.124.223 €
44	RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	147.688 €	163.427 €
45	RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	253.017 €	221.723 €
46	RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	451.553 €	413.191 €
47	RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	395.665 €	387.108 €
48	RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	3.903.136 €	3.952.742 €
49	SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	484.369 €	371.382 €
50	SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	473.440 €	554.965 €
51	SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	798.098 €	813.971 €
52	SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	693.175 €	875.193 €
53	SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	669.644 €	770.588 €
	Totale complessivo GP	34.510.171 €	33.474.736 €

Tabella 34: Costi delle attività progetto Good Practice 2020/21 e 2019/20

Di seguito, la tabella dei costi unitari 2020 e 2019 con i relativi driver e la media dei grandi atenei, cluster a cui appartiene l'Ateneo di Pavia (20.000<studenti<40.000) e di cui facevano parte nel 2020: Bergamo, Bicocca, Chieti, Messina, Parma, Pavia, Polito, Salerno, Tor Vergata, Verona e Ca' Foscari mentre nel 2019 partecipava anche Venezia ma non Tor Vergata e Ca' Foscari.

Non è stato possibile calcolare alcuni costi unitari poichè alcuni dati non sono stati resi disponibili dagli uffici o sono risultati parziali.

ANNO	2020	2020	2020	2019	2019
Servizi	C.U. Pavia 2020	Driver	C.U. media GRANDI ATENEI 2020	C.U. Pavia 2019	C.U. media GRANDI ATENEI 2019
AMM-01.01 Gestione e predisposizione Budget e controllo di gestione	15,39 €	Valore tot dei proventi prev + Valore tot dei costi prev	16,84 €	15,64 €	18,45 €
AMM-01.02 Pianificazione delle risorse umane	148,37 €	N PTA tempo indeterminato + N PTA tempo determinato + N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet	150,06 €	90,33 €	136,80 €
AMM-01.03 Assicurazione qualità, Accreditemento, Valutazione e Gestione ANAC & ANVUR	6.778,98 €	50%*(N corsi laurea accreditati + N corsi dottorato accreditati) + 50%*N dipartimenti accreditati	9.322,52 €	6.090,92 €	11.351,03 €
AMM-01.04 Contabilità generale e analitica e gestione fiscalità	3,20 €	Valore totale dei Proventi + Valore Totale Costi	2,24 €	3,07 €	2,60 €
AMM-01.05 Gestione contabile ciclo acquisti (da ordine/contratto a pagamento fattura)	125,30 €	N fatture acquisti + N documenti Generico Uscita	86,48 €	127,47 €	87,06 €
AMM-01.06 Gestione contabile personale strutturato e non (da registrazione contratto a pagamento compensi)	84,41 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	134,02 €	87,18 €	152,39 €
AMM-01.07 Affari istituzionali e supporto organi collegiali	1.382,56 €	N delibere CDA + N delibere Senato	2.219,52 €	1.272,31 €	1.993,81 €
AMM-01.08 Affari legali	271,44 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	317,72 €	227,48 €	368,87 €
AMM-01.09 Comunicazione esterna e relazioni coi media	5.046,97 €	N comunicati stampa	4.226,59 €	4.480,77 €	3.517,16 €
AMM-01.10 Merchandising, sponsorship e fundraising	0,26 €	Fatturato fundraising e spons	1,35 €	DATO NON DISPONIBILE	0,68 €
AMM-01.11 Comunicazione interna, gestione eventi e cerimoniale	78,42 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N collaboratori a progetto	130,97 €	75,29 €	131,40 €
AMM-01.12 Servizi sociali e welfare	44,22 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca	73,38 €	47,29 €	77,36 €
AMM-01.13 Gestione amministrativa personale non strutturato	388,85 €	N docenti a contratto + N. collaboratori a progetto + N. assegnisti + N.dottorandi	308,53 €	340,30 €	321,66 €
AMM-01.14 Gestione delle attività di formazione del personale TA e docente	28,44 €	N ore formaz erogate PTA, DOC + N utenti fruitori formazione (sia PTA e DOC)	140,87 €	24,83 €	128,14 €
AMM-01.15 Gestione amministrativa personale strutturato	467,12 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL)	525,71 €	542,48 €	590,08 €
AMM-01.16 Gestione concorsi, trasferimenti e mobilità interni e esterni	594,75 €	N dom parte concor PTA e DOC + N richieste di mob PTA e DOC	720,45 €	175,96 €	399,94 €

Servizi	C.U. Pavia 2020	Driver	C.U. media GRANDI ATENEI 2020	C.U. Pavia 2019	C.U. media GRANDI ATENEI 2019
INFR-02.01 Edilizia_Nuovi interventi edili	4,65 €	Budget annuale nuovi int ed	54,33 €	28,57 €	55,25 €
INFR-02.02 Edilizia_Interventi sul costruito	1,47 €	Mq interni (inclusi corridoi)	3,48 €	1,31 €	3,44 €
INFR-02.03 Approvvigionamenti_Pianificazione e supporto amministrativo all esecuzione del contratto	11,84 €	Costo per approvvigionamenti	12,35 €	10,93 €	24,23 €
INFR-02.04 Gestione spese in economia, affidamenti diretti ed e-procurement fino alla firma del contratto	DATO NON DISPONIBILE	Valore spese economia	104,56 €	DATO NON DISPONIBILE	75,92 €
INFR-02.05 Gestione procedure ad evidenza pubblica aperte fino alla firma del contratto	DATO NON DISPONIBILE	Valore procedure pubbliche	9,68 €	DATO NON DISPONIBILE	14,19 €
INFR-02.06 Gestione flussi documentali (es protocollo) e servizio posta	12,40 €	N documenti protocollati	18,07 €	11,08 €	25,07 €
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi	4,31 €	Mq interni (inclusi i corridoi)	4,47 €	4,30 €	5,20 €
INFR-02.07 Gestione e programmazione spazi (interni ed esterni), locali e arredi + SIOPE	34,08 €	Mq interni (inclusi i corridoi)	51,01 €	49,32 €	53,28 €
INFR-02.08 ICT_Gestione della domanda e assistenza applicativa	83,77 €	N Docenti + N docenti a contratto + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto	128,37 €	70,00 €	107,80 €
INFR-02.09 ICT_Sviluppo nuovi servizi applicativi	88,47 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto + N docenti a contratto	104,97 €	79,40 €	101,18 €
INFR-02.08 e INFR-02.09 ICT (Gestione della domanda e assistenza applicativa e Sviluppo nuovi servizi applicativi)	512,08 €	N Docenti + N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N PTA tempo determinato + N PTA tempo indeterminato + N collab linguistici (CEL) + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perpez + N collaboratori a progetto + N docenti a contratto	693,79 €	463,07 €	743,70 €
INFR-02.10 Sviluppo e gestione servizi generali ICT e sicurezza	223,51 €	N ticket catalogo dei serv gen	220,81 €	251,05 €	197,17 €

Servizi	C.U. Pavia 2020	Driver	C.U. media GRANDI ATENEI 2020	C.U. Pavia 2019	C.U. media GRANDI ATENEI 2019
DID-03.01 Orientamento in entrata	71,92 €	Atenei: N immatricolati Scuole: Scuole_N partecip corsi orient	41,82 €	88,23 €	50,46 €
DID-03.04 Gestione borse di studio	1.380,57 €	N domande totali borse studio	222,25 €	1.594,83 €	330,02 €
DID-03.05 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Gestione esami, carriere e supporto agli studenti	65,57 €	N iscritti I e II liv	71,03 €	64,77 €	79,21 €
DID-03.06 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa	11.247,00 €	N corsi laurea accreditati	9.266,27 €	10.361,35 €	10.999,64 €
DID-03.07 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica	695,37 €	N di insegnamenti attivati	539,64 €	672,25 €	542,41 €
DID-03.08 Didattica in itinere per Lauree di I e II livello e a CU: Supporto attività di e-learning	DATI PARZIALI	N di CDS in e-learning + N MOOC + N fruitori MOOC	6.113,86 €	DATO NON DISPONIBILE	234,12 €
DID-03.09 Gestione esami, carriere e supporto agli studenti di corsi accademici post-laurea	288,62 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	542,89 €	293,65 €	678,83 €
DID-03.10 Supporto alla progettazione e alla gestione dell'offerta formativa accademica post-laurea	17.239,70 €	N corsi dottorato accreditati	15.792,93 €	16.530,16 €	18.069,94 €
DID-03.11 Supporto tecnico e organizzativo per l'attività didattica accademica post-laurea	195,32 €	N dottorandi + N specializz, master e perfez	203,14 €	174,40 €	320,87 €
DID-03.12 Orientamento in uscita	46,85 €	Atenei: N laureati + N stagisti e tirocinanti Scuole: Scuole_N allievi ordinari	57,88 €	43,71 €	63,21 €
DID-03.13 Internazionalizzazione studenti	309,52 €	N stud stranieri CdL e Dott + N Studenti in mobilità entrata + N Studenti in mobilità uscita	301,14 €	250,78 €	241,55 €
DID-03.14 Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	6.875,61 €	N personale mobilità entrata_L + N personale mobilità uscita_L + N personale mobilità entrata_S + N personale mobilità uscita_S	6.153,70 €	1.717,20 €	1.571,68 €
DID-03.15 Supporto alle gestione ospedaliera	682,40 €	N pers convenz con medicina + N specializzandi medicina	1.330,01 €	528,31 €	2.336,87 €

Servizi	C.U. Pavia 2020	Driver	C.U. media GRANDI ATENEI 2020	C.U. Pavia 2019	C.U. media GRANDI ATENEI 2019
RIC-04.01 Gestione trasferimento tecnologico	9.845,84 €	N dom brevetto depositate + N spinoff e startup	8.140,24 €	4.952,34 €	7.856,95 €
RIC-04.02 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca pre-award per progetti presentati	369,91 €	N prop prog (naz, loca, inter)	2.582,28 €	772,56 €	2.526,09 €
RIC-04.03 Supporto alla gestione dei progetti di ricerca post-award per progetti finanziati	18,81 €	Proventi prog ricerca naz + Proventi prog ricerca internaz	48,09 €	21,48 €	53,16 €
RIC-04.04 Supporto alla gestione del conto terzi	52,89 €	Proventi prog ricerca c/terzi	140,03 €	50,09 €	132,93 €
RIC-04.05 Supporto tecnico all'attività di ricerca	892,96 €	'N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez	721,27 €	919,46 €	746,21 €

Servizi	C.U. Pavia 2020	Driver	C.U. media GRANDI ATENEI 2020	C.U. Pavia 2019	C.U. media GRANDI ATENEI 2019
SBMA-05.01 SBA_Gestione risorse online e digitali	1,71 €	N risorse elettroniche pagam	50,38 €	1,10 €	4,01 €
SBMA-05.02 SBA_Gestione patrimonio cartaceo	1,06 €	70%*Nuove acquisiz doc cartacei + 30%*Patrimonio cartaceo disp	9,27 €	1,28 €	2,48 €
SBMA-05.03 SBA_Gestione attività di supporto alla biblioteca e back office	28,65 €	N Docenti + N docenti a contratto+ N ricercatori tempo det + N ricercatori tempo indet + N dottorandi + N assegnisti di ricerca + N specializz, master e perfez + N iscritti I e II liv	17,54 €	28,89 €	19,25 €
SBMA-05.04 SBA_Gestione front-office biblioteche	9,31 €	N prestiti effettuati	60,64 €	12,19 €	28,20 €
SBMA-05.05 Gestione museale e/o archivistica	6,13 €	N beni museali catalogati	30,59 €	8,51 €	91,71 €

Tabella 35: Costi unitari GP 2020 e 2019 con i relativi driver e la media dei grandi Atenei

4.2.3 Il nuovo cruscotto integrato 2020

La rilevazione di costi ed efficienza è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta in modo gerarchico misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo, poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo (complessivamente 53), a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER) coinvolti nella gestione del servizio.

La tabella seguente presenta il dettaglio del cruscotto integrato efficienza/efficacia delle cinque macro-categorie di servizi analizzate: Amministrazione, Infrastrutture, Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, SBMA.

Macro-area	Prestazione	Unità di misura	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Scostamento (%) - media Atenei	Valore minimo	Valore massimo
AMMINISTRAZIONE	CS	Scala 1-6	4,39	4,26	3%	3.32	4.67
	Costo unitario	€/mgI€	22,86	25,47	-10%	9.50	59.19
DIDATTICA	CS	Scala 1-6	4,38	4,08	7%	3.25	5.37
	Costo unitario	€/studente	381,46	324,03	18%	130.36	803.62
INFRASTRUTTURE	CS	Scala 1-6	4,15	4,04	3%	3.38	4.60
	Costo unitario	€/mq	59,87	88,85	-33%	29.05	178.31
RICERCA	CS	Scala 1-6	4,21	4,21	0%	3.06	5.02
	Costo unitario	€/mgI€	163,62	282,71	-42%	34.18	1,746.74
SBA/SMA	CS	Scala 1-6	4,63	4,48	3%	4.02	5.50
	Costo unitario	€/utente potenziale	111,96	105,51	6%	28.62	446.19

Tabella 36: Il nuovo cruscotto integrato: valori UNIPV e Benchmark

La tabella riporta le prestazioni in termini di costi ed efficacia (CS, ovvero la Customer Satisfaction) percepita per ciascuna delle cinque macro-aree trasversali alle attività dell'Ateneo. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo

tra gli Atenei partecipanti. L'Ateneo di Pavia presenta performance in linea o superiori alla media degli Atenei nei servizi amministrativi, infrastrutturali e di supporto alla ricerca. I servizi didattici e SBA/SMA evidenziano un costo unitario al di sopra della media, a fronte di un livello di CS sopra-media.

L'Università di Pavia, in termini di costi totali, presenta un'allocazione delle risorse in linea con i valori delle altre università appartenenti al cluster dei «grandi» Atenei mentre l'allocazione delle risorse risulta superiore alla media degli Atenei nei servizi di supporto alla ricerca. L'incidenza dei costi risulta essere in linea con la media nei servizi didattici e SBMA, e sotto-media nei servizi amministrativi e infrastrutturali.

4.2.4 Il cruscotto di efficienza

Macro-area	Prestazione	Valore Ateneo	Benchmark (media Atenei)	Driver [unità misura costo unitario]	Scostamento (rispetto al benchmark)	Valore minimo	Ateneo minimo	Valore massimo	Ateneo massimo
AMMINISTRAZIONE	% Investimento	29,33%	30,85%	-	-2%	21,40%	Unimi	47,92%	IMT Lucca
	Costo unitario	22,86 €	25,47 €	Valore totale dei proventi + costi [€/mg]€	-10%	9,50 €	Chieti	59,19 €	Perugia
DIDATTICA	% Investimento	25,96%	24,85%	-	1%	6,49%	SISSA	47,92%	Sapienza
	Costo unitario	381,46 €	324,03 €	N iscritti I e II liv [€/studente]	18%	130,36 €	Bergamo	803,62 €	Messina
INFRASTRUTTURE	% Investimento	20,75%	23,38%	-	-3%	16,00%	Sapienza	34,30%	Brescia
	Costo unitario	59,87 €	88,85 €	Mq interni (inclusi corridoi) [€/mq]	-33%	29,05 €	Salerno	178,31 €	IUAV
RICERCA	% Investimento	14,93%	13,31%	-	2%	3,83%	Sannio	23,39%	Torino
	Costo unitario	163,62 €	282,71 €	Proventi prog ricerca naz + internaz + c/terzi [€/mg]€	-42%	34,18 €	Sannio	1.746,74 €	Perugia
SBMA	% Investimento	9,04%	7,60%	-	1%	3,88%	Polito	12,66%	Chieti
	Costo unitario	111,96 €	105,51 €	Utenti potenziali [€/utente]	6%	28,62 €	Bergamo	446,19 €	IMT Lucca

Tabella 37: Il cruscotto di efficienza

La tabella riporta le prestazioni in termini di % di investimento (risorse dedicate rispetto al totale) e costi unitari per ciascuna delle cinque macro-aree. La prestazione dell'Ateneo è riportata in grassetto. Il valore di benchmark è rappresentato dalla media degli Atenei, e lo scostamento è riportato come variazione percentuale tra il valore dell'Ateneo e il benchmark. Il colore verde evidenzia una prestazione superiore alla media; il colore arancio evidenzia una prestazione inferiore alla media. Per ogni prestazione è anche riportato il valore minimo e massimo tra gli Atenei partecipanti.

L'Ateneo di Pavia riporta costi unitari superiori alla media nei servizi didattici e SBMA. Le rimanenti Macro-aree mostrano costi unitari inferiori alla media.

5 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 fondi specifici allo scopo di implementare forme di welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo.

Con l'entrata in vigore del CCNL 2016/2018, secondo quanto indicato all'art.67, è stato definito l'importo annuo destinato a tale scopo.

Nel 2021 l'Ateneo ha sottoscritto l'Accordo per il welfare integrativo che prevedeva come interventi la copertura sanitaria e il portfolio dipendente.

È stata inoltre definita la prosecuzione dei servizi previsti nell'ambito del progetto Work Family Life, co-finanziato con fondi della Regione Lombardia.

La copertura sanitaria gratuita per tutto il personale dirigente, tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici è stata attivata dall'Università di Pavia già a partire dal 2016.

Nell'ambito della polizza assicurativa, viene anche data la possibilità di aderire volontariamente a tutto il personale docente, ed è prevista la possibilità di estensione facoltativa ai componenti il nucleo familiare del personale tecnico-amministrativo e CEL, nonché al personale docente e loro familiari, con il pagamento di un premio agevolato.

Nel nuovo contratto assicurativo (anni 2021-2022), sono state introdotte nuove coperture e/o variazioni di massimali in modo da tener conto delle principali esigenze manifestate dai dipendenti.

Nel corso degli anni si è registrato un progressivo consolidamento della fruizione delle prestazioni previste dal piano sanitario, sia in termini di richieste di rimborso che di prestazioni sanitarie in network.

Come si può vedere dal grafico seguente, l'utilizzo dei dipendenti ha riguardato diverse tipologie di prestazioni.

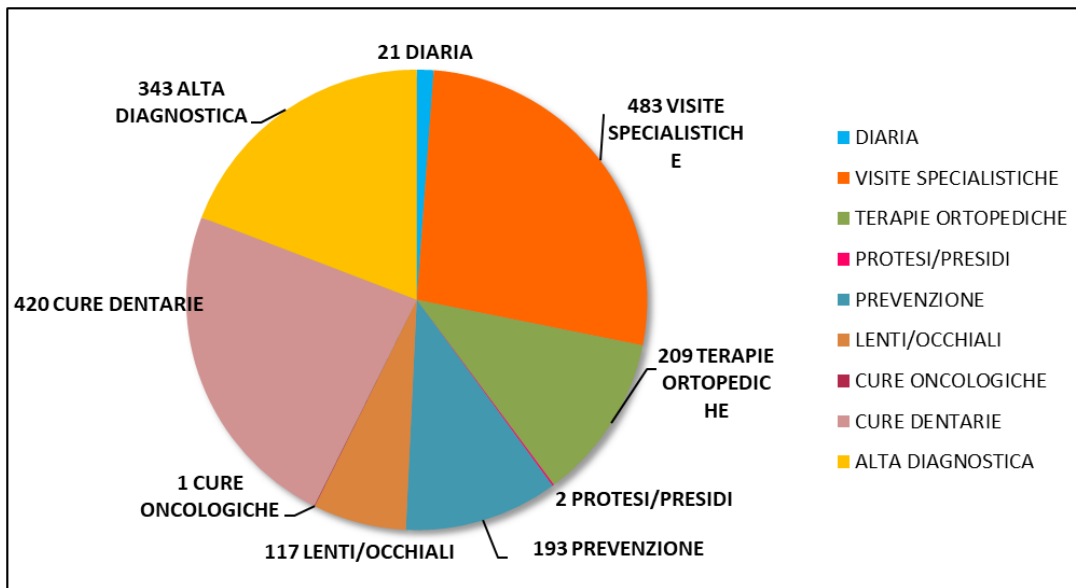


Figura 15: Utilizzo della copertura sanitaria per tipologie di spesa anno 2021

Dal 2019 è stato introdotto il portfolio dipendenti, con la possibilità per il personale di usufruire di un credito welfare pro-capite, mediante l'utilizzo di una piattaforma on-line, per richiedere voucher e rimborsi negli ambiti riguardanti previdenza integrativa, benessere, salute, famiglia, spese scolastiche, corsi extra professionali, tempo libero, trasporti e rimborsi per interessi passivi su mutui e finanziamenti. Nel 2020 sono state estese le tipologie di utilizzo, includendo la possibilità di richiedere buoni spesa per l'acquisto di materiale ICT e libri. Nel 2021 le tipologie di servizi fruibili attraverso il "portfolio dipendenti" sono state ulteriormente ampliate, introducendo la possibilità di richiedere buoni spesa, buoni benzina, buoni per l'acquisto di materiale/beni per approntamento di postazioni di smartworking e voucher per prestazioni veterinarie.

Si precisa che nel 2020, a causa del periodo emergenziale dovuto alla pandemia, il personale ha svolto gran parte dell'attività lavorativa in smartworking. Una quota dei risparmi derivanti dalla mancata erogazione dei buoni pasto è stata destinata al "portfolio dipendenti". Tale decisione ha portato ad un incremento dell'importo totale messo a disposizione dall'Ateneo come "portfolio dipendenti" con conseguente aumento del credito pro-capite messo a disposizione, che è passato dai 440 € nel 2020 a 590 € nel 2021.

La piattaforma è stata attivata da giugno a fine novembre 2021.

Anche per tale annualità si è riscontrato il gradimento da parte dei dipendenti per questo tipo di intervento. Oltre il 90% dei beneficiari ha utilizzato, in tutto o in parte, la somma messa a disposizione, utilizzando complessivamente € 497.000,00 a fronte dei € 536.900,00 stanziati, vale a dire più del 90% dell'importo disponibile, con un incremento del 4% rispetto all'anno precedente. Dall'analisi dei dati risulta che le richieste di utilizzo del credito hanno riguardato prevalentemente i buoni spesa, i buoni benzina e buoni per l'acquisto di materiale ICT, i rimborsi per spese di istruzione non scolastica per i figli e i voucher per attività sportive e benessere.

Il grafico seguente mette in evidenza le scelte del personale.

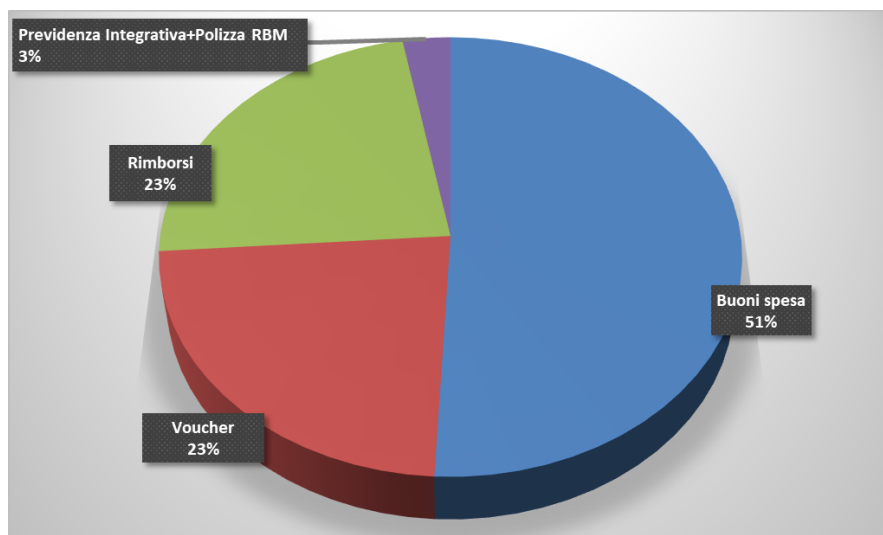


Figura 16: Le scelte del personale

È importante 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.

Dopo il successo registrato nel 2019 con il progetto Free Week of Sport, nel 2020 sempre nell’ambito del Piano territoriale di conciliazione famiglia-lavoro promosso da ATS Pavia, l’Ateneo ha ottenuto il cofinanziamento del progetto Work Family Life, cui aderiscono anche Fondazione Mondino e IUSS, in un’ottica di collaborazione e sinergia tra enti del territorio. Anche nel 2021 è stato attivato il servizio di Grest sportivo nel periodo di chiusura delle scuole, il servizio è stato erogato dalla metà di giugno fino a metà settembre per un totale di 12 settimane. Il progetto ha dato la possibilità ai figli dei dipendenti degli enti coinvolti di partecipare, a titolo gratuito, ad un Campo sportivo estivo e di fruire di attività sportive diversificate, organizzate e gestite da personale altamente qualificato. L’elaborazione dei questionari di gradimento somministrati rileva un elevato grado di soddisfazione per il servizio offerto e per l’iniziativa proposta.

Nell’ambito dello stesso progetto, a partire da maggio 2021 è stato attivato il servizio di accompagnamento in occasione di visite mediche e esami clinici per i familiari dei dipendenti e per il personale stesso in caso di inabilità temporanea. Il servizio verrà erogato anche nel 2022.

A partire da maggio 2021 l’Ateneo ha inoltre attivato una piattaforma sconti per il personale dell’Ateneo, il cui accesso a partire da ottobre dello stesso anno è stato esteso anche agli studenti. Attraverso tale servizio viene data la possibilità agli utilizzatori, che possono aderire volontariamente, di ottenere sconti per svariate tipologie di acquisti. È importante sottolineare che la piattaforma sconti è stata erogata senza costi a carico dell’Università.

Nel piano welfare sono previsti altri benefici, già attivati da tempo dall’Ateneo, che non implicano alcun costo. Si tratta di convenzioni con enti ospedalieri, aziende di trasporto pubblico, parcheggi e

associazioni sportive. Tra le più significative si rileva la convenzione attiva con Autoguidovie e ASM. Per quanto riguarda Autoguidovie 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. La convenzione sottoscritta con ASM offre la possibilità, al personale dell'Ateneo, di usufruire di importanti sconti per utilizzare parcheggi a pagamento adiacenti il centro storico in aree riservate e a tariffe agevolate.

Inoltre anche la banca tesoriere dell'Ateneo propone condizioni agevolate al personale oltre alla possibilità di richiedere una carta pre-pagata senza costi e senza necessità di apertura di un conto corrente presso la banca stessa.

Per quanto riguarda i servizi offerti in convenzione al personale, che prevedono un costo a carico del dipendente, l'Ateneo ha individuato modalità di pagamento agevolate. Il dipendente ha, infatti, la possibilità di farsi addebitare direttamente sullo stipendio, rateizzandoli, i costi sostenuti per gli 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 gestito anche per il personale docente e dirigente. Per il personale PTA e CEL, la sottoscrizione della polizza sanitaria a favore dei familiari può essere effettuata anche utilizzando direttamente il credito del portfolio dipendente, in un'ottica di integrazione degli strumenti di welfare.

Un'ulteriore agevolazione data al personale dell'Ateneo che svolge la propria attività presso le strutture situate in centro città, è quella di autorizzare l'accesso ai cortili dell'Ateneo ad uso parcheggio. Tale benefit si concretizza in un risparmio economico rilevante considerando la scarsità di aree di parcheggio gratuito nei pressi del centro storico. I posti disponibili nei cortili non ricoprono le necessità di tutti e per tale motivo l'Ateneo ha stipulato una convenzione con ASM.

Il welfare aziendale, nella sua accezione più ampia, comprende infine gli interventi di conciliazione tempi di vita e di lavoro, quali il telelavoro, progetto già attivo dal 2015, e il lavoro agile, la cui implementazione ha rappresentato l'obiettivo di uno dei progetti di performance di Ateneo,

La politica del personale dell'Università di Pavia si caratterizza sicuramente, 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 Benessere organizzativo

5.2.1 La composizione del personale docente, tecnico-amministrativo e CEL

Come previsto dalla Direttiva n. 2/19 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche", l'Amministrazione trasmette al CUG,

secondo il format messo a disposizione dalla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica e Dipartimento per le pari opportunità - le informazioni relative ad un'analisi quantitativa del personale, suddivisa per aree funzionali, genere, fasce di età. Le informazioni confluiscono nella relazione annuale che il CUG redige e trasmette entro il 31 marzo di ogni anno.

Tale format non costituisce un vero e proprio bilancio di genere, ma fornisce molte informazioni relative alla distribuzione del personale e ai divari retributivi.

I dati relativi all'anno 2021, descrivono la composizione del personale in servizio al 31/12/2021, ovvero 1782 unità, distribuiti in modo bilanciato tra personale docente (51%) e tecnico-amministrativo e CEL (49%). Con riferimento alle 7 posizioni dirigenziali (direttore generale e dirigenti) vi è una prevalenza maschile (5 uomini e 2 donne) che ha allargato il precedente divario (5 uomini e 3 donne) a causa di un pensionamento. Tra il personale tecnico-amministrativo (PTA e CEL) vi è una netta maggioranza di lavoratrici (68% donne e 32% uomini) mentre il rapporto si inverte per il personale docente, dove prevale la componente maschile (60%). Questi rapporti non mostrano variazioni rispetto all'anno precedente.

Per quanto riguarda l'attribuzione di incarichi di responsabilità, la situazione rispecchia la differenza numerica di genere tra personale tecnico-amministrativo e personale docente. Vi è infatti una forte prevalenza di lavoratrici che rivestono ruoli gestionali e specialist (74%) nel personale tecnico-amministrativo, mentre il personale docente che ricopre incarichi istituzionali è evidente una forte prevalenza di uomini (66%) rispetto alle donne (34%)

Se guardiamo alla scomposizione per età, l'attenuazione del divario per la classe di età più giovane (inferiore i 50 anni) segnalata lo scorso anno appare annullata (si è passati dal 32% al 28% di figure femminili). Non vi sono quindi segnali di recupero del divario di genere per le posizioni apicali nella carriera accademica. Al contrario, un segnale di un tendenziale peggioramento si vede nella composizione tra i ricercatori di tipo B dove la quota maschile è del 60% contro una quota femminile del 40%, stabile rispetto allo scorso anno.

Per quanto riguarda la composizione per tempi di presenza per il PTA e CEL, come è facile attendersi per le esigenze di conciliazione, l'82% del personale in posizione di part-time è rappresentato da donne.

5.2.2 Indagine sul benessere organizzativo tramite il Progetto Good Practice - GP

L'Università di Pavia effettua, ormai da alcuni anni, l'indagine sul benessere organizzativo dei propri dipendenti aderendo all'iniziativa promossa nell'ambito del progetto Good Practice. L'indagine viene effettuata nel periodo maggio-giugno di ogni anno somministrando via web al personale tecnico amministrativo un questionario anonimo, in linea con le direttive a suo tempo fornite dall'ANAC.

Il vantaggio di partecipare ad un'iniziativa congiunta con altre sedi universitarie consente di valutare il posizionamento dell'Ateneo rispetto alla media dei valori realizzati sulle singole domande dal gruppo di Atenei partecipanti.

L'indagine svolta nel 2021 e riferita all'anno 2020 ha visto un tasso di risposta superiore al 50% del personale (PTA e CEL) in servizio.

In generale, si nota che la dispersione nei punteggi ottenuti sia presso l'Ateneo pavese che nei diversi Atenei è bassa, per cui non traspaiono situazioni veramente critiche per alcuna Università.

Il quadro che viene restituito dai dipendenti è, nel complesso, positivo: si sentono parte della propria Amministrazione, tengono al proprio lavoro e al suo nome e sono disposti a impegnarsi per fare in modo che tutti gli obiettivi vengano raggiunti, in un contesto relazionale sereno.

I punteggi più bassi relativamente alla media ottenuta riguardano la sfera della carriera e della meritocrazia, nonché del rapporto tra retribuzione e impegno richiesto/profuso e dell'equità della distribuzione di carichi di lavoro e responsabilità.

In particolare, si può osservare quanto segue:

- le percezioni dei colleghi relativamente all'ambiente di lavoro (sicurezza, ritmi di lavoro, clima), i rapporti con i colleghi e con il proprio responsabile sono molto positive;
- per quanto riguarda le discriminazioni subite, il risultato complessivo ci pone al di sopra della media degli Atenei, mostrando quindi una percezione di elevato rispetto delle appartenenze e degli orientamenti;
- nell'indagine 2021 (anno 2020) è stato introdotto un focus sul lavoro agile, in cui i dipendenti riferiscono soddisfazione di introduzione e utilizzo dello smartworking, sia in fase emergenziale che come prospettiva futura;
- la sezione relativa alla percezione di equità riporta risultati abbastanza bassi, ma comunque in linea con la media degli Atenei; in particolare nell'ambito relativo a carriera e sviluppo, da cui emerge una percezione di scarsa meritocrazia nelle possibilità di ottenere avanzamenti professionali. Il risultato complessivo è 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 alla soddisfazione professionale;
- la sezione relativa al senso di appartenenza registra punteggi positivi, con riferimento alla coerenza interna delle richieste connesse al lavoro, al commitment e alla spinta a partecipare e impegnarsi per la propria Amministrazione;
- sono presenti risultati positivi anche relativamente al grado di conoscenza del sistema di valutazione e al suo funzionamento, con una nota negativa per l'effettiva presenza di momenti di verifica intermedia dei risultati.

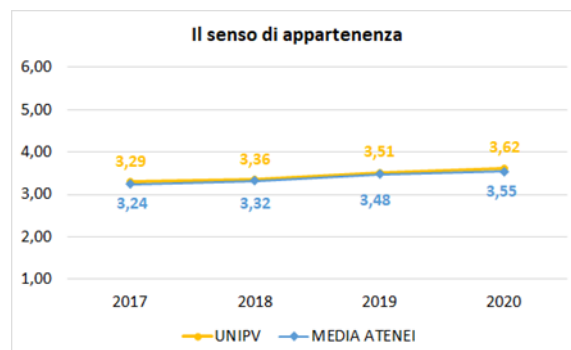
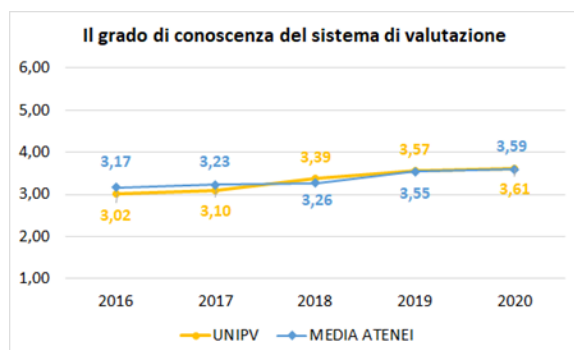
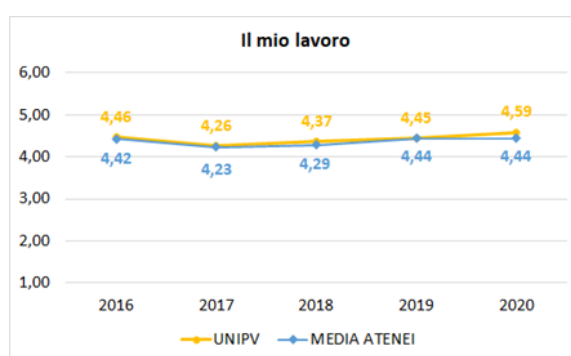
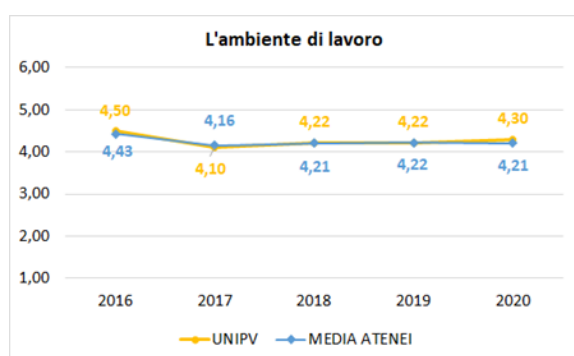
Quest'anno, inoltre, è stato analizzato il trend dei risultati ottenuti negli ultimi 5 anni confrontandoli con le medie degli altri Atenei partecipanti.

Sono state confrontate le domande proposte a partire dall'indagine svolta nel 2017 (anno 2016) che si sono mantenute nel tempo.

In quasi tutti gli ambiti di indagine, i risultati ottenuti dall'Università di Pavia non si discostano dalla media degli Atenei partecipanti al progetto:

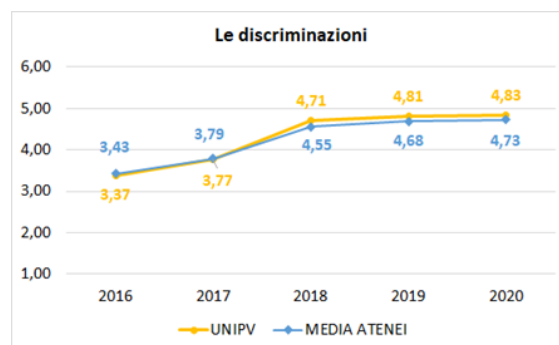
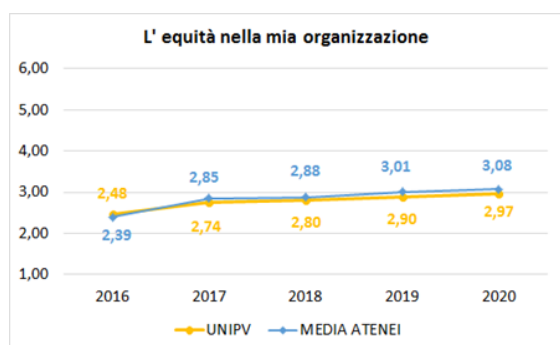
- sia con riferimento al confronto tra medie;
- sia con riferimento al trend delle cinque annualità considerate.

Ad esempio, le tabelle sottostanti rappresentano i punteggi medi dell'Università di Pavia e degli Atenei partecipanti relativamente a quattro sezioni presenti nel questionario:



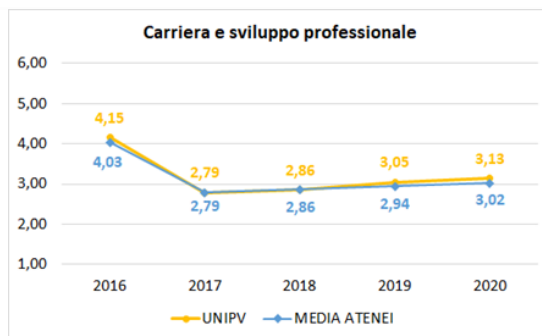
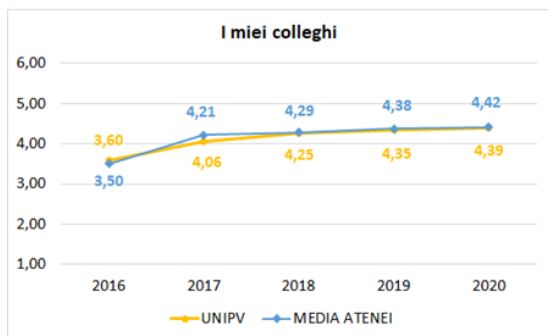
Come è possibile notare, le medie ottenute dall'Università di Pavia non si discostano dalle medie ottenute dagli Atenei, e il trend rimane stabile per tutto il quinquennio considerato.

Tuttavia, per alcune sezioni è possibile individuare alcuni aspetti interessanti:



Per la sezione “Equità”, seppur i risultati rimangano sostanzialmente bassi, si nota un trend in crescita.

Per la sezione “Discriminazioni”, come detto, i risultati ottenuti sono molto positivi, con un netto miglioramento a partire dal 2018, con punteggi medi dell’Università di Pavia lievemente più elevati rispetto agli altri Atenei.



Per la sezione “I miei colleghi” si nota un netto miglioramento dei risultati ottenuti a partire dall’indagine 2017 rispetto a quella del 2016, con un trend in crescita costante.

Per la sezione “Carriera e sviluppo professionale”, come detto, i risultati ottenuti sono bassi, con un netto calo a partire dall’indagine 2017.

L’indagine 2021 sarà svolta nel mese di maggio e i risultati saranno disponibili a giugno/luglio.

5.2.3 Iniziative del CUG per il benessere del personale

Durante il 2021 il Comitato Unico di Garanzia – CUG è stato molto attivo, mettendo in atto diversi interventi previsti nel Piano triennale di azioni positive 2021-2023.

Nell’ambito relativo alla **promozione della cultura di genere e contro le discriminazioni**, sono state organizzati diversi progetti: dal consolidamento della partecipazione al concorso letterario “Caratteri di donna”, all’avvio di nuovi eventi come:

- in occasione della Giornata internazionale delle donne e delle ragazze nella Scienza, è stato organizzato il progetto intitolato “**Passato, presente e futuro delle donne nella Scienza**”, nato con l’obiettivo di far scoprire le storie delle donne che hanno aperto le porte all’accesso paritario alle discipline scientifiche;
- è stata istituita la I edizione del premio “**Puntiamo i Tacchi**”, un concorso artistico diviso in opere testuali e opere multimediali nato allo scopo di sensibilizzare la comunità accademica pavese al tema della violenza sulle donne. La premiazione è avvenuta all’interno di un evento dedicato tenutosi il 25 novembre e organizzato dal CUG;
- è stato inaugurato il **progetto AGILI AD AGIO** rivolto al benessere dei dipendenti che ha previsto la pubblicazione, su un canale youtube dedicato, di brevi video che offrono

informazioni in pillole sull'esercizio fisico e sulla sana e corretta alimentazione per affrontare al meglio la giornata lavorativa e restare in salute;

- ha preso l'avvio il gruppo di lavoro "**Laboratorio di disabilità**". La prima azione è stata la mappatura dei dipendenti con disabilità e delle attività da loro svolte;
- all'interno della Rete Interistituzionale Territoriale Antiviolenza di Pavia, è stato rinnovato il **Protocollo d'intesa per la promozione di strategie condivise finalizzate alla prevenzione ed al contrasto del fenomeno della violenza nei confronti delle donne**;
- il CUG ha sostenuto il progetto TODES! - Territorio Opportunità Diritti Eguaglianza Solidarietà" che prevederà uno spazio interno all'Ateneo per la comunità LGBTQ+;
- il CUG ha partecipato alla stesura del Gender Equality Plan all'interno di un gruppo di lavoro cui facevano parte il Servizio Ricerca e Terza Missione e il Centro di ricerca Interdipartimentale Migrazione e Riconoscimento Genere Diversità. Il GEP è stato approvato dagli organi di Ateneo a febbraio 2022;
- è stato realizzato e somministrato un sondaggio alle matricole "**Essere Matricole al tempo del COVID**" cui hanno risposto 762 tra studentesse e studenti;
- il CUG ha aderito al sondaggio della Conferenza Nazionale degli Organismi di Pari Opportunità delle Università Italiane per la rilevazione della soddisfazione e delle problematiche del personale che ha svolto attività in smart-working, con particolare riferimento alla situazione emergenziale.

Le iniziative del CUG non hanno riguardato unicamente le finalità connesse al tema delle pari opportunità e delle discriminazioni, ma in generale la promozione del benessere del personale su diversi aspetti.

In particolare:

- considerati i buoni risultati ottenuti nel 2020 sia in termini di utilizzo che di soddisfazione, è stato rinnovato anche per il 2021 lo **sportello di ascolto psicologico** per fornire gratuitamente al personale l'accesso ad un servizio di sostegno psicologico per fragilità non di tipo lavorativo, dedicato a tutti i dipendenti (personale docente e PTA) dell'Università di Pavia e dello IUSS;
- è stato redatto il Nuovo regolamento del CUG che introduce alcune modifiche importanti, che riguardano il problema dei possibili conflitti di interesse dei componenti del CUG e la necessità di sottoscrivere uno specifico protocollo per il trattamento dei dati personali da parte di ciascun componente, nonché il coinvolgimento della componente studentesca che potrà partecipare alle riunioni per le sole materie di diretta pertinenza per gli studenti;
- il CUG ha supportato le iniziative legate al telelavoro, al lavoro agile e al welfare dei dipendenti.

5.2.4 La costituzione della Consulta del personale tecnico amministrativo e CEL e le prime azioni

Con Decreto rettorale n. 889-2020 del 26/03/2020 è stata costituita la Consulta del personale tecnico amministrativo e CEL, ovvero una Commissione consultiva di Ateneo con funzioni anche propositive sulle linee di indirizzo relative alle politiche organizzative, gestionali e formative del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici.

Fra le tematiche di competenza, per pareri e proposte, la Consulta si occupa di: organizzazione, programmazione, formazione e aggiornamento professionale, lavoro flessibile, welfare, cultura, sport e tempo libero, benessere organizzativo.

La Consulta ha suddiviso le proprie attività in gruppi di lavoro, ognuno dedicato ad una tematica specifica:

- informazione e comunicazione all'interno dell'Ateneo;
- formazione/piani di aggiornamento professionale;
- nuove assunzioni;
- smartworking (forme di lavoro flessibile);
- valorizzazione del personale e valutazione;
- welfare Aziendale;
- regolamento interno Consulta PTA-CEL.

Ognuno di questi temi è stato affrontato con un confronto diretto con l'Amministrazione, allo scopo di conoscere le iniziative e le modalità procedurali in atto e di poter proporre la propria collaborazione in un'ottica di miglioramento continuo.

5.2.5 Il lavoro agile

A partire dal 2019, in attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, l'Ateneo ha promosso il lavoro agile per tutto il personale tecnico-amministrativo, applicando tutti i provvedimenti normativi che hanno definito dapprima una modalità semplificata per tutto il periodo emergenziale e successivamente hanno previsto la re-introduzione degli accordi individuali.

Nel gennaio 2021 è stato redatto e approvato il POLA, ovvero Piano organizzativo del Lavoro agile di cui erano allegati il Regolamento per il lavoro agile e i documenti connessi agli accordi. Il POLA

pertanto ha messo a regime tale modalità lavorativa al fine di offrire ai propri dipendenti un'ulteriore possibilità di meglio conciliare le proprie esigenze personali con la vita lavorativa, aumentando i livelli di benessere individuale a beneficio del clima organizzativo, mantenendo comunque lo standard qualitativo dei servizi.

L'approvazione del POLA ha consentito, a partire dal novembre 2021 e quindi al termine della modalità semplificata, di procedere celermente alla sottoscrizione degli accordi individuali che ha interessato una percentuale di dipendenti pressoché pari al 50% dell'organico complessivo (422 accordi attivi al 31/03/2022). Considerando che si è trattata di una prima applicazione sperimentale e che già allora si parlava della definizione delle regole contrattuali del lavoro agile, si è ritenuto di dare agli accordi una durata limitata (fino al 31 marzo 2022).

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

L'indagine era suddivisa in due parti:

- soddisfazione individuale relativamente alla modalità di lavoro agile (9 domande – 538 risposte, di cui 471 fruitori di lavoro agile);
- soddisfazione connessa al coordinamento da parte dei Responsabili di struttura relativamente allo svolgimento di lavoro agile dei propri collaboratori (7 domanda – 57 risposte).

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

In particolare, il 96% dei fruitori di lavoro agile riferiscono di essere molto/abbastanza soddisfatti.

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



Il 99% riferisce infatti di aver garantito una buona/ottima continuità delle proprie attività lavorative (99%) e di essere soddisfatti del coordinamento da parte dei responsabili (94%);

Per quanto riguarda la seconda parte dell'indagine, il 100% dei responsabili intervistati si definisce soddisfatto del lavoro agile svolto dai propri collaboratori che hanno garantito la continuità delle attività lavorative (100%), non incidendo (21%) o addirittura agevolando il raggiungimento degli obiettivi di struttura (66%).



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 Programmazione e Sviluppo Organizzativo della Direzione Generale, tuttavia il lavoro ha coinvolto anche il Servizio Carriere e Concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN, il Servizio Qualità e Gestione della domanda e il Servizio Ricerca e Terza missione. 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, prorettori, DG, dirigenti	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG	
Negoziante e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
Approvazione e obiettivi e budget	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Programmazione	CdA	Relazione programmatica e budget
Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG	Documento di Programmazione Integrato

Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Serv. Programmazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	Luglio-settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione 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 Programmazione Servizio Qualità, Servizio Personale e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
Redazione Relazione sulla Performance	Maggio – Giugno (n+1)	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità, Servizio Personale	Servizio Programmazione Servizio Qualità, Servizio Personale e Direzione Generale	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 e	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV/OIV	Validazione della Relazione sulla Performance

Tabella 38: Le fasi del ciclo della performance

Il presente documento viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 giugno 2022. 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 30/06/2022 secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR.

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

Punti di forza

1. L'Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi 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 definisce le priorità strategiche dell'Ateneo declinando un insieme di macro-obiettivi da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa. Per essere efficace, il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del

complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo garantendo la coerenza tra le linee strategiche di investimento e tempi e contenuti 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. Il legislatore ha riconosciuto l'esigenza di semplificazione e di maggiore integrazione dei diversi momenti e documenti di programmazione e ha previsto, a partire dal 2022, l'adozione di un Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione (PIAO). Il PIAO rappresenta un documento unico di programmazione e governance per le pubbliche amministrazioni, che permetta di superare la frammentazione connessa alla molteplicità degli strumenti oggi in uso. Il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato il PIAO in data 29 aprile 2022.

2. 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 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 aumentare la responsabilizzazione e la consapevolezza nell'utilizzo delle risorse e nella valutazione delle priorità. Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse. Il complesso dei costi richiesti a budget dalle diverse unità organizzative viene valutato in relazione alle previsioni di proventi e in caso di eccesso di costi rispetto alle previsioni di proventi, i costi comprimibili vengono rivalutati per deciderne l'effettivo mantenimento in previsione o l'eventuale copertura con riserve di patrimonio utilizzabili allo scopo. Il processo di negoziazione successivo, quindi, consente di autorizzarne la copertura o la revisione fino al raggiungimento dell'equilibrio economico. Peraltro, negli anni scorsi, il processo di programmazione annuale aveva evidenziato un'anomalia ovvero l'utilizzo di riserve patrimoniali per raggiungere la parità tra costi e ricavi a livello previsionale e la realizzazione di utili significativi in sede di conto economico consuntivo. D'intesa con il pro-rettore al bilancio, il budget in approvazione per l'anno 2022 è stato chiuso in pareggio. Un'ulteriore difficoltà è stata causata dalla necessità di garantire su alcuni capitoli di spesa (acquisto di beni e servizi) uno stanziamento di spesa per l'anno 2022 non superiore alla media della spesa storica contabilizzata sugli stessi capitoli nel triennio 2016-2018. Si tratta del cd. 'rispetto dei limiti di spesa' imposto alle pubbliche amministrazioni tra cui sono comprese le università dalla L.160/2019. Quanto descritto ha comportato la necessità di attuare un processo ripetuto e complicato di negoziazione teso a rivedere le proposte di spesa presentate dalla Aree dirigenziali fino al raggiungimento dell'equilibrio economico, risultato che è stato comunque raggiunto.

3. Un'ulteriore e ambiziosa sfida intrapresa è stata intrapresa in questi ultimi anni, ovvero la gestione integrata tra ciclo della performance e ciclo di bilancio dove sono stati conseguiti importanti risultati. In particolare, 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 migrati 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 possono 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 di Ateneo.

4. 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 di performance organizzativa attribuiti alla Direzione Generale e alle Aree dirigenziali a partire dall'anno 2020 sono in numero contenuto e di due tipologie: a) valori target rispetto agli indicatori ritenuti rilevanti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi strategici; b) risultati da progetti di ampio respiro anch'essi strettamente collegati all'implementazione della strategia e ai contenuti delle specifiche deleghe della Governance di Ateneo. Si tratta, quindi, di obiettivi complessi e spesso condivisi tra più strutture così da supportare la faticosa crescita delle modalità di lavoro in squadra, aumentare la consapevolezza delle attività svolte in settori differenti dal proprio cercando di 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.
5. 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 di performance ha facilitato la predisposizione di modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, finalizzati ad innescare comportamenti virtuosi.
6. 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. Anche nel 2020, è proseguita l'iniziativa impostata e avviata nel 2019 ovvero 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. I risultati rilevati hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione complessivo degli utenti. L'Ateneo intende rafforzare ulteriormente gli strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti introducendo rilevazioni 'spot' in relazione all'utilizzo di specifici servizi agli studenti.

Punti debolezza:

1. Indubbi elementi di debolezza sono identificabili nell'ancora non piena integrazione degli applicativi e nelle competenze gestionali disponibili. Le strutture dedicate al presidio di questi processi sono state potenziate ma dovranno esserlo ulteriormente.
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 di supporto alle decisioni per la sostenibilità economico-finanziaria. In particolare, si ritiene necessario disporre di strumenti che consentano di realizzare il processo di chiusura contabile intra-annuale, con analisi degli scostamenti rispetto all'esercizio precedente; delle situazioni eccezionali relative all'annualità in esame e delle prospettive di chiusura dell'esercizio in base alle informazioni disponibili. Quanto detto dovrebbe consentire di superare una significativa criticità rappresentata dalla scarsa capacità previsionale in merito al risultato di esercizio dell'esercizio in corso. Inoltre, si renderanno disponibili specifici 'cruscotti' di indicatori per i differenti decisori istituzionali che saranno implementati, almeno in una prima versione, entro la fine dell'anno.
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 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 da utilizzare per le allocazioni dei costi e dei ricavi da automatizzare 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, nonostante i significativi progressi compiuti, in alcuni casi, non riesce ad esprimere pienamente l'effetto delle azioni realizzate in quanto non ne misura i relativi impatti. Considerare l'avvenuto svolgimento di attività quale unica misura del raggiungimento del risultato non consente di cogliere l'effettivo impatto di quanto realizzato.
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. Le valutazioni dei comportamenti organizzativi dei dipendenti sono effettuate da un numero molto significativo di responsabili. La circostanza rende spesso non comparabili i risultati ottenuti nelle diverse strutture. In generale, comunque, permane la tendenza ad assegnare un punteggio di valutazione molto alto.
7. 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 fatica 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 pro-attivo. Anche 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.

In ogni caso, nonostante le criticità segnalate e le condizioni assolutamente particolari e complesse che hanno caratterizzato la gestione di questi ultimi periodi, il raggiungimento dei risultati rendicontati può essere valutato in modo molto positivo. Questo è stato possibile grazie all'impegno e al contributo di tutti coloro che quotidianamente svolgono le loro attività anche in un contesto così complicato e incerto.

INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Tabella 1: Le assegnazioni 2021 e 2020 a confronto per l'Ateneo di Pavia	20
Tabella 2: Metodologia The World University Rankings 2022	23
Tabella 3: Andamento Università di Pavia 2016-2022 in THE World University Rankings	24
Tabella 4: ARWU Indicatori e peso.....	26
Tabella 5: Andamento degli iscritti ai corsi dell'Ateneo nell'ultimo triennio.....	29
Tabella 6: Profilo dei laureati 2021 - Indagine AlmaLaurea 2022	30
Tabella 7: Condizione occupazionale dei laureati - Indagine AlmaLaurea 2022.....	31
Tabella 8: Doppi titoli attivi nell'A.A. 2021/2022.....	39
Tabella 9: Doppi titoli in corso di negoziato nell'A.A. 2021/2022.....	41
Tabella 10: Gli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'A.A. 2015/2016 all'A.A.2021/2022	42
Tabella 11: Mobilità internazionale studenti dall'A.A. 2017/2018 all'A.A. 2021/2022	43
Tabella 12: I visiting professor dall'A.A. 2015/2016 all'A.A. 2021/2022	43
Tabella 13: Le summer schools finanziate nel 2021	45
Tabella 14: Contributo approvato a UNIPV per i progetti del periodo 2016-2021.....	48
Tabella 15: Contributo Dipartimenti di Eccellenza.....	52
Tabella 16: La revisione dei valori target sugli indicatori individuati come obiettivi di performance organizzativa di Ateneo	76
Tabella 17: La revisione degli obiettivi e dei target relativi ai progetti di performance organizzativa dell'Ateneo	77
Tabella 18: I risultati di performance organizzativa di Ateneo relativa agli indicatori.....	80
Tabella 19: I risultati di performance organizzativa di Ateneo relativa alle attività progettuali.....	81
Tabella 20: Numero di obiettivi di performance organizzativa per servizio/centro e grado di raggiungimento	88
Tabella 21: I risultati 2021 in relazione agli indicatori associati agli obiettivi gestionali assegnati dalla direzione	91
Tabella 22: I risultati ottenuti rispetto ai progetti gestionali di performance organizzativa.....	92
Tabella 23: Tabella corrispondenza % obiettivi - punteggio	96
Tabella 24: La valutazione del personale tecnico amministrativo	96
Tabella 25: La distribuzione del personale in termini di valutazione 2020.....	97
Tabella 26: Dati relativi alla valutazione individuale 2021	99
Tabella 27: Distribuzione per categoria risultati valutazione individuale comportamenti organizzativi per l'anno 2021	100
Tabella 28: Personale B, C, D –Distribuzione premi performance individuale anno 2020	100

Tabella 29: Risultati Good Practice ultimi 3 anni	103
Tabella 30: Risultati Good Practice Processo di Immatricolazione	104
Tabella 31: Risultati Customer satisfaction 2021 VS 2020 tramite Google Form	105
Tabella 32: Confronto del conto economico 2021 con l'anno precedente.....	108
Tabella 33: Sintesi indicatori PROPER.....	109
Tabella 34: Costi delle attività progetto Good Practice 2020/21 e 2019/20.....	114
Tabella 35: Costi unitari GP 2020 e 2019 con i relativi driver e la media dei grandi Atenei	119
Tabella 36: Il nuovo cruscotto integrato: valori UNIPV e Benchmark	120
Tabella 37: Il cruscotto di efficienza.....	121
Tabella 38: Le fasi del ciclo della performance	134
Figura 1: Andamento del personale docente per fascia	13
Figura 2: Distribuzione personale docente per struttura.....	13
Figura 3: Personale docente per genere e per età.....	14
Figura 4: Andamento del personale tecnico e amministrativo a tempo indeterminato	14
Figura 5: PTA a tempo indeterminato per età e genere	15
Figura 6: PTA a tempo indeterminato per Area e Categoria.....	16
Figura 7: La composizione del finanziamento ordinario del sistema universitario	17
Figura 8: Andamento Università di Pavia 2014-2029 QS World University Rankings	25
Figura 9: Andamento degli immatricolati a Pavia e in Italia da 2009 al 2021	28
Figura 10: Andamento delle entrate da iscrizioni ai Master negli ultimi 5 anni (Totale entrate e importo medio pro-capite).....	32
Figura 11: Contributo per i progetti per il periodo 2016-2021	48
Figura 12: L'albero della performance.....	63
Figura 13: Numero di obiettivi per tipologia per area e grado di raggiungimento medio dell'area.....	87
Figura 14: Numero di obiettivi di performance organizzativa per dipartimento e grado di raggiungimento	89
Figura 15: Utilizzo della copertura sanitaria per tipologie di spesa anno 2021	123
Figura 16: Le scelte del personale	124

ALLEGATI

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

ALLEGATO 2: RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2021

ALLEGATO 3: Tabella 39: Distribuzione delle SmartBoard in Ateneo

ALLEGATO 4: Tabelle dei progetti di riqualificazione

ALLEGATO 5: tabelle 15 e 16: Progetti in corso nel 2021 e finanziati nel 2021