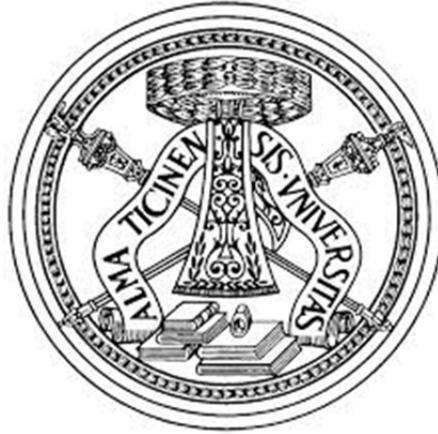


# Relazione sulla performance 2015

*Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le Amministrazioni pubbliche [...] redigono annualmente: [...] «Relazione sulla performance» che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato» (art. 10, D. Lgs 150/2009)*



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

Direzione Generale

Servizio Organizzazione e Innovazione

Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo

Servizio Qualità della didattica e servizi agli studenti

1. Presentazione .....	5
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni .....	7
2.1 Il contesto esterno di riferimento.....	7
2.2 L'Ateneo.....	9
2.2.1 Personale docente.....	9
2.2.2 Personale tecnico amministrativo .....	11
2.2.3 Studenti .....	12
2.3 I risultati raggiunti.....	15
2.3.1 Indicatori sentinella .....	21
2.4 Criticità e opportunità .....	24
3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti .....	27
3.1 L'albero della performance.....	28
3.2 Obiettivi strategici.....	29
3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2015.....	31
3.2.2 Programmazione triennale 2013-2015.....	31
3.2.3 La politica della qualità.....	33
3.3 Obiettivi gestionali e piani operativi .....	34
3.3.1 Risultati Direzione Generale.....	34
3.3.2 Modalità di attribuzione ai Dirigenti e Caposervizi.....	35
3.3.3 Obiettivi individuali.....	36
3.3.3.1 La valutazione del personale Dirigente .....	36
3.3.3.2 La valutazione del personale non dirigente .....	38
3.3.3.3 Personale di categoria EP e D.....	38
3.3.3.4 Risultati valutazione obiettivi.....	39
3.3.4 Valutazione individuale.....	39
3.3.5 Indagine Customer satisfaction anno 2015 .....	42
3.4 Performance e prevenzione anticorruzione: il collegamento tra i documenti programmatici ....	45
4. Risorse, efficienza ed economicità.....	47
4.1 Efficienza ed economicità della gestione .....	47
4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia .....	47
4.2.1 Costi ed efficienza .....	48
4.2.2 Indicatori globali di Ateneo .....	50
5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere.....	53
5.1 Copertura sanitaria per il personale tecnico-amministrativo .....	53
5.2 La valutazione del rischio di stress lavoro correlato .....	53
5.3 L'indagine sul benessere organizzativo .....	54

5.4 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2015 ..	55
5.4.1 I dati relativi alla parità e alla pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche.....	56
6. Il processo di redazione della relazione sulla performance.....	57
6.1 Fasi, soggetti e responsabilità.....	57
6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance.....	58
Indice delle tabelle e delle figure .....	62
Allegati .....	63

## 1. Presentazione

---

Negli ultimi anni, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati, secondo logiche non integrate e non coerenti, che hanno generato un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici rischiando di compromettere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A.

Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico"<sup>1</sup>.

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

Quanto detto trova corrispondenza all'interno delle 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane' elaborate e pubblicate da ANVUR. Con la pubblicazione del documento, cui ha fatto seguito uno workshop di approfondimento dal titolo "La buona amministrazione nelle università e negli enti

---

<sup>1</sup> Le problematiche connesse al legame tra performance, anticorruzione e trasparenza e i relativi piani sono emerse dall'esperienza di molte università e sono state sottolineate, anche dall'ANAC in una lettera aperta al Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione (9 aprile 2014) "Problemi aperti in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e performance e proposte di semplificazione".

di ricerca”, svoltosi il 26 giugno 2015 a Roma, ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale.

La Relazione si presenta dunque come una riflessione argomentata sulla qualità del contributo offerto dal personale tecnico-amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali e sulle metodologie adottate per valutare la performance, coerentemente con quanto previsto nel Piano della Performance e nel Sistema di Valutazione a suo tempo adottati.

Con delibera n. 5 del 7 marzo 2012, CIVIT aveva fornito specifiche linee guida per la redazione della “Relazione sulla Performance” alle quali il presente documento si attiene ispirandosi ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

In particolare, la Relazione sulla Performance è predisposta con una duplice finalità:

I: 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;

II: 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.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

---

L'Università ha l'obbligo di dar conto di alcuni aspetti agli stakeholder di riferimento: il MIUR, attraverso le attività di rendicontazione previste, l'ANVUR attraverso le iniziative di valutazione previste e le relazioni del NUV; i dipendenti, attraverso il rapporto con i vertici accademici, le relazioni sindacali; i fornitori e le banche, attraverso la rendicontazione di tipo economico-finanziario e la reputazione acquisita nei rapporti di mercato; le famiglie e gli studenti, ai quali è proposta un'offerta formativa. A questi si aggiungono una molteplicità di stakeholder (enti locali, imprese, istituti di scuola superiore, ecc.), radicati sul territorio, che offrono servizi o beni all'Ateneo. L'Ateneo di Pavia è attento alla comunicazione e in questo ambito ha sviluppato canali e strumenti informativi preferenziali per dialogare con le diverse categorie di stakeholder.

In particolare, negli anni scorsi è stata avviata un'iniziativa di particolare rilievo in tema di rendicontazione sociale che ha portato alla pubblicazione del Bilancio Sociale, anno 2010. La ridottissima disponibilità di risorse umane con professionalità adeguate e il contemporaneo avvio di attività gestionali innovative (budgeting e cost control, contabilità economico-patrimoniale e analitica, programmazione e audit, ecc.) ha finora impedito di dare sistematicità alle iniziative di rendicontazione.

Per questo motivo, nella stesura della presente relazione, l'Amministrazione dell'Ateneo ha ritenuto importante inserire molte informazioni o aggiornamenti dei quadri informativi previsti in fase di rendicontazione sociale.

Il gruppo di stakeholder idealmente coinvolti ed interessati dal Ciclo della Performance dell'Ateneo comprende, pertanto, tutti i soggetti sopra elencati.

### 2.1 Il contesto esterno di riferimento

---

Il contesto di riferimento si presenta, ormai da alcuni anni, attraversato da grandi cambiamenti. Lo scenario risulta indubbiamente caratterizzato, da una parte, dalla forte contrazione di risorse pubbliche e, dall'altra, da significative pressioni alla riorganizzazione dei processi finalizzati al raggiungimento di migliori risultati in termini di qualità di prodotto, di internazionalizzazione, di apertura al territorio. In particolare, la situazione di contesto impone alle università di dotarsi di strumenti adeguati affinché sia possibile soddisfare le sempre più pressanti esigenze di 'accountability' e di trasparenza volute da più parti a gran voce in una stagione che richiede eccellenza al capitale umano e la forza di investire sulle giovani generazioni.

Occorre, tuttavia sottolineare come l'attenzione dell'ordinamento centrale nei confronti del sistema universitario pare mostrare atteggiamenti di evidente discordanza dal momento che alle affermazioni di principio in termini di riconoscimento della strategicità della cultura e dell'alta formazione non sono seguite coerenti azioni di governo. Le risorse complessivamente assegnate al sistema universitario (Fondo di Finanziamento Ordinario, Programmazione e sviluppo del sistema universitario, Dottorato di ricerca, Assegni di ricerca, Diritto allo studio, Residenze universitarie, ecc...) risultano in costante diminuzione.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

L'ammontare complessivo di risorse destinate al sistema universitario come FFO per l'anno 2015 è stato pari a 6,923 mld mentre per l'anno 2014 l'importo complessiva è stato pari a 7,010 mld di euro.

A decorrere dal 2014 al fine di semplificare il sistema di finanziamento delle università, (comma 1 dell'art. 60 del D.L. 69/2013 c.d. "decreto del fare", convertito con L. n.98/2013) confluiscono nel FFO le risorse relative ai seguenti Fondi che nel 2015 sono a pari a:

- Fondo per la programmazione triennale delle Università 2013-2015 : € 56.072.492
- Fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti: € 65.185.69
- Borse di studio post laurea (corsi di dottorato di ricerca, di perfezionamento e di specializzazione presso università italiane e straniere a favore di laureati): € 125.986.381

Gli Atenei si ritrovano quindi a dover affrontare una molteplicità di sfide gestionali quali

- la contrazione delle risorse disponibili per l'intero sistema, l'assegnazione di quote crescenti sulla base di indicatori ponderati, l'incertezza e il ritardo con il quale vengono comunicati i criteri e le assegnazioni ai singoli atenei;
- la pressione sulla razionalizzazione dell'offerta formativa degli atenei e al contempo la necessità di ampliare e consolidare il bacino di studenti raggiungibili, fermo restando, seppur allentato, il limite normativo in materia di incidenza delle entrate da contribuzione sul FFO (Fondo di Finanziamento Ordinario);
- i vincoli normativi in materia di assunzione del personale e le contestuali regole per i pensionamenti richiedono un'attenta pianificazione pluriennale del fabbisogno del personale per rendere sostenibile l'offerta formativa e l'attività amministrativa;
- la contrazione di risorse rende il ricorso ad altre fonti di autofinanziamento (contratti e bandi di ricerca) inevitabile e impellente, aumentando il tasso di competitività complessivo.

Agli elementi di complessità sopra descritti si aggiunge la portata innovativa in materia di organizzazione introdotta dalla L. n. 240/2010, la cosiddetta Riforma Gelmini. Tale normativa, tra le altre cose, ha indotto un processo di razionalizzazione ed accorpamento delle strutture dipartimentali (avviato dall'Ateneo nel corso del 2011 e concluso nel 2013 con l'attivazione di 18 dipartimenti), l'introduzione del bilancio unico di Ateneo e un sistema contabile di tipo economico-patrimoniale.

Nonostante le difficoltà, l'Ateneo intende cogliere le opportunità offerte da un effettivo processo di definizione e realizzazione di nuove policy in tema di gestione e sviluppo delle risorse economico-finanziarie, di internazionalizzazione, di gestione e sviluppo delle risorse umane.

La sfida ormai imprescindibile che attende l'Ateneo consiste nel fare più cose, in meno tempo, con minori risorse, migliorando le performance organizzative ed individuali per fornire agli stakeholder servizi qualitativamente superiori in termini di outcome.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

### 2.2 L'Ateneo

---

L'assetto dell'Ateneo di Pavia si caratterizza per un tratto fortemente partecipativo e poliarchico. La governance intesa come l'insieme degli organi, statutari e non, ha un ruolo di supporto e indirizzo dell'Ateneo stesso. Ne fanno parte, ad esempio, i direttori di dipartimento, dei centri di ricerca e di servizio, la Consulta dei direttori di dipartimento, il Nuv ecc. L'enfasi sulla partecipazione è rilevabile in più disposizioni istituzionali. Ad esempio, la partecipazione degli studenti in organi quali i consigli di dipartimento e di corso di laurea è stata concepita in modo così largo da eccedere le capacità numeriche delle rappresentanze studentesche. Sicché su 204 seggi a disposizione di esponenti degli studenti, 34 sono risultati nelle ultime elezioni vacanti. Altro esempio: nella composizione del Consiglio di Amministrazione si è optato per la numerosità massima dell'organo (11 unità) e per la numerosità minima di componenti 'esterni' (3 unità). Per quanto riguarda il Senato, organo rappresentativo per eccellenza, esso ha una numerosità ampia ma non raggiunge il numero massimo consentito dalla legge (29 membri su un massimo di 35). A compensare l'assenza in questo organo di otto direttori di dipartimento (scelta non obbligata dalla legge) si è poi istituita una Consulta dei direttori.

Il capitale umano è la risorsa più importante di cui dispone l'Ateneo: da esso dipendono tutti gli altri fattori che concorrono al processo di generazione del valore e alla sua crescita nel tempo. Negli ultimi anni l'Università di Pavia ha registrato una contrazione dell'organico di ruolo. Il numero di docenti di ruolo negli ultimi cinque anni ha subito una riduzione del 10% passando da 1029 (31 dicembre 2010) a 922 (31 dicembre 2015) come effetto della riduzione dei finanziamenti ministeriali. Anche il personale tecnico amministrativo ha subito negli ultimi cinque anni una riduzione pari al 10% passando da 961 (fine 2010) a 856 (fine 2015).

Un approfondimento dell'attuale configurazione organizzativa dell'Ateneo è contenuto nella relazione sui risultati 2015 della Direzione Generale, allegata a questo documento (All. 1 relazione\_risultati Direttore\_Generale\_2015).

#### 2.2.1 Personale docente

---

I docenti e ricercatori in servizio al 31 dicembre 2015 sono 922, di cui 244 ricercatori a tempo indeterminato, 54 ricercatori a tempo determinato, 380 professori associati, 242 professori ordinari e 2 professori straordinari a tempo determinato. La Figura 1 evidenzia, nel corso del triennio 2013-2015, una contrazione dei professori ordinari (-8%) e dei ricercatori (-30%). Si rileva per contro un incremento del numero di professori associati (+40 %) in relazione all'attuazione del cd. 'Piano Associati' che ha finanziato 132 concorsi nel triennio 2013-2015. Le procedure concorsuali complessivamente attivate per il reclutamento del personale docente e ricercatore sono state 199.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

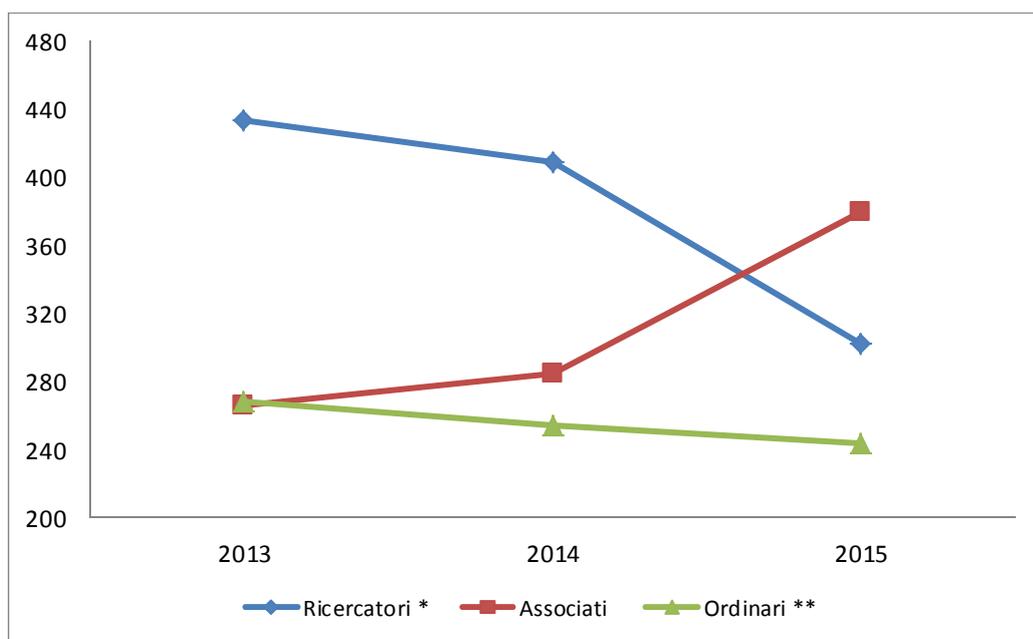


Figura 1: Docenti 2013-2015

Le successive figure rappresentano la distribuzione dei docenti di ruolo e la numerosità per età. Quasi il 30% del personale docente ha oltre i 60 anni, mentre la fascia 30-39 anni rappresenta solo il 10% del totale.

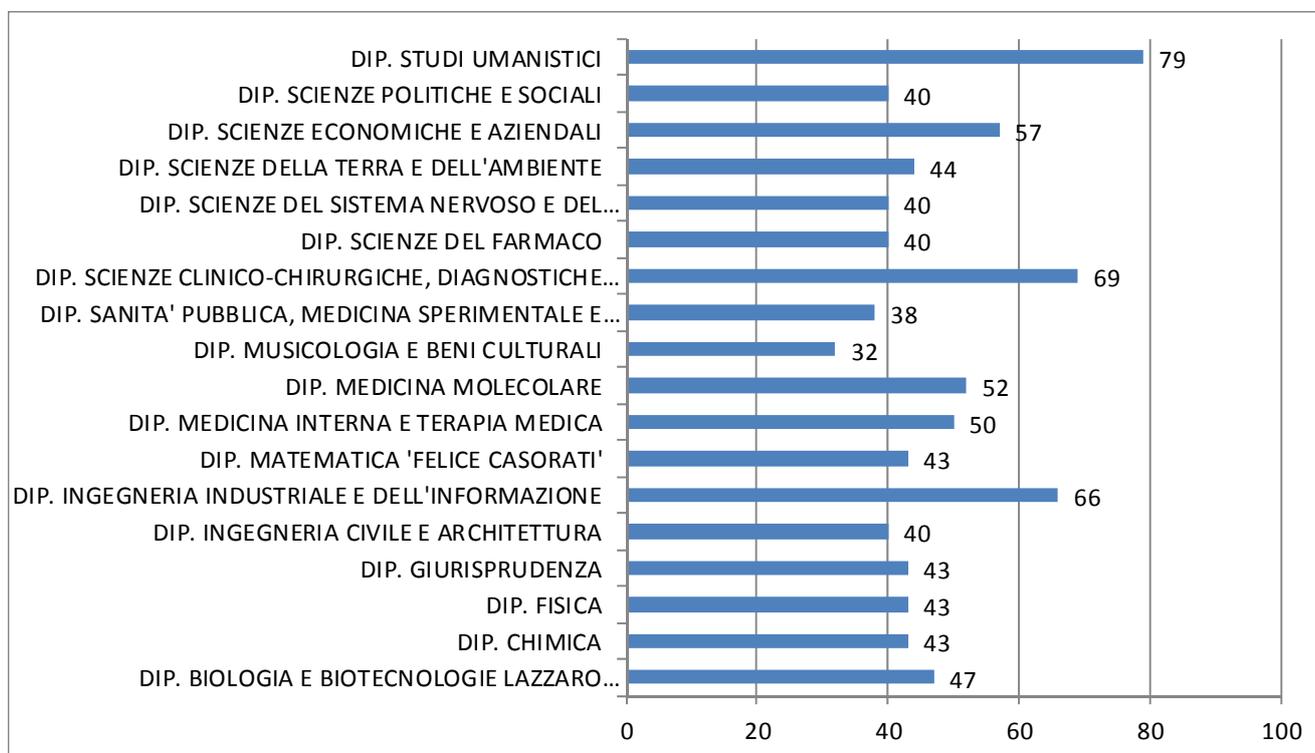


Figura 2: Consistenza personale docente di ruolo per dipartimento anno 2015

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

	tra 30e 39	tra 40 e 49	tra 50 e 59	tra 60 e 65	oltre 65	Totale
Professori Associati	25	129	142	58	26	380
Professori a tempo determinato			1		1	2
Professori Ordinari		12	80	66	84	242
Ricercatori a tempo determinato	39	13	2			54
Ricercatori Universitari	29	97	89	29		244
<b>Totale</b>	<b>93</b>	<b>251</b>	<b>314</b>	<b>153</b>	<b>111</b>	<b>922</b>
<b>Percentuale</b>	<b>10%</b>	<b>27%</b>	<b>34%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

Tabella 1 Consistenza personale docente di ruolo per età

### 2.2.2 Personale tecnico amministrativo

Negli ultimi anni si è evidenziata una contrazione del numero delle unità del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato in seguito ai vincoli normativi sul turnover.

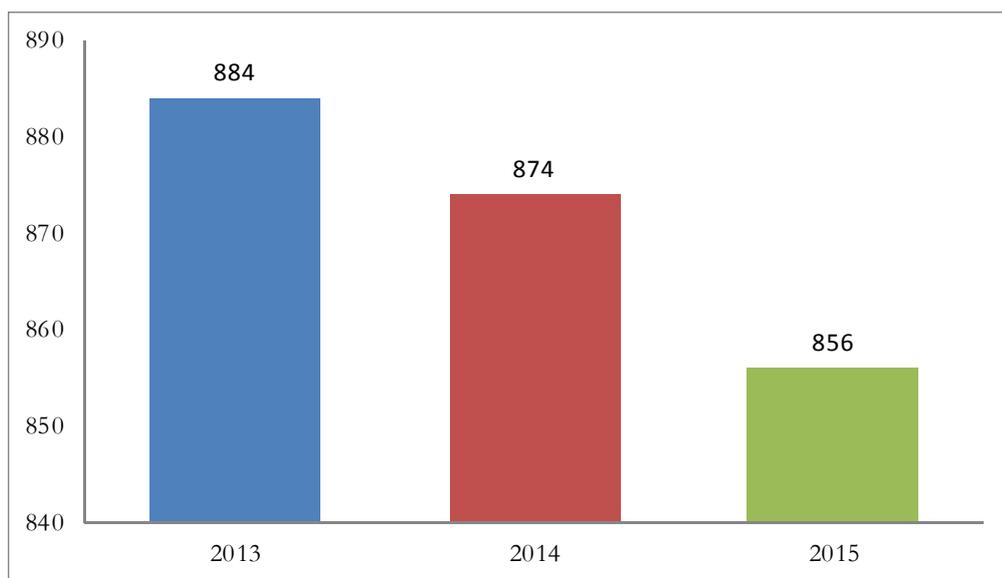


Figura 3: Trend personale tecnico amministrativo (esclusi i dirigenti)

Analizzando le fasce d'età del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per categoria per l'anno 2015 si conferma come prevalente la fascia di età compresa tra i 50 e i 59 anni (45%) .

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

	meno di 30	tra 30 e 39	tra 40 e 49	tra 50 e 59	tra 60 e 65	Totale
Dirigente			2	4		6
Personale tecnico amministrativo tempo indeterminato	7	119	287	385	57	855
Personale tecnico amministrativo tempo determinato			1			1
<b>Totale</b>	<b>7</b>	<b>119</b>	<b>290</b>	<b>389</b>	<b>57</b>	<b>862</b>
<b>Percentuale</b>	<b>1%</b>	<b>14%</b>	<b>34%</b>	<b>45%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Tabella 2: Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per fascia d'età anno 2015 (comprende i 6 dirigenti)

Nella Figura 4 si evidenzia la distribuzione del personale tecnico-amministrativo per strutture a fine 2015, mentre la Tabella 3 mostra la distribuzione del personale per area di riferimento e categoria.

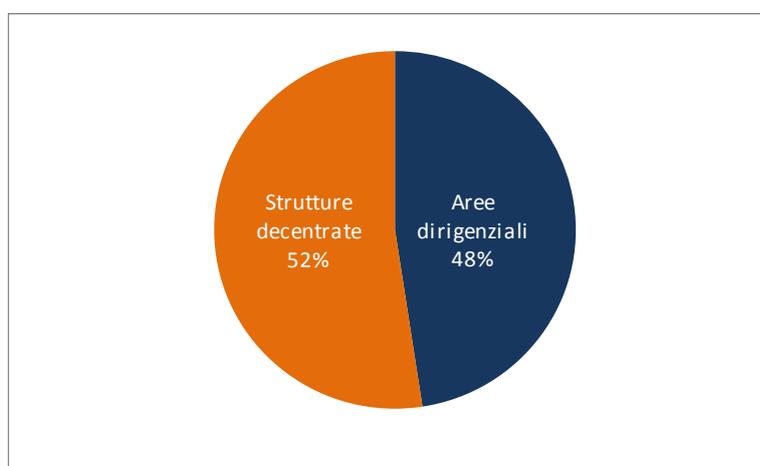


Figura 4: Personale tecnico amministrativo per struttura

	B	C	D	EP	DIRIGENTE	Totale
Area amministrativa	38	235				273
Area amministrativa-gestionale			105	22		127
Area biblioteche		37	18	6		61
Area servizi generali e tecnici	82					82
Area socio-sanitaria		7				7
Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati		139	144	23		306
Dirigenti					6	6
<b>Totale</b>	<b>120</b>	<b>418</b>	<b>267</b>	<b>51</b>	<b>6</b>	<b>862</b>
<b>Percentuale categoria</b>	<b>14%</b>	<b>48%</b>	<b>31%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Tabella 3: Personale tecnico amministrativo per Area e Categoria

### 2.2.3 Studenti

Nel grafico illustrato in Figura 5 è mostrato l'andamento delle immatricolazioni a corsi di laurea triennale o specialistica/magistrale a ciclo unico nel tempo, mettendo a confronto i dati dell'Università di Pavia con il complesso delle Università italiane. A livello nazionale si è verificato un decremento progressivo del numero di

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

immatricolazioni al sistema universitario fino ad un minimo di circa 268 mila unità nell'AA 2013/14. Negli ultimi due anni accademici si è verificata un'inversione di tendenza, con leggeri incrementi (+0,8% e +1,5%) in termini di ingressi al sistema universitario. L'Università di Pavia ha mantenuto nel tempo un numero di immatricolati che oscillano intorno alle 4000 unità. Il valore minimo si è registrato nell'AA 2013/14 (3.773 unità) per poi risalire nei due anni accademici successivi. In particolare si rileva un incremento pari al 5,7% nell'AA 2015/16.

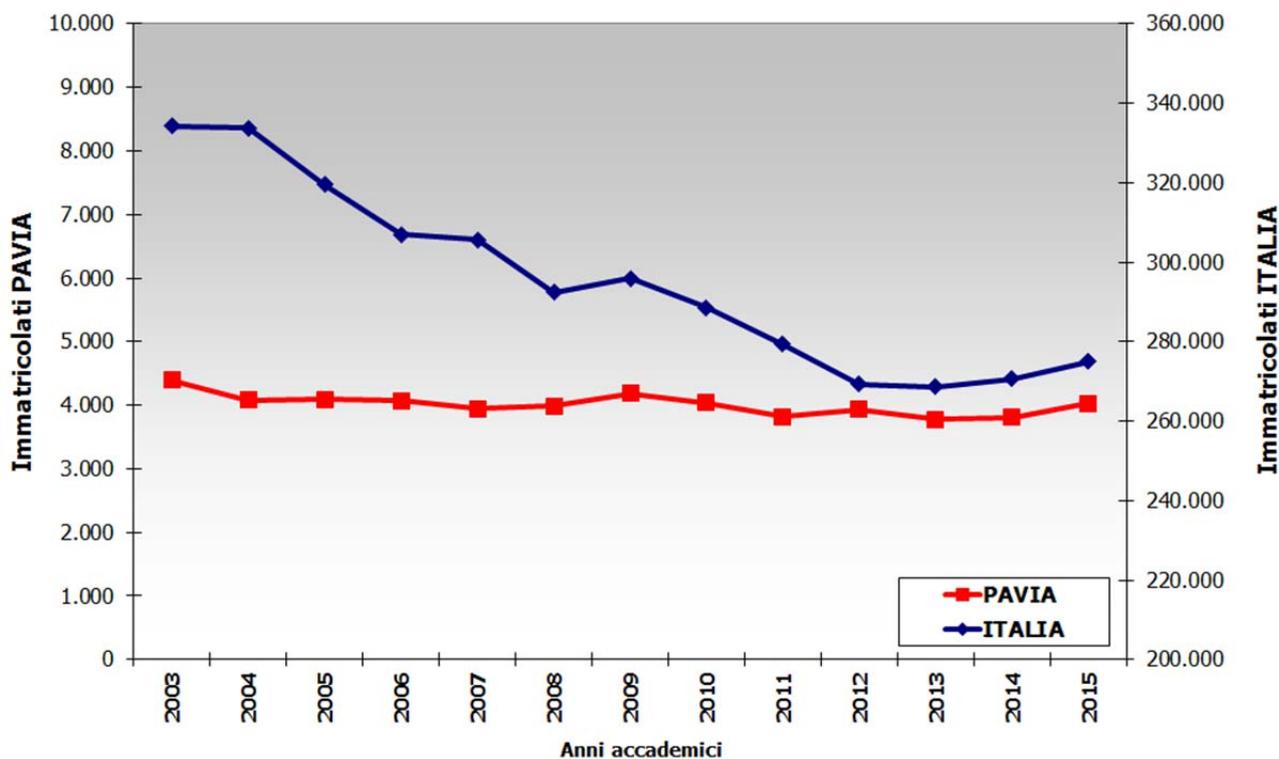


Figura 5: Andamento delle immatricolazioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2015 (Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).

È inoltre interessante osservare l'analogo grafico degli iscritti totali riportato in Figura 6. Va precisato innanzi tutto che i dati non comprendono gli iscritti al vecchio ordinamento previgente al DM 509/99. Di conseguenza, si osserva un andamento crescente delle iscrizioni negli anni compresi tra il 2003 ed il 2009. Si rileva un picco nell'AA 2010/11 ed un progressivo calo delle iscrizioni negli anni accademici successivi, sia a livello nazionale sia a livello locale. Questo calo è peraltro fortemente correlato al decremento di immatricolazioni osservato nel grafico precedente, che si ripercuote progressivamente sulle iscrizioni agli anni accademici successivi, man mano che ogni coorte di immatricolati prosegue nel suo percorso di studi. L'incremento di immatricolazioni degli ultimi due anni accademici dovrebbe invece lasciare ben sperare in una inversione di tendenza anche per le iscrizioni totali, fatta eccezione ovviamente per i corsi ad esaurimento, che sono inevitabilmente destinati a scomparire.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

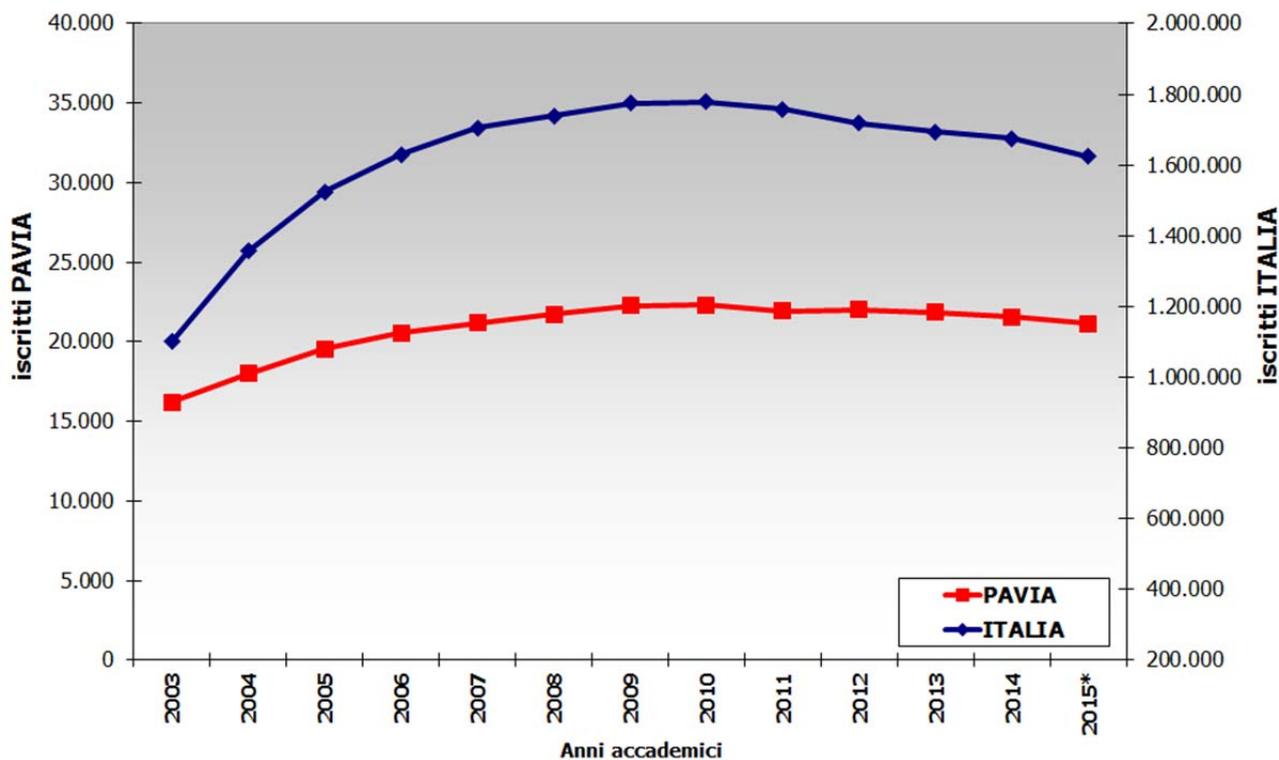


Figura 6: Andamento delle iscrizioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2015 (Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).<sup>2</sup>

In Figura 7 si riporta infine un riepilogo degli iscritti ai percorsi formativi postlaurea dell'Università di Pavia per tipologia.

<sup>2</sup> I dati si riferiscono ai soli corsi ex DM 509/99 e DM 270/10. Il dato dell'AA 2015/16 è ancora provvisorio e potrebbe aumentare ulteriormente.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

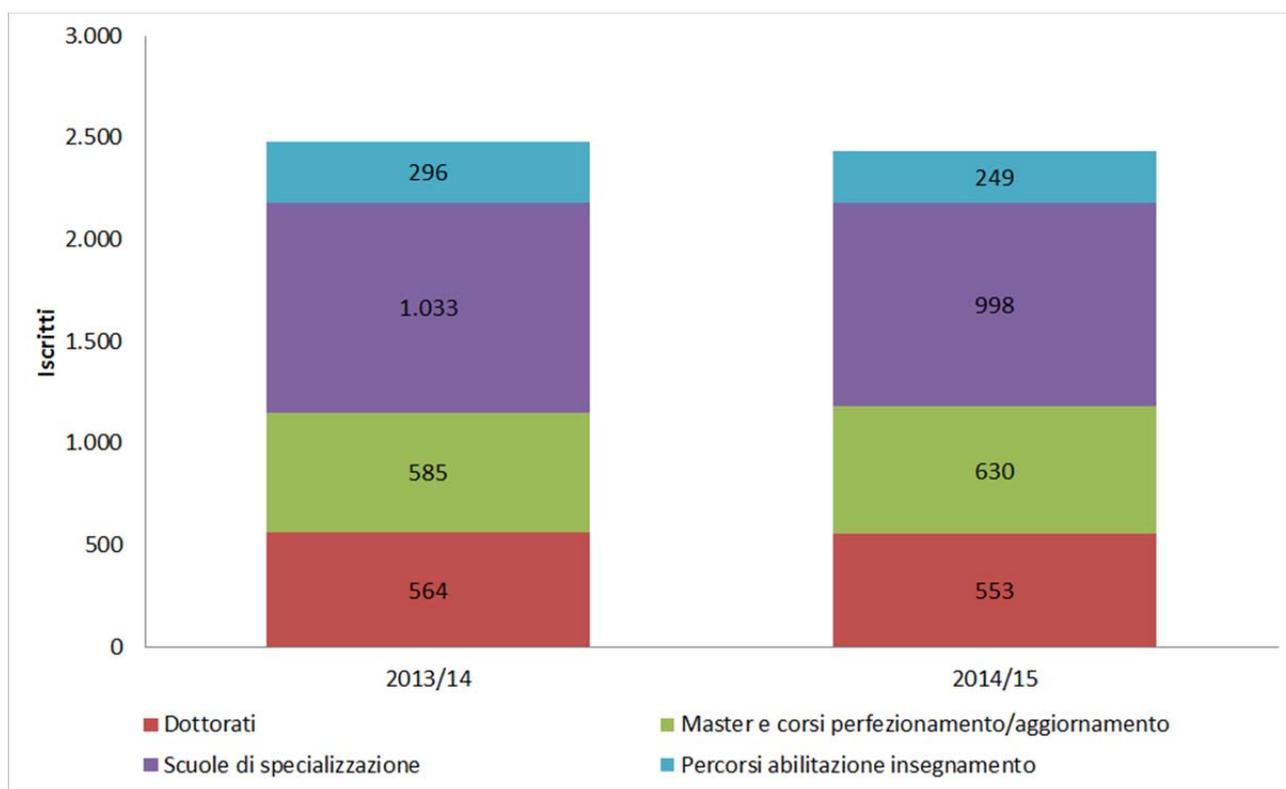


Figura 7: Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea nei due ultimi anni accademici conclusi. Fonte: Datamart Segreteria studenti

Dal grafico emerge una lieve flessione di tutti i percorsi postlaurea, fatta eccezione per i Master e per i corsi di perfezionamento ed aggiornamento che hanno rilevato un incremento dell'8% circa. Per quanto riguarda i percorsi formativi per gli insegnanti (TFA e PAS) si segnala che i numeri di iscritti sono condizionati dall'assegnazione di posti disponibili all'Ateneo Pavese.

### 2.3 I risultati raggiunti

In termini di risultati raggiunti, occorre innanzitutto segnalarne uno particolarmente significativo.

Per l'ottavo anno consecutivo l'Università di Pavia è sul podio della classifica Censis-Repubblica, attestandosi anche nel 2016 al secondo posto tra i "grandi atenei" italiani, ovvero quelli che secondo i dati MIUR contano da 20 mila a 40 mila iscritti. Solo un punto a separare l'Ateneo pavese dalla capolista l'Università di Perugia.

Il voto finale è calcolato sulla base della media dei punteggi ottenuti da ogni ateneo nelle cinque dimensioni valutate su una scala compresa tra 66 (valore minimo) e 110 (valore massimo): S = Servizi; B = Borse e contributi; ST = Strutture; C = Comunicazione e servizi digitali; I = Internazionalizzazione.

L'Università di Pavia ottiene una media di 94,2 punti, raggiungendo ottimi risultati per quanto riguarda le strutture e l'internazionalizzazione per i quali si vede riconoscere ben 97 punti, superando su questo fronte anche la prima classificata. Buono anche il punteggio per borse e contributi che si attesta sui 96 punti e l'aspetto legato

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

alla comunicazione e ai servizi digitali che guadagnano 93 punti. A pari merito con la capolista per quanto riguarda i servizi che registrano 88 punti<sup>3</sup>.

Tra i corsi di laurea magistrale a ciclo unico l'Università di Pavia ottiene due medaglie d'oro per Medicina e Odontoiatria e una medaglia d'argento per Ingegneria edile-Architettura.

Nelle classifiche delle triennali l'ateneo pavese è secondo nel gruppo chimico e farmaceutico; terzo per i corsi attivi negli ambiti geo-biologico, socio-politico, e psicologico; quarto nel gruppo letterario-umanistico.

Di seguito vengono descritti i risultati raggiunti nelle principali attività core dell'Ateneo illustrati semestralmente in un rapporto sulle attività dei pro-rettori e delegati<sup>4</sup>.

### Ricerca

La ricerca interdisciplinare è ormai un fatto presente in ogni analisi sugli sviluppi del sapere nel secolo XXI. Proprio per favorire tale interdisciplinarietà, l'Ateneo ha elaborato un piano strategico tematico. Il Piano ha individuato cinque temi che coinvolgeranno circa 453 studiosi nei prossimi tre anni. Le aree individuate sono la lingua del diritto, la tecnologia della salute, le migrazioni, l'oncologia, la manifattura additiva. A ogni ricerca parteciperanno studiosi provenienti da un minimo di 8 sino a un massimo di 15 dipartimenti. La distribuzione indica la varietà di approcci su cui potranno contare gli studi su ciascuno dei temi. Per quanto riguarda il sostegno finanziario alla ricerca libera, il Fondo ricerca e giovani, comprensivo delle quote per assegni, creato nel 2014 con una dotazione di 1,8 milioni, è passato nel 2015 a 2,1 milioni. A questo si aggiungono ulteriori fondi reperiti dalle strutture dipartimentali.

Nella tabella seguente si evidenziano le entrate incassate per ricerca dell'esercizio 2015. I finanziamenti sono suddivisi per dipartimenti all'interno delle 5 macro aree e sono riportate le varie tipologie di finanziamenti (Unione Europea, Miur, Enti pubblici locali e non, privati).

---

<sup>3</sup> Per maggiori dettagli è possibile consultare i seguenti link: <http://temi.repubblica.it/le-guide-universita-2016-2017/2016/05/27/le-classifiche-degli-atenei%E2%80%8B-statali/> <http://news.unipv.it/wp-content/uploads/2016/05/image1.PNG-2.pdf>

<sup>4</sup> Alla seguente pagina <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/prorettori-e-delegati-del-rettore.html> sono disponibili le relazioni ed i programmi dei Prorettori e Delegati del Rettore.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

TIPOLOGIA/AREA	BIOMEDICA	ECONOMICO- GIURIDICO- SOCIALE	SCIENTIFICA	TECNOLOGICA	UMANISTICA	TOTALE
UE	852.020	382.599	641.240	706.982	-	<b>2.582.840</b>
DA ALTRE ISTITUZIONI PUBBLICHE ESTERE	83.454	16.318	258.252	312.000	4.998	<b>675.021</b>
MIUR	-	-	903.043	116.372	228.326	<b>1.247.741</b>
ALTRE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE ITALIANE (CENTRALI E LOCALI)	754.999	79.183	356.873	244.823	71.266	<b>1.507.144</b>
ENTI PUBBLICI DI RICERCA ITALIANI	579.269	166.249	330.881	30.971	13.000	<b>1.120.370</b>
ATENEIO (contributi da università)	88.554	-	49.514	6.224	-	<b>144.292</b>
IMPRESA ITALIANA	228.893	24.077	57.300	73.512	23.000	<b>406.782</b>
SOGGETTI PRIVATI ESTERI	108.258	-	291.820	67.290	-	<b>467.369</b>
SOGGETTI PRIVATI ITALIANI NON PROFIT	893.223	19.391	510.100	235.519	112.864	<b>1.771.096</b>
<b>TOTALE</b>	<b>3.588.670</b>	<b>687.817</b>	<b>3.399.023</b>	<b>1.793.693</b>	<b>453.454</b>	<b>9.922.656</b>

Tabella 4: Entrate da ricerca per struttura 2015 (dato monetario di incasso)

### Offerta formativa

La collocazione sul mercato del lavoro dei laureati è decisamente buona. I risultati del del Job Pricing University Report si dimostrano estremamente incoraggianti sotto il profilo degli sviluppi di carriera e degli emolumenti.

La difficoltà maggiore è l'incerta tenuta dell'affluenza di iscrizioni. Queste, come sopra evidenziato, sono sostanzialmente stabili, ma non hanno seguito i tassi di crescita registrati in altre sedi della Lombardia. Inoltre è scarsa l'affluenza alle lauree magistrali, che troppo spesso registrano frequenze inferiori alla numerosità minima.

Il tema delle lauree magistrali è stato anche affrontato con la progettazione del formato LM+. Si tratta di un percorso basato sul principio della formazione accademico-professionale. L'iter degli studi dura un semestre in più con due semestri da trascorrere presso un'istituzione o un'azienda. La proposta di questo formato sta trovando un'ottima accoglienza tra gli interlocutori esterni. In realtà, se adottato anche da altri atenei, potrà concorrere a un significativo cambiamento nel modo di attuazione della formazione superiore in Italia.

Un ultimo punto rilevante riguarda i master (in quanto distinti dalla laurea magistrale). Questo settore ha avuto un significativo sviluppo, trainato prevalentemente dalla domanda, e rappresenta anche una potenziale fonte di redditività. Certo è che dal 2011 al 2013 gli iscritti ai master sono saliti da 396 a 504. Si evidenzia un'interessante percentuale di iscritti ai master provenienti da altre regioni.

Nella tabella seguente è indicato il numero di corsi attivi nell'a.a. 2015/16.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

Tipo corso	N° corsi
Corsi di laurea triennale	39
Corsi di laurea magistrale	37
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	7
Dottorati	17
Master I livello	11
Master II livello	23
Corsi di perfezionamento/aggiornamento	3
Scuole di specializzazione	35

Tabella 5: Corsi attivi

### Didattica

Unipv registra un buon livello di prestazioni, attestato anche da un elevato gradimento degli studenti. Vi è un buon utilizzo di sistemi informatici per l'insegnamento e sono stati prodotti alcuni insegnamenti con modalità mista. In particolare, la diffusione a tutto l'Ateneo del sistema Kiro, basato su Moodle, ci ha visto passare in meno di un anno (dicembre 2014- novembre 2015) da 588 a circa 1.100 insegnamenti presenti sulla piattaforma Kiro. Il numero di utenti è aumentato da 8.797 a oltre 24.000. Sono stati poi organizzati sei corsi di laurea magistrale in modalità "mista" (ovvero con il 30% dei crediti acquisibili per via telematica. Inoltre, l'Ateneo ha aderito a una piattaforma tedesca (Iversity), proponendo tre "moocs", interamente autoprodotti. Sono stati attivati sette corsi interamente proposti in tale lingua (importante soprattutto quello in Medicina e Chirurgia che ha dato nel 2015 i suoi primi laureati).

### La terza missione

L'istituzione di un pro-rettorato in quest'area ha consentito di attivare iniziative e relazioni molto rilevanti sia sul piano strategico che operativo. L'ambito di competenza e di azione riguarda tutte le attività di trasferimento e diffusione della conoscenza accademica verso l'esterno: imprese, istituzioni, cittadinanza e segmenti diversi della società.

Particolarmente serrato si è presentato il confronto con le imprese, per intrecciare collaborazioni di ricerca, favorire gli sbocchi lavorativi dei laureati, condividere iniziative di internazionalizzazione. Importante specialmente la partecipazione, insieme alle Università di Milano, ai tavoli proposti da Assolombarda per il match-making dell'innovazione, per il dottorato industriale, per i tirocini e gli stage e le lauree triennali in alternanza scuola-lavoro. Si è poi realizzato un Protocollo con Confindustria, Polo tecnologico e Istituto del Commercio Estero per un progetto pilota su Pavia finalizzato a ridurre la distanza tra mondo accademico e produttivo e a facilitare il trasferimento tecnologico. Il protocollo è finanziato con 60.000 euro.

Con la formula "Unipv-Innovation", vi è una comunità tecnologica che si riunisce ogni quadrimestre in un collegio. Si sono infatti svolti quattro incontri con più di cento presenze ciascuno. Negli incontri vengono presentate esperienze di imprenditori di successo e organizzate presentazioni delle idee di studenti ideatori.

Ma una delle novità più importanti in questo ambito è lo sviluppo del progetto Aster, con la ristrutturazione dell'edificio di entomologia dell'Università per una spesa di 440.000 euro. Nel 2012 l'Ateneo ha partecipato

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

(insieme a Provincia di Pavia, Università di Pavia, CCIAA, Fondazione Banca del Monte di Lombardia altri) e ottenuto il finanziamento regionale per il progetto: “Parco tecnico scientifico: scienze e tech per la vita”. Il finanziamento del progetto ASTER prevedeva la ristrutturazione dello stabile di Ex Entomologia agraria. Gli interventi edilizi per la riqualificazione degli spazi destinati sono stati ultimati, l'importo finanziato è stato interamente rendicontato e riconosciuto da Regione Lombardia. L'acquisto di strumentazione scientifica per un milione di euro, ad opera della Fondazione Banca del Monte, ha consentito l'insediamento, all'inizio del 2016, di cinque aziende promosse da ricercatori ed ex-studenti dell'Ateneo Il Parco Tecnico Scientifico ha avviato la propria attività e l'inaugurazione è avvenuta lo scorso 3 maggio<sup>5</sup>.

In questo ambito si colloca anche la progettazione di una serie di iniziative museali che dovranno consentire l'ampliamento del Museo Spallanzani e la creazione di un “Museo della cura dell'uomo”.

Si è ricollocato in questo ambito pure l'attività di ECM, con l'organizzazione di un ufficio di educazione permanente in medicina, fino ad oggi gestito all'interno del Dipartimento di Scienze del Farmaco. Si intende invece affrancare i dipartimenti dalla gestione del servizio realizzandone uno che funzioni come unico riferimento per i docenti dell'area sanitaria e in futuro di altre aree.

In data 29/09/2015, l'Ateneo ha partecipato alla sottoscrizione di quote di capitale di Facility Live Op Co s.r.l.

FacilityLive è una startup italiana hi tech, con sede a Pavia e con uffici a Londra e Bruxelles, che sviluppa una tecnologia innovativa per l'organizzazione, la gestione e la ricerca delle informazioni. Si tratta di un motore di ricerca di nuova generazione, già adottato in numerose multinazionali europee e certificato da Global System Integrator, che ha ottenuto brevetti in 44 Paesi nel Mondo tra cui USA (facendo benchmark su Google), Europa, Canada, Giappone, Corea, Russia, Israele, Sud Africa e Australia. FacilityLive è nell'ELITE Programme del London Stock Exchange per una futura quotazione di borsa, è membro dell'European Internet Forum (EIF), organo ufficiale europeo per lo sviluppo di trend tecnologici digitali, ed è nello steering committee del European Business Summit: evento che riunisce ogni anno tutte le associazioni confidustriali europee. È stata fondata nel 2010 per contribuire fortemente alla creazione di una nuova industria tecnologica europea con la volontà di restituire ai giovani un sogno e un'identità italiana. Per questo motivo, i founder hanno ritenuto estremamente significativa la partecipazione dell'Ateneo di Pavia all'impresa attraverso la sottoscrizione di tre tranches, per un ammontare di €67.500,00, pari allo 0,03% del capitale sociale, tramite il conferimento del diritto d'uso, ai fini del patrocinio delle attività sociali, del marchio dell'Università di Pavia per un lasso temporale di tre anni.

### **Internazionalizzazione**

I processi di internazionalizzazione costituiscono una priorità per l'Ateneo.

Un versante di questi processi è quello interno. Qui si ha a che fare con la necessità di sviluppare l'offerta formativa in lingua inglese e di disporre i presidi necessari per rendere possibile la mescolanza di studenti italiani e internazionali. Una forma importante dell'internazionalizzazione sono però anche i titoli congiunti.

Sul versante esterno, la direzione strategica intrapresa va nel senso di affiancare alla pur ricca iniziativa individuale “azioni di sistema”. Una di queste riguarda la mobilità dei professori. Mentre la docenza è

---

<sup>5</sup> <http://news.unipv.it/?p=12541>

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

incentivata all'attività estera grazie a Erasmus +, due specifiche azioni mirano a aumentare la docenza estera a Pavia. Si tratta dei progetti finanziati nel quadro della c.d. programmazione triennale (in realtà, finanziamento governativo triennale ad azioni specifiche). Grazie a tali progetti l'obiettivo è portare nelle aule 53 docenti stranieri, di cui 34 europei. Nel 2015 inoltre, si è raggiunto il nuovo picco di studenti in mobilità Erasmus per studio (quasi 500) e per tirocini (quasi 280).

Ma "azioni di sistema" vuol dire anche dare sistematicità all'attività di penetrazione in paesi bersaglio. Negli anni i paesi scelti sono stati Argentina, Cina e la 'Boston area'. Attualmente si sta proseguendo nell'individuazione delle opportunità emergenti in altri paesi bersaglio.

Ad esempio, l'area transcaucasica, a seguito delle prospettive emerse dalla "new silk road", ma anche per rispondere alle aperture in paesi come [Uzbekistan](#), Azerbaijan e Georgia. Qui le fiere della mobilità universitaria dimostrano interesse per l'offerta formativa europea in lingua inglese.

### Comunicazione

Un tema molto sentito in Ateneo, e cruciale per il suo sviluppo, è quello della comunicazione.

Una delle prime aree di intervento ha riguardato i social media (innanzitutto Facebook, LinkedIn e Twitter). Sono nuovi ambiti di comunicazione in cui è cruciale esser presenti, anche per veicolare l'immagine di un'università dinamica e al passo con i tempi. Grazie a un lavoro quotidiano di produzione di immagini e di testi mirati per i singoli canali, in due anni si è registrata una crescita media degli iscritti alle nostre pagine di oltre il 130%. Negli ultimi mesi del 2015 è stato aperto anche una pagina Instagram integrata con lo "Archivio fotografico digitale di Ateneo" che contiene su Flickr migliaia di foto classificate per soggetto. Grande attenzione è stata riservata ai video anche in quanto contenuto decisivo per una presenza sui social media. In due anni sono stati realizzati quasi cento video, ciascuno con una media di oltre 500 visualizzazioni su YouTube. Ma poi a tali numeri vanno aggiunte le diverse migliaia di utenti raggiunti con il caricamento diretto del video su Facebook. Ad esempio, oltre 11.000 sono le persone che, attraverso tale canale, hanno avuto accesso al video sulla "Caccia al tesoro intercollegiale 2015".

Richiamato dalla home-page, è stato implementato un autonomo sito dedicato ai principali eventi e notizie del nostro Ateneo. A fine 2015 ha avuto oltre 3.600 visite settimanali con una media di 3,06 pagine aperte in ogni visita. Ogni martedì viene poi inviata via mail una estrazione di notizie sotto forma di newsletter a oltre 24.000 destinatari.

Negli ultimi due anni sono stati realizzati sei tra libretti e fascicoli. In particolare si segnala, la presentazione dell'università (in italiano e inglese), la guida ai Collegi dell'EDiSU" e quella ai Collegi di merito, il resoconto "Un anno all'Università di Pavia" e l'ampia illustrazione del piano strategico tematico di Ateneo.

L'Università di Pavia è stata storicamente tra le prime università a dotarsi di una Web-radio che realizza ogni anno circa 200 programmi originali ed ha raggiunto livelli molti elevati di connessioni (oltre 42.000 in un mese).

Le agenzie a cui è affidata la comunicazione verso i media televisivi, radio e giornalistici, sono riuscite ad intensificare la nostra presenza anche sui media nazionali. Nel primo semestre 2015, sono più di 40 le uscite nazionali.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

### Fund Raising istituzionale

Nell'ambito dell'attività di Fund raising istituzionale è stata attivata una piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia, Universitiamo®byUNIPV ([www.universitiamo.eu](http://www.universitiamo.eu)). L'iniziativa presenta una particolare rilevanza strategica ed è stata la prima esperienza in materia, anche in ambito nazionale. Grazie a questo strumento, chiunque può sostenere una ricerca scientifica di frontiera, capace di migliorare la vita di tutti noi – medica, tecnologica, sociale, ecc. – anche con un piccolo importo. I risultati ottenuti sono senz'altro positivi. Ad oggi, sono stati raccolti circa 300.000€ ma il valore aggiunto della piattaforma non può essere calcolato soltanto in termini economici. Il significato pregnante dell'iniziativa è promozionale e finalizzato soprattutto alla creazione di reti, visibilità e fidelizzazione.

#### 2.3.1 Indicatori sentinella

---

Nell'ambito di processo di accreditamento e certificazione della qualità dei corsi di studio attivati nell'Ateneo, il Presidio della Qualità di Ateneo ha ritenuto importante individuare alcuni indicatori, cosiddetti “indicatori sentinella”. Ciò allo scopo di stimolare i responsabili, i gruppi di gestione AQ, le commissioni paritetiche docenti-studenti e, più in generale, tutti gli attori coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità di Ateneo ad una riflessione sul posizionamento dei rispettivi corsi di studio rispetto ad alcuni fenomeni rilevanti in quanto collegati ad obiettivi strategici dell'Ateneo e/o all'erogazione di finanziamenti ministeriali, o ancora a criticità segnalate dagli studenti nell'ambito della valutazione della didattica.

La riflessione deve avvenire necessariamente in termini comparativi. Per questo motivo, per ogni indicatore si è definito un benchmark di riferimento, che può essere espresso in termini di valore atteso oppure di valore medio nazionale di confronto.

Per ognuno degli indicatori si sono riportate quindi le seguenti informazioni:

- Definizione della modalità di calcolo
- Definizione del/dei benchmark di riferimento
- Fonte dei dati
- Obiettivo strategico collegato

Gli indicatori sono stati pubblicati nella sezione del portale di Ateneo dedicata all'Assicurazione della Qualità (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/dati-statistici.html>). I dati sono disponibili previa autenticazione con le credenziali di Ateneo. Si riporta di seguito una descrizione più precisa di ogni indicatore.

#### 1. Iscritti in corso rispetto alla numerosità di riferimento

Obiettivo strategico collegato: aumentare e/o mantenere il numero di iscritti ai corsi che hanno capienza rispetto alla numerosità di riferimento e massimizzare la quota di FFO erogata dal MIUR in relazione al costo standard

Per ogni corso di studi viene calcolato il rapporto tra:

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

- Studenti in corso<sup>6</sup> – definizione MIUR per il costo standard
- Numerosità di riferimento definita dal MIUR per l'attribuzione del costo standard

L'indicatore fornisce l'informazione del numero di iscritti "ideale" che l'Ateneo dovrebbe avere per essere in pareggio economico nel momento in cui attiva quel corso di studi, rispetto a quanto riceve dal MIUR in termini di costo standard. La numerosità di riferimento del costo standard è infatti definita dal MIUR per stimare il costo connesso all'attivazione di un certo corso di studi e varia a seconda del gruppo disciplinare e del tipo di corso (triennale, magistrale biennale o a ciclo unico).

Si considera quindi "saturata" la dimensione del corso se il numero di iscritti in corso reali raggiunge la numerosità di riferimento (indicatore = 1).

Se il numero di iscritti reali è inferiore alla numerosità di riferimento (indicatore < 1), per quel corso di studi l'Ateneo è "in perdita", perché non riesce a compensare il costo dell'attivazione del corso (essenzialmente imputabile alle risorse di docenza necessarie) con il costo standard ricevuto dal MIUR.

Se il numero di iscritti reali è superiore alla numerosità di riferimento (indicatore > 1), per quel corso di studi l'Ateneo è "in attivo", perché riceve dal MIUR un costo standard più alto del costo dell'attivazione del corso. Va considerato che se il numero di iscritti è molto elevato, l'Ateneo dovrà "pagare" dei requisiti di docenza più alti, in base alle numerosità AVA, quindi il costo di docenza che dovrà sostenere sarà in realtà più alto. In tal caso, dovranno essere effettuate le opportune valutazioni di sostenibilità in termini di docenza. Quello che è importante è che il numero di studenti reali sia sufficientemente elevato per garantire almeno il pareggio rispetto al numero di studenti potenziali.

Nell'interpretazione dell'indicatore, tuttavia, bisogna fare molta attenzione anche ad un ulteriore aspetto. Non è detto che un indicatore < 1 corrisponda sempre e necessariamente ad una performance negativa del corso di studi.

È infatti evidente, osservando i dati nazionali per classe, che ci sono discipline per cui è più difficile raggiungere il pareggio economico ai fini del costo standard. Ogni Ateneo avrà quindi necessariamente dei corsi di studio, che ritiene indispensabile mantenere in accordo con le proprie scelte strategiche, anche se non sono in pareggio economico. Le "perdite" verranno compensate con i "guadagni" registrati in altri tipi di corsi.

È molto importante quindi analizzare il dato in termini comparativi con il valore medio nazionale della classe di appartenenza del corso di studi, che viene calcolato come rapporto tra:

- Studenti in corso totali in Italia – definizione MIUR per il costo standard – somma di tutti gli Atenei statali
- Studenti "potenziali" totali in Italia, ottenuti moltiplicando il numero di corsi di studio attivi in Italia in quella classe (solo Atenei statali) per la numerosità di riferimento definita dal MIUR per l'attribuzione del costo standard

Si può agevolmente verificare come in molti casi, l'indicatore del corso di studi è superiore al dato medio nazionale, pur in presenza di un valore inferiore ad uno.

---

<sup>6</sup> Il concetto di studente in corso è riferito alla condizione di studente iscritto entro la durata normale del corso di studi. A tal fine sono considerati esclusivamente gli studenti regolarmente iscritti nell'Ateneo da un numero di anni complessivi non superiore alla durata normale del corso frequentato.

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

Infine, è importante sottolineare che, per i corsi di laurea ad accesso programmato a livello nazionale, principalmente appartenenti all'area medica, le numerosità sono ovviamente vincolate al numero di posti disponibili assegnati ogni anno all'Università di Pavia. Nell'analisi di questi dati va quindi tenuto conto del "tetto massimo" imposto in termini di numerosità. Per questi corsi si riporta quindi, nell'ultima colonna del report, il numero di posti messi a bando nell'AA 2015/16. Il valore moltiplicato per la durata legale del corso, può dare un'idea indicativa del limite massimo di capienza.

Fonte dell'indicatore: banche dati ministeriali (sito FFO e Anagrafe Nazionale Studenti - ANS)

### 2. Iscritti in corso con 20 CFU

Obiettivo strategico collegato: diminuire gli abbandoni ed incrementare la quota premiale del FFO legata alla didattica.

Per ogni corso di studi viene conteggiato il numero di studenti in corso nell'AA 2013/14 che hanno acquisito almeno 20 CFU nell'anno solare 2014. Tale valore è il dato utilizzato dal MIUR per il riparto di una parte della quota premiale del FFO legata alla didattica.

Sulla base delle analisi condotte sui dati storici, si ritiene inoltre che l'acquisizione di almeno 20 CFU annui possa essere una soglia sufficiente per evitare il rischio di abbandono degli studi.

Nel report fornito viene calcolato il rapporto tra numero di studenti in corso con almeno 20 CFU e totale degli studenti in corso.

Tanto più alto è il rapporto, minore è la quota potenziale di abbandoni.

Anche in questo caso, viene fornito un termine di confronto con il dato medio nazionale, calcolato dal MIUR con riferimento alla classe di appartenenza del corso di laurea.

Fonte dell'indicatore: banche dati ministeriali (sito FFO e Anagrafe Nazionale Studenti - ANS). Per il benchmark: elaborazione ad hoc per UNIPV a cura dell'Ufficio Statistico del MIUR.

### 3. Conoscenze preliminari

Obiettivo strategico collegato: rendere più efficace il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento attesi eliminando le lacune iniziali.

Vengono considerate le sole attività formative che hanno ottenuto dagli studenti frequentanti un giudizio negativo alla domanda "*Le conoscenze preliminari possedute sono risultate sufficienti per la comprensione degli argomenti previsti nel programma d'esame?*" del questionario di valutazione della didattica.

Per giudizio negativo si intende un punteggio inferiore a 6 a fronte di un numero di almeno 10 questionari.

Il motivo prevalente per tutte le attività identificate è "*Sono necessarie conoscenze che non fanno parte del curriculum precedente questo insegnamento o non sono state sufficientemente approfondite*". Informazioni più precise sulle motivazioni vengono riportate nel secondo foglio del file excel "*Motivo\_Indicatori Sentinella*"

Fonte dell'indicatore: elaborazioni sui dati relativi ai risultati dei questionari di valutazione della didattica (DB Esse3).

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

### 4. Attrattività lauree magistrali

Obiettivo strategico collegato: sviluppare il comparto delle lauree magistrali

Per ogni corso di laurea magistrale si è calcolata la percentuale di iscritti con un titolo di laurea di I livello conseguito in Atenei diversi dall'Università di Pavia. Più è alta la percentuale, più si ritiene attrattivo il corso di laurea.

Anche in questo caso viene riportato il dato medio nazionale di riferimento, calcolato dall'ANVUR con riferimento alla classe di appartenenza del corso di studi. Il dato viene desunto dalla sezione riservata del sito ANVUR dove sono messi a disposizione degli Atenei gli indicatori di monitoraggio delle carriere. Purtroppo l'ultimo dato disponibile si riferisce ancora all'AA 2012/13.

In attesa di un ulteriore aggiornamento, che dovrebbe avvenire a breve, questo dato consente comunque di verificare il posizionamento del corso a livello nazionale.

Nel secondo foglio del file excel, vengono messi invece a disposizione, per ogni laurea magistrale, i dettagli relativi alle Università di provenienza.

Fonte dell'indicatore: Datamart Segreteria studenti e sito riservato ANVUR per il benchmark nazionale.

### 2.4 Criticità e opportunità

---

Di seguito si sintetizzano brevemente le criticità e opportunità rilevate nel 2015.

#### Criticità

**L'eccesso di burocratizzazione e le difficoltà previsionali.** La burocratizzazione infruttuosa e paralizzante prodotta da un'eccessiva produzione di norme, rinvii, fonti, circolari, rallenta i tempi delle decisioni e restringe drasticamente i confini entro i quali può esercitarsi l'autonomia universitaria. La burocratizzazione inoltre costa: numerose giornate di lavoro sono spese per raccogliere informazioni, riempire moduli, caricare all'interno di banche dati appositamente predisposte che, spesso, dialogano male tra loro, non prevedono adeguate funzioni di coordinamento e di controllo dei dati inseriti, richiedono l'inserimento di informazioni analoghe, in forme lievemente differenti. Inoltre, non sono efficacemente utilizzate in termini di ritorno utile per il governo e l'indirizzo del sistema e degli Atenei. In particolare, il processo di definizione e comunicazione delle informazioni necessarie ai fini di una corretta programmazione e gestione degli Atenei avviene ormai in tempi e modi incredibilmente dilatati. Ne consegue una profonda difficoltà previsionale che si traduce frequentemente in paralisi delle attività o in continui adattamenti e/o revisioni di lavori già fatti. Da ciò origina, inoltre, la pratica ministeriale di imporre adempimenti alle singole Università, accordando tempi strettissimi per la loro osservanza, salvo poi prevedere un differimento del termine, in prossimità della scadenza, e senza mai formulare e rispettare una pianificazione tempestiva degli adempimenti previsti per legge.

**La gestione delle risorse umane.** In un contesto nel quale è fortemente limitata la possibilità per le Università di assumere nuovo personale, le retribuzioni di quelli in servizio sono ferme da anni, il trattamento accessorio

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

drasticamente tagliato, le progressioni di carriera praticamente inesistenti, diventa molto difficile chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento pro-attivo. Inoltre, la grande quantità di tempo lavoro da impiegare in funzioni di tipo strumentale e molto burocratizzate, demotiva ulteriormente le persone ed impoverisce il supporto alle funzioni finali dell'Università ovvero didattica e ricerca. Il valore di un'organizzazione che produce servizi è prevalentemente determinato da elementi intangibili (ovvero Capitale Strutturale, Relazionale e Umano). Ne consegue che valorizzare un *asset* caratteristico come quello umano, rappresenta una premessa necessaria per creare valore aziendale ma ad oggi gli strumenti disponibili sono veramente inadeguati.

**La gestione del patrimonio.** La ristretta delle risorse finanziarie e umane pesa anche sulle attività di gestione, manutenzione e utilizzo delle risorse patrimoniali di un Ateneo storico dotato di un rilevante quanto antico patrimonio immobiliare. I vincoli di bilancio in aggiunta a quelli introdotti alle spese di manutenzione ordinaria e straordinaria dalle leggi di stabilità degli ultimi anni hanno significativamente ridotto l'entità delle risorse destinate e, quindi, la progettazione e messa in cantiere degli interventi. La programmazione degli interventi edilizi per il triennio 2015-2017 e per il triennio 2016-2018 ha evidenziato un fabbisogno finanziario molto ingente. Considerate le ridotte potenzialità di investimento su fondi propri e le negative ripercussioni di un eccessivo indebitamento sugli indici di bilancio, risultano evidenti le difficoltà da affrontare in termini di gestione del patrimonio immobiliare di Ateneo. È stata anche avviata un'attività organica di ricognizione della consistenza del patrimonio edilizio dell'Ateneo per verificare l'effettiva occupazione degli spazi e il monitoraggio di alcuni indicatori prestazionali relativi allo stato di conservazione, alla adeguatezza d'uso (ivi compresi gli aspetti di sicurezza e accessibilità). La messa a norma degli edifici rappresenta un'ulteriore elemento di criticità. È urgente, infatti, individuare le priorità degli interventi rispetto alle risorse disponibili e garantire che le opere di adeguamento su edifici in funzione e regolarmente utilizzati, non compromettano le attività istituzionali né generino rischi nei confronti del personale e dell'utenza di Ateneo.

Per un'analisi approfondita degli eventi gestionali a maggior impatto sull'anno 2015, si rimanda alla disanima della relazione sui risultati 2015 della Direzione Generale, allegata a questo documento (All. 1 relazione\_risultati Direttore\_Generale\_2015).

### Opportunità

**Il “Sistema Pavia”.** La qualificazione dell'Università di Pavia come Università “storica” e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono innegabili punti di forza. Il “Sistema Pavia” dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie. In particolare, l'offerta

## 2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder

EDiSU di Pavia (ente strumentale dell'Ateneo) rappresenta una realtà di grande rilievo a livello lombardo (19% dei posti letto) e nazionale (3,8%). Considerando anche i Collegi di merito (747 alunni), l'incidenza complessiva dei posti letto su iscritti risulta superiore al 10% (media nazionale 2,3%) e su iscritti fuori provincia al 16%. Le analisi dimostrano come studiare in Collegio sia un'esperienza che migliora significativamente la performance del percorso formativo. Il sistema collegiale è in grado di fornire un grande apporto competitivo in quanto la vita collegiale rappresenta un arricchimento della formazione accademica non riproducibile.

La multidisciplinarietà è stata colta come opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca. I docenti dell'Ateneo hanno partecipato al programma Horizon 2020 presentando 68 progetti in tutti gli ambiti previsti (Excellence Scienze, Industrial Leadership e Societal Challenges). Nell'ultimo semestre dell'anno è stato, inoltre, avviato un Piano Strategico d'Ateneo che porterà a selezionare i temi interdisciplinari che contribuiranno a caratterizzare l'Ateneo. La metodologia proposta ha previsto uno spazio on-line in cui le proposte potevano essere viste, modificate e sottoscritte per un periodo di circa un mese. Ciò ha già prodotto il risultato che per la prima volta si è stimolata istituzionalmente l'interazione tra dipartimenti.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

La Figura 8 mostra la rappresentazione del ciclo della performance. I tre istogrammi verticali rappresentano le tipologie di intervento da attuare: misura e valutazione, pianificazione, azione. Nel riquadro orizzontale posto al centro sono evidenziati, in corrispondenza della colonna “Misura e valutazione” gli elementi oggetto di misurazione e valutazione e, in corrispondenza della colonna “Pianificazione”, sono indicati i documenti da redigere a tali fini. A seguire, l’azione produrrà risultati che verranno misurati e serviranno quale input per l’avvio di un nuovo ciclo.

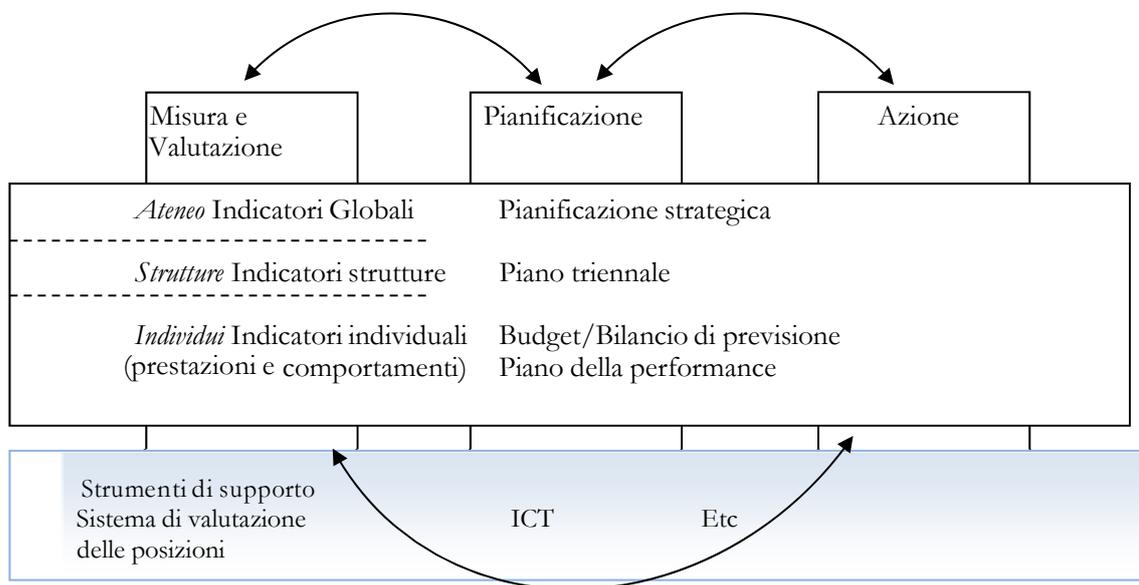


Figura 8: Il ciclo della performance.

In relazione all’impostazione sopra esplicitata, l’Università degli Studi di Pavia ritiene che l’implementazione del Piano della Performance debba certamente rappresentare un mezzo attraverso il quale valorizzare la funzione gestionale dell’Ateneo. Tuttavia, come già evidenziato in premessa, il piano non può essere a uso esclusivo dell’amministrazione, ma deve discendere dalla strategia di Ateneo affinché la valutazione della performance gestionale sia coerentemente collegata alla performance dei processi “core” dell’Ateneo e dell’organizzazione del suo complesso. Per questo motivo, nel Piano della Performance per l’anno 2016 è stata implementata una metodologia di definizione di obiettivi congiunta gestionali Seguendo la logica di ‘cascading’ espressa dall’albero della performance illustrato in Figura 9, il quadro di obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.1 L'albero della performance

---

L'albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano 'a cascata' gli indicatori attraverso i quali misurare la performance dell'organizzazione complessivamente intesa, gli obiettivi e gli indicatori specifici per ogni singola struttura, gli obiettivi e indicatori per le performance individuali. Richiamando tutti gli aspetti fin qui esaminati, nei paragrafi seguenti verranno illustrate le principali dinamiche realizzatesi in tema di performance.

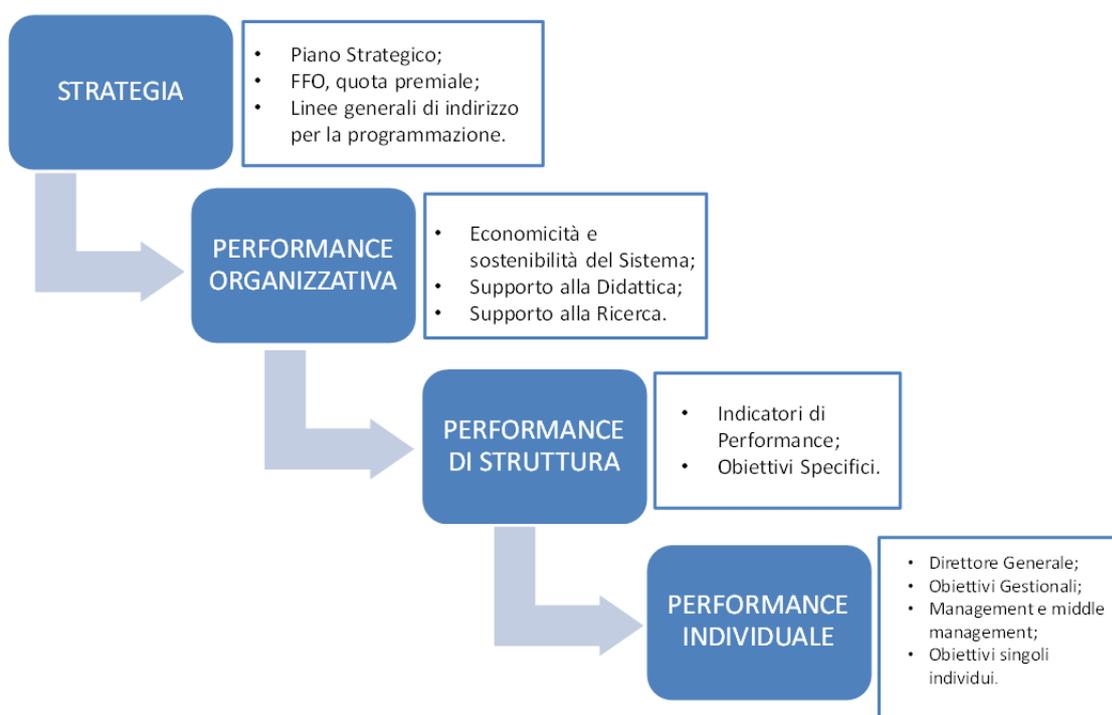


Figura 9: L'albero della performance

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.2 Obiettivi strategici

---

In aggiunta a quanto già evidenziato dalla relazione richiamata al punto 2.3, occorre segnalare che alla pagina <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/articolo10055.html> è pubblicata la composizione della squadra di governo nominata del Magnifico Rettore per il triennio 2014-2016, i contenuti di ogni singola delega nonché il relativo piano di azione di azione triennale. Semestralmente, viene elaborato e pubblicato il rapporto sulle attività svolte e sui risultati ottenuti. Peraltro, è in preparazione la relazione sui risultati, prevista dalla legge n.1/2009, art. 3 – quater, che contiene un’analisi sui risultati delle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico e che verrà sottoposta all’approvazione degli organi di Governo in concomitanza all’approvazione del consuntivo 2015.

L’Ateneo non ha ancora provveduto a strutturare le azioni di pianificazione strategica in documenti di piano. Ha, tuttavia, elaborato un piano strategico tematico. Si tratta della definizione condivisa di cinque temi su ciascuno dei quali un numero significativo di studiosi di questo Ateneo, in totale 453, faranno convergere il loro impegno nei prossimi tre anni. Le aree individuate sono: la lingua del diritto, la tecnologia della salute, le migrazioni, l’oncologia, la manifattura additiva. Il processo d’individuazione di questi temi, avviato rigorosamente dal basso, ha coinvolto tutto l’Ateneo, utilizzando anche audizioni pubbliche e consulenti internazionali. L’Ateneo dispone quindi di proposte tematiche visibili da presentare ai propri interlocutori italiani ed esteri - siano altre università, o centri di ricerca, o aziende quale presupposto per stabilire cooperazioni proficue. Il fattore innovativo è, inoltre, rappresentato dal carattere interdisciplinare dei temi prescelti e il XXI secolo sarà un secolo di ricerca disciplinarmente ibrida. L’interdisciplinarietà però non è agevolmente praticabile in università mono-disciplinari. Ma l’Ateneo di Pavia, con i suoi dipartimenti che vanno dalla Musicologia alla Medicina molecolare, dalla Fisica alla Giurisprudenza, può ambire a rappresentare un luogo privilegiato in questa direzione.

Inoltre, è in preparazione un piano strategico per l’offerta formativa che consenta di aumentare il livello di attrattività dei corsi offerti dall’Ateneo e renda maggiormente coerente la dinamica e i costi reali sostenuti con l’applicazione del criterio ministeriale del costo standard per studente.

L’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per il triennio 2016-2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 26 gennaio 2016 ha previsto un insieme di indicatori da utilizzare per la valutazione dei processi ‘core’ di Ateneo. Il valore assunto dagli indicatori individuati, per l’anno 2015, è riportato in Tabella 6 e verrà utilizzato come valore iniziale di una serie storica da costruire nei prossimi anni. La Tabella riporta anche quale valore di riferimento il valore medio dell’indicatore calcolato per le università del nord ovest.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

Ambito Indicatore	Indicatore	Valore	Riferimento	Descrizione	Note
Ricerca	Qualità della produzione scientifica: IRAS1 – VQR 2004-2010	1,91	1,71	% Prodotti attesi UNIPV sul totale delle Università	Poiché i risultati della VQR 2011-2014 non sono ancora disponibili si riportano i valori degli analoghi indicatori della precedente VQR
Ricerca	Qualità del reclutamento: IRAS3 - VQR 2004-2010	1,54	1,71		
Ricerca	Attrattività fondi di ricerca da bandi competitivi: IRAS2 - VQR 2004-2010	1,97	1,71		
Ricerca	Alta formazione IRAS5 – VQR 2004-2010	2,05	1,71		
Ricerca	Miglioramento IRAS7 – VQR 2004-2010	2,45	1,71		
Internazionalizzazione	% iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 13/14 che hanno acquisito il titolo all'estero	2,11	1,85	Peso UNIPV in termini di quota base FFO 2015 (75% storico)	Indicatori quota premiale FFO 2015
Internazionalizzazione	% Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a.2012/13	1,76	1,85		
Internazionalizzazione	% Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita a.a.2013/14	2,43	1,85		
Internazionalizzazione	% CFU conseguiti all'estero nell'anno 2014 dagli iscritti regolari a.a.2013/14	2,80	1,85		
Internazionalizzazione	% LAUREATI regolari 2014 che hanno acquisito almeno 9 cfu all'estero	3,10	1,85		
Didattica	Studenti iscritti regolari che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare	1,79	1,85		
Didattica	Δ tra costo effettivo e costo standard	€ 1002 (12,5%)	n.d.	n.d.	
Didattica	Indice di soddisfazione studenti frequentanti al I, II e III livello	7,97	7,93	Punteggio AA precedente	Punteggio medio valutazione domanda soddisfazione complessiva frequentanti (solo corsi di I e II livello) in una scala da 1 a 10
Didattica	Tasso di occupazione a un anno	83,2	85,5	Valore medio Atenei del Nord Ovest	Tasso di occupazione (% occupati sul totale delle forze lavoro, ovvero al netto dei laureati che proseguono gli studi) INDAGINE 2015 ALMALAUREA
	<i>laurea di primo livello a un anno</i>	80,6	84		
	<i>laurea magistrale a ciclo unico a un anno</i>	88,8	88,6		
	<i>laurea magistrale a un anno</i>	83,1	86,2		
	Tasso di occupazione a 3 anni	92,8	93,6		
	<i>laurea magistrale a ciclo unico a 3 anni</i>	93,9	92,8		
	<i>laurea magistrale a 3 anni</i>	92,2	93,6		
	Tasso di occupazione a 5 anni	94,4	94,7		
<i>laurea magistrale a ciclo unico a 5 anni</i>	96,8	96,5			
<i>laurea magistrale a 5 anni</i>	93,4	94,1			
Didattica	Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a 12 mesi dal conseguimento del titolo	72,0	n.d.	n.d.	

Tabella 6: Gli indicatori sui processi 'core'

Si ritiene importante, inoltre, illustrare sinteticamente i risultati raggiunti in tre ambiti di rilievo: riparto della quota premiale del FFO 2015, risultati della programmazione triennale 2013-2015 e politica della qualità.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.2.1 Criteri e indicatori per la ripartizione quota premiale del FFO 2015

---

Essendo il sistema universitario pienamente entrato in un regime di finanziamento premiale, la rilevanza e il trend relativo alla quota premiale di FFO assumono un'indubbia valenza in termini di valutazione della performance. Per l'anno 2015 il Decreto Ministeriale n° 335 del 8 giugno 2015 prevede l'attribuzione all'Ateneo di Pavia di un Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) pari a € 120.083.492 di cui € 88.379.937 come quota base, € 26.585.087 quale quota premiale e € 5.118.468 corrispondenti a ulteriori quote. Rispetto all'analoga assegnazione 2014, l'Università degli Studi di Pavia ha complessivamente registrato una lieve flessione (-0.3%).

A livello di sistema, la quota di risorse distribuite in base alla premialità è cresciuta dal 18% al 20% del Fondo, valorizzando i migliori risultati nella ricerca e nella didattica, la mobilità degli studenti e la partecipazione ai programmi Erasmus. Complessivamente l'Ateneo di Pavia mantiene la posizione seppur con la leggera perdita dovuta prevalentemente all'introduzione dell'indicatore D nella componente Didattica (Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2013/14 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare 2014),

Si allega alla presente relazione l'analisi relativa all'attribuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario, anno 2015, presentata nella seduta del Senato Accademico del 21/09/2015 (All.2\_ANALISI\_RIPARTO\_FFO\_2015)

#### 3.2.2 Programmazione triennale 2013-2015

---

Il Ministero entro il 30 giugno 2016 verificherà quanto realizzato da ogni Università o gruppo di Università relativamente a ciascun programma in base ai parametri definiti dal Decreto Ministeriale 14 febbraio 2014 n. 104. La tabella riporta gli indicatori da utilizzare in relazione alle linee progettuali scelte dall'Ateneo. I risultati saranno valutati utilizzando indicatori predefiniti sulla base dei valori assunti alla fine del 2015 rispetto al target a suo tempo dichiarato. Per alcune linee di intervento (orientamento e attrazione studenti stranieri) la valutazione verrà effettuata direttamente dal Ministero in relazione ai dati disponibili su data-base ministeriali. Per i restanti, l'attività di validazione dei valori 2015 rispetto al target è stata effettuata dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo. Il Nucleo, dopo aver esaminato la documentazione trasmessa dai referenti di Ateneo ha validato tutti i valori presentati come risultato finale, certificando il raggiungimento del target, come evidenziato nella Tabella 7. (I risultati sono illustrati in dettaglio nell'allegato "RR\_All\_10\_monitoraggio\_target2015\_indicatori" alla Relazione sui risultati della Direzione Generale).

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

LINEA DI INTERVENTO	INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	1119_ATENEO	Contatti formalizzati e attivi con l'Ateneo per il placement, in Italia e all'estero	655,00	0,00	720,50	761,00	786,00	1011,00
	1_1_a_1	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	0,365	0,000	0,390	0,390	0,415	0,392
	1_1_a_2	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	0,673	0,000	0,683	0,654	0,693	0,659
Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	1157_ATENEO	Aggiornamento Infrastrutture Abilitanti (AIA):AIA = Numero nuovi PC / Stock PC esistenti + Numero di nuovi access point Wi-Fi / Numero di access point Wi-Fi esistenti	0,00	0,00	0,00	0,74	1,00	1,35
	1_1_b_1	Numero di processi amministrativi dematerializzati.	21,00	22,00	22,00	22,00	27,00	27,00
	1_1_b_2	Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).	ND	NO	NO	NO	SI	SI
Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	1158_ATENEO	Studenti attivi sui portali della didattica (KIRO ed ECDL ONLINE).	5.500	-	5.500	9.443	11.000	13.500
	1_1_c_1	Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended".	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	6,00
Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	1156_ATENEO	numero di studiosi incoming e outgoing nell'ambito del progetto Pavia-Boston per anno solare	0,00	15,00	15,00	13,00	18,00	34,00
	1_2_a_3	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	14,00
Attrazione di studenti stranieri	1_2_c_2	Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	0,004	0,015	0,015	0,027	0,030	0,035

Tabella 7: I valori assunti dagli indicatori utilizzati dal MIUR per la valutazione delle linee di intervento previste dalla Programmazione Triennale 2013-2015: target e risultati.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.2.3 La politica della qualità

---

Secondo quanto previsto dal D.M. 47 del 30 gennaio 2013, come modificato dal D.M. 1059 del 23 dicembre 2013, ottengono l'accreditamento i corsi di studio che soddisfano i requisiti per l'assicurazione della qualità previsti dall'allegato C dei medesimi DM.

In particolare, il primo requisito (AQ 1) prevede che l'Ateneo stabilisca, dichiari ed effettivamente persegua, adeguate politiche volte a realizzare la propria visione della qualità della formazione. Il sesto requisito (AQ 6) prevede che l'Ateneo stabilisca, dichiari ed effettivamente persegua adeguate politiche volte a realizzare la propria visione della qualità della ricerca.

In data 20 gennaio 2015, il Senato Accademico ha approvato il *“Piano di progettazione della didattica e della sua qualità”*, che è stato trasmesso all'ANVUR, in quanto condizione necessaria ai fini della presentazione delle nuove proposte di corsi di studio. Poiché tale documento faceva riferimento solo alla qualità della formazione, si è ritenuto opportuno integrarlo e completarlo con le politiche della qualità in ambito di ricerca, terza missione e gestione, predisponendo il documento *“Politiche di Ateneo per la Qualità”*, che è stato approvato dal Senato Accademico in data 23 maggio 2016.

Le politiche per la qualità di Ateneo intendono orientare l'azione dell'Università di Pavia verso la migliore realizzazione degli obiettivi di mandato del Rettore e dei suoi ProRettori e Delegati, definiti in termini di pianificazione strategica.

I principi guida alla base della declinazione di tali politiche sono i seguenti:

- piena integrazione tra le diverse missioni dell'Ateneo, in un quadro di pianificazione teso a valorizzare le reciproche influenze tra didattica, ricerca, terza missione e gestione;
- massimo coinvolgimento e condivisione con tutte le componenti della comunità accademica, anche attraverso incontri dedicati e audizioni pubbliche;
- valorizzazione del rapporto con la rete dei colleghi e più in generale con il territorio, nonché con gli stakeholders individuati come principali interlocutori dell'Ateneo, facendone un valore aggiunto decisivo;
- attenzione costante alla dimensione internazionale della progettualità proposta, sia in termini di miglioramento continuo che di ispirazione verso nuovi ambiti di sviluppo;
- costante monitoraggio dei dati e degli indicatori individuati a supporto di tutti i processi decisionali.

A marzo 2014 l'Ateneo ha predisposto un documento di programmazione triennale per il periodo 2013-2015, dal quale sono scaturite alcune linee progettuali presentate al MIUR per la richiesta dei relativi finanziamenti.

L'Ateneo ha inoltre elaborato a maggio 2015 un Piano Strategico Tematico. Si tratta della definizione condivisa di cinque temi, su ciascuno dei quali un numero significativo di studiosi di questo Ateneo faranno convergere il loro impegno di ricerca nei prossimi tre anni.

Va ricordato infine che, nella predisposizione del Piano integrato 2016, il quadro di obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti. Gli obiettivi sono stati distinti per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione), facendoli discendere dagli obiettivi strategici, seguendo una logica di 'cascading'.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.3 Obiettivi gestionali e piani operativi

---

L'assegnazione degli obiettivi individuali segue un processo "a cascata" che prevede che dagli obiettivi strategici dell'Ateneo, derivino gli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente di Area. A seguire vengono quindi attribuiti gli obiettivi ai capi servizio, in questa fase il dirigente può attribuire loro direttamente uno dei suoi obiettivi o una parte di esso, oppure definire ulteriori sotto obiettivi da collegare al proprio. Dagli obiettivi attribuiti ai capi servizio derivano infine gli obiettivi per il personale di struttura.

Nel 2015 è stata sperimentata l'attribuzione degli obiettivi alle strutture dipartimentali e ai centri, attraverso un simile processo "a cascata" a partire dagli obiettivi dirigenziali.

##### 3.3.1 Risultati Direzione Generale

---

I risultati raggiunti nel 2015 dalla Direzione Generale sono descritti nella relazione allegata e presentata al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 giugno 2016.

Per l'esercizio 2015, come previsto nel Piano della Performance 2015, la valutazione del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 50% in relazione ai risultati ottenuti rispetto ai cinque ambiti di interesse prioritario declinati in obiettivi attribuiti alle aree dirigenziali.
- b) 50% in relazione all'andamento degli indicatori di efficienza/efficacia previsti nella "Tabella Indicatori".

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

Ambiti di interesse prioritario per la Direzione Generale	Obiettivi	Target	Risultato	Dettaglio
1. Organizzazione e semplificazione	1.a. Analisi organizzativa delle Aree Dirigenziali	Analisi effettuata e attivazioni delle azioni di riorganizzazione	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 7, 9-10 e Allegati da RR_All_02 a RR_All_09
2. Miglioramento dei servizi	2.a. Interventi di miglioramento dei servizi nell'ambito dell'Area Servizi Tecnici	Realizzazione degli interventi previsti	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 10-12
	2.b. Revisione dell'attuale processo di valutazione, formulazione di ipotesi di semplificazione, gestione della fase di confronto con le parti, attivazione delle nuove procedure.	Riduzione del tempo di completamento del processo	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 14 e Relazione Performance 2015 pag. 35 e seg.
3. Sistemi gestionali	3.a. Attivazione e messa a regime delle procedure della piattaforma U-Gov in ambito contabile e gestionale	Rispetto del cronoprogramma 2015	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 15 e seg.
	3.b. Attività previste nel piano triennale in materia di dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Indicatore pro3 relativo al n° di processi dematerializzati	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 23 e seg.
4. Supporto all'internazionalizzazione	4.a. Azioni di sostegno a supporto della internazionalizzazione dell'Ateneo	Attivazione dei servizi a supporto	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 19-20
5. Anticorruzione e trasparenza	5.a. Analisi e sviluppo di un sistema di acquisti centralizzato di alcune categorie merceologiche	Attivazioni degli accordi quadro identificati e massimizzazione dell'utilizzo dei medesimi (misurato come n° di accordi quadro realizzati)	Realizzato	Relazione Risultati DG 2015 pag. 21-22
Indicatore	Modalità di calcolo	target		
1. Soddisfazione utenti	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	Mantenimento del valore dell'indicatore in linea con gli Atenei della rilevazione G.P.	In linea	Relazione Performance 2015 pag. 42 e seg.
2. Rapporto spese del personale e FFO più tasse e contributi (limite 80%)	Indicatore ministeriale ex. art.5 D.L. n° 49/2012 (numeratore: spese del personale al netto di finanziamenti esterni; denominatore: FFO + contribuzione studentesca)	Mantenimento del valore dell'indicatore dell'anno precedente o miglioramento	In linea	Relazione Performance 2015 pag. 51
3. Indice di indebitamento	Indicatore ministeriale ex. art.6 D.L. n° 49/2012 (numeratore: onere complessivo netto di ammortamento annuo; denominatore: contributi statali e contribuzione studentesca al netto delle spese del personale).	<7%	In linea	Relazione Performance 2015 pag. 51
4. Indicatore di sostenibilità economico finanziario (ISEF)	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria EX. DM 47 del 2013 - allegato F ISEF = A/B Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi) B = Spese di Personale + Oneri ammortamento	> 1	In linea	Relazione Performance 2015 pag. 51
5. Costo unitario delle utenze	Indicatore calcolato come segue: numeratore: costo energia elettrica, riscaldamento e condizionamento, pulizie; denominatore: mq di Ateneo	Mantenimento del valore dell'indicatore in linea con gli Atenei della rilevazione G.P. e miglioramento efficienza	In linea	Relazione Performance 2015 pag. 52

Tabella 8: I risultati ottenuti in relazione ad obiettivi e indicatori gestionali assegnati alla Direzione Generale

Il grado di raggiungimento dei singoli obiettivi sopra evidenziato rappresenta il quadro di sintesi sulla base del quale è espresso il giudizio qualitativo finale complessivo sul risultato dell'azione 2015 della Direzione Generale dell'Ateneo ed è stato utilizzato per valutare la performance del Direttore Generale al fine di erogare la quota di risultato prevista dal D.M. 23 maggio 2001.

#### 3.3.2 Modalità di attribuzione ai Dirigenti e Caposervizi

In fase di programmazione dell'anno 2015, la Direzione Generale, in accordo con il Rettore e la sua squadra di Governo, ha individuato i seguenti 5 ambiti di interesse prioritario entro le quali articolare gli obiettivi gestionali:

1. Organizzazione e semplificazione
2. Miglioramento servizi

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

3. Sistemi informativi e gestionali
4. Supporto all'internazionalizzazione
5. Anticorruzione, trasparenza e clima organizzativo

Successivamente, gli ambiti di interesse prioritario sono stati declinati in termini di azioni da realizzare e assegnati per competenze alle Aree dirigenziali. Il quadro di obiettivi della Direzione Generale e delle aree dirigenziali 2015 è stato sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in data 22 dicembre 2014.

All'interno di ogni categoria, ogni obiettivo è stato puntualmente descritto con un dettaglio delle attività previste e degli indicatori misurabili per determinarne il grado di raggiungimento, nonché di un peso percentuale che ne descrive la strategicità e/o l'urgenza.

Inoltre, ogni Dirigente ha indicato se il raggiungimento dell'obiettivo avesse un'eventuale ricaduta di attività sulle strutture dipartimentali. Tale indicazione ha permesso di individuare gli obiettivi assegnati ai Dipartimenti, che concorrono al raggiungimento dei piani operativi di Ateneo per l'anno 2015 (si veda scheda obiettivi dipartimenti in "All.3\_ Dipartimenti\_obiettivi comuni").

Ai Dipartimenti è stata comunicata l'attribuzione di questi obiettivi comuni ed è stato richiesto di individuare eventuali obiettivi specifici, peculiari per quella struttura.

Lo stesso procedimento non è stato utilizzato per l'attribuzione degli obiettivi ai Centri, in quanto svolgono attività specifiche non sempre direttamente riconducibili ai macroprocessi amministrativo-gestionali. Ogni Direttore di Centro ha pertanto individuato specifici obiettivi di miglioramento dei servizi offerti dalla struttura o di implementazione di progetti sperimentali di attivazione nell'anno 2015 (si vedano le schede obiettivi dei centri in "All.4 Obiettivi\_2015 centri").

#### 3.3.3 Obiettivi individuali

---

##### 3.3.3.1 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. Tale valutazione consente di calcolare la retribuzione di risultato di ciascun dirigente che varia da un minimo pari al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita (artt. 25 e 26 del CCNL vigente) ad un massimo che per l'anno 2015 sarà determinato in funzione dell'effettiva capienza del fondo trattamento accessorio, per il quale, allo stato attuale non è ancora intervenuta la certificazione da parte del Collegio dei Revisori.

Come previsto dal Piano delle Performance 2015, la performance dei dirigenti è valutata utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) 10% risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) 50% in relazione ai risultati raggiunti sugli obiettivi di area, di cui una parte condivisi da altre aree dirigenziali, tra i quali verranno considerati e misurati gli specifici indicatori di progetto nonché gli esiti della customer satisfaction;

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

c) 40% comportamenti organizzativi.

Il punto b) è, a sua volta, articolato nelle componenti rappresentate in Tabella 9

N°	Dimensione	Peso
b.1	<b>Obiettivi specifici:</b> risultati su obiettivi e progetti definiti al termine della fase di negoziazione e recepiti all'interno della relazione programmatica approvata dal Consiglio di Amministrazione contestualmente al budget/preventivo	30%
b.2	<b>Soddisfazione utenti interni ed esterni</b> sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	20%

Tabella 9: L'articolazione degli obiettivi di area considerati nella valutazione delle performance dei dirigenti

In particolare:

I risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2015 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali allegare alla relazione sui risultati 2015 della Direzione Generale. La metodologia di determinazione dell'indennità di risultato dei dirigenti prevede che la percentuale di raggiungimento degli obiettivi specifici per ogni area approvati da CDA sia trasformata in una scala di punteggio da 1 a 5 secondo la seguente corrispondenza:

Percentuale di raggiungimento obiettivi	Valore puntuale
20%-50%	1
51%-60%	2
61%-80%	3
81%-95%	4
96%-100%	5

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

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

Tabella 10: Competenze indagate in relazione ai comportamenti organizzativi dei Dirigenti

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la seguente scala discreta a 5 valori:

1	Minimo
2	Soglia
3	Intermedia: superiore al minimo ma ancora non adeguata al target

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

4	Target
5	Eccellente

Tabella 11: scala di valutazione dei comportamenti organizzativi della performance dei Dirigenti

#### 3.3.3.2 La valutazione del personale non dirigente

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

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
	<b>Risultato obiettivi Dirigente di riferimento</b>	<b>Valutazione obiettivi</b>	<b>Customer satisfaction</b>	<b>Valutazione e individuale</b>	<b>Aspetti retributivi</b>
Responsabili gestionali di Servizio	20%	20%	10%	50%	- Retribuzione di risultato
Responsabili gestionali non titolari di incarico di capo servizio		50%		50%	- Retribuzione di risultato
Personale di categoria D titolare di incarichi di responsabilità		50%		50%	- Retribuzione di risultato
Personale di categoria B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità		Viene utilizzata per formare il budget di struttura		100%	- IMA

Tabella 12: la valutazione del personale tecnico-amministrativo

#### 3.3.3.3 Personale di categoria EP e D

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi per EP e D avviene attraverso la compilazione di più schede da parte dei responsabili diretti, vale a dire:

- i Dirigenti per i capiservizio,
- i Direttori delle strutture decentrate per personale di categoria EP e D con incarico
- i Capiservizio per il personale con responsabilità di processo afferente alle strutture dei servizi.

La verifica dei risultati sarà effettuata nel seguente modo:

		<b>Tipo di scheda (item)</b>
<b>Personale categoria D con incarico</b>		Performance della struttura di afferenza
<b>Personale categoria EP</b>	Capi servizio	Singoli obiettivi formalizzati
	EP non Capi Servizio e senza formalizzazione obiettivi	Performance della struttura di afferenza

Tabella 13: Tipologie di schede di valutazione utilizzate per il personale di categoria EP e D

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

#### 3.3.3.4 Risultati valutazione obiettivi

---

Nel 2015 sono stati attribuiti obiettivi specifici a tutte le strutture dell'Ateneo e formalizzati in capo ai "Responsabili gestionali", ovvero quelle posizioni organizzative che comportano un elevato grado di autonomia e responsabilità e la gestione di gruppi di lavoro medio-grandi.

I Responsabili gestionali sono:

- i Capiservizio per le strutture delle aree dirigenziali;
- i Segretari per le strutture dipartimentali;
- i Direttori tecnici di Centro.

Le strutture dell'Ateneo a cui sono stati formalizzati specifici obiettivi di performance sono le seguenti:

Servizi	29
Dipartimenti	18
Centri	6
<b>Tot strutture con assegnazione di obiettivi</b>	<b>53</b>

**Tabella 14:** numero delle posizioni organizzative valutate

In particolare:

- **SERVIZI.** L'attribuzione degli obiettivi, in coerenza con quelli del dirigente di riferimento, ha raggiunto tutti i 29 servizi delle aree dirigenziali.
- **DIPARTIMENTI.** A partire dagli obiettivi delle aree dirigenziali, è stato definito un set di obiettivi comuni a tutti i Dipartimenti. Era inoltre prevista la possibilità di definire ulteriori obiettivi specifici per ogni struttura.
- **CENTRI.** 6 Centri di servizi hanno definito obiettivi specifici di struttura; in particolare gli obiettivi del Centro Linguistico e del Centro Orientamento sono stati attribuiti al Servizio coordinato dallo stesso Responsabile gestionale.

La valutazione degli obiettivi costituisce una parte variabile della valutazione di ogni dipendente dell'Ateneo, pari al 20% per i Capiservizio e al 50% per tutto il personale.

Si ricorda che, come descritto puntualmente dal Piano della performance, la valutazione complessiva della performance è espressa in relazione ad una serie di aspetti che descrivono in modo completo la loro prestazione lavorativa.

Per i Capi servizio risulta determinata sulla base dei seguenti aspetti: valutazione obiettivi 20%, comportamenti organizzativi 50%, customer satisfaction 10%, risultato complessivo del dirigente di riferimento 20%.

Per tutto il personale la valutazione complessiva è determinata sulla base della valutazione dei comportamenti organizzativi 50% e della performance raggiunta dalla struttura di appartenenza 50%.

#### 3.3.4 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;

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

- per il personale di categoria B, C e D, l'attribuzione dell'Indennità Accessoria Mensile (IMA).

A partire dal 2013, il sistema di valutazione delle posizioni organizzative si è basato sul modello professionale basato sul sistema di classificazione della Next Consulting. La nuova concezione si basa sulla classificazione del personale in posizioni e ruoli, superando la divisione in categorie amministrative di appartenenza (B, C, D, EP e Dirigenti), che spesso non corrispondono al lavoro e alle responsabilità affidate al personale, a causa di sovra/sottoinquadramenti di categoria e alle note difficoltà di applicazione di politiche di sviluppo e di carriera. Pur avendo introdotto dei correttivi e dei miglioramenti rispetto all'anno precedente, il processo di valutazione rivisto nel 2014 si è rivelato ancora una volta molto complesso in termini di gestione.

Da ciò conseguono, un aggravio dei tempi e mole di lavoro non proporzionato ai risultati ottenuti che, per la maggior parte non hanno prodotto quei benefici in termini di valorizzazione del personale che un processo di valutazione dovrebbe comportare.

Si è resa necessaria un'ulteriore revisione dell'intero processo in termini di semplificazione, in relazione alla metodologia e agli strumenti di valutazione. La valutazione individuale verrà quindi 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.

Pertanto, l'importo retributivo a carattere premiale rappresentato dalla quota di accessorio erogata come I.M.A. si determina innanzitutto a livello di struttura organizzativa (in base all'FTE del personale che vi afferisce e in base al raggiungimento degli obiettivi di struttura), quindi viene calcolato per ciascun dipendente in base al contributo fornito da ciascuno ai risultati che sono stati conseguiti. In altri termini, al valutatore è richiesto di esprimere (in termini di punteggio da 0% a 100%) il giudizio dell'apporto individuale e professionale del dipendente alla performance di struttura.

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

1. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l'applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile. Un dipendente pro-attivo è:
  - non attende che le cose accadano, ma si attiva per farle accadere
  - percepisce in anticipo l'insorgere di problemi e le eventuali conseguenze
  - assume il controllo delle diverse situazioni
  - suggerisce soluzioni efficaci per evitare l'insorgere di problemi futuri
  - in spirito collaborativo, prende l'iniziativa, non ha bisogno di essere invitato ad agire e non ha bisogno di istruzioni dettagliate
  - è orientato al cambiamento.
2. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

Un dipendente con buone capacità relazionali:

- Si rapporta con gli altri in modo gentile ed educato
- Mostra un atteggiamento collaborativo e partecipativo
- Contribuisce attivamente alla circolazione delle informazioni tra colleghi e tra strutture
- Cerca di prevenire o ridurre le conflittualità all' proprio gruppo di lavoro
- Si mostra accogliente e ben disposto alle richieste dell'utenza
- Sa relazionarsi con i diversi tipi di utenza, dimostrando attenzione per le specifiche necessità

3. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Un dipendente con adeguate competenze professionali:

- Possiede un background di nozioni e conoscenze teoriche sui processi che segue
- Si tiene aggiornato con la normativa di riferimento del proprio lavoro
- Nella pratica del proprio lavoro, agisce con competenza, professionalità e serietà
- Se non sa come agire in determinate situazioni, si rivolge ai colleghi più esperti o al proprio responsabile in modo coscienzioso
- Partecipa attivamente e con spirito di miglioramento alle iniziative di formazione offerte
- Chiede di poter essere aggiornato e/o formato su aspetti specifici
- Accetta con favore o ricerca in prima persona un confronto professionale con il proprio responsabile, al fine di chiarirsi dei dubbi/imparare qualcosa di nuovo

Tali aspetti, che compongono l'item di valutazione, dovranno essere **messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito di ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia** richiesti dalle diverse categorie di appartenenza.

#### La metodologia

Gli 8 ruoli professionali precedentemente individuati a partire dagli esiti del gruppo di lavoro Everest ed utilizzati per la valutazione anno 2013 (si veda la Relazione sulla performance anno 2013), sono stati ulteriormente semplificati nelle seguenti posizioni organizzative:

R. O.	Descrizione	Esempio
<b>Operatore</b>	Addetto ai servizi generali	Addetto posta, custode, giardiniere
<b>Impiegato</b>	Addetto ad attività amministrative o tecniche ( <i>senza</i> incarico di responsabilità su attività o processi)	Addetto contabile, impiegato amministrativo, etc.
<b>Specialist</b>	Responsabile di attività amministrative o tecniche ( <i>con</i> incarico di responsabilità su attività o processi)	Responsabile della formazione, Responsabile del laboratorio
<b>Responsabile gestionale</b>	Responsabile di attività e processi tecnici o amministrativi con incarico di responsabilità sulla struttura e gestione dei collaboratori	Caposervizio Gestione trattamento economico e previdenziale, Segretari di dipartimento

Tabella 15: Ruoli organizzativi per il processo di valutazione anno 2015

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

La valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo sarà attuata tramite la piattaforma U-GOV.

#### Grado di copertura dell'evento di valutazione anno 2015

La tabella seguente presenta, in sintesi, l'estensione della valutazione sul personale dell'Ateneo:

R. O.	Customersatisfaction		Obiettivi di struttura		Comportamenti organizzativi	
Capiservizio	29	100%	29	100%	29	100%
Segretari di Dipartimento	-	-	18	100%	18	100%
Direttori di Centro	-	-	6	100%	6	100%
Personale TA indet. + det.	-	-	-	-	875	

Tabella 16: Grado di copertura dell'evento di valutazione anno 2015

#### Attribuzione indennità accessorie 2015

Al momento della stesura della presente relazione, il fondo trattamento accessorio 2015 non è ancora stato certificato. Pertanto i criteri puntuali per l'attribuzione della percentuale di indennità di risultato del personale di categoria D e EP con incarico di responsabilità e della parte premiale dell'IMA per il personale di categoria B, C e D saranno definiti in sede di accordo di contrattazione integrativa relativo al trattamento accessorio anno 2015.

#### 3.3.5 Indagine Customer satisfaction anno 2015

---

L'Università di Pavia ha aderito anche nel 2015 al progetto Good Practice che prevede l'adozione di diversi questionari a seconda delle tipologie di utenti (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo) con domande comuni a tutti gli Atenei. La rilevazione si è svolta tra gennaio e maggio 2015, con diverse tempistiche a seconda delle categorie di utenti. La somministrazione è avvenuta via web e sono state adottate scale differenti: da 1 a 4 per gli studenti, da 1 a 6 per docenti e PTA.

Nei grafici seguenti, desunti dai report restituiti da GoodPractice, sono riportati i punteggi medi calcolati da GP, assegnando valori crescenti al crescere della soddisfazione per l'item valutato. Vengono messi a confronto i valori dell'Università di Pavia con i valori medi calcolati con riferimento a tutti gli Atenei che aderiscono al progetto.

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

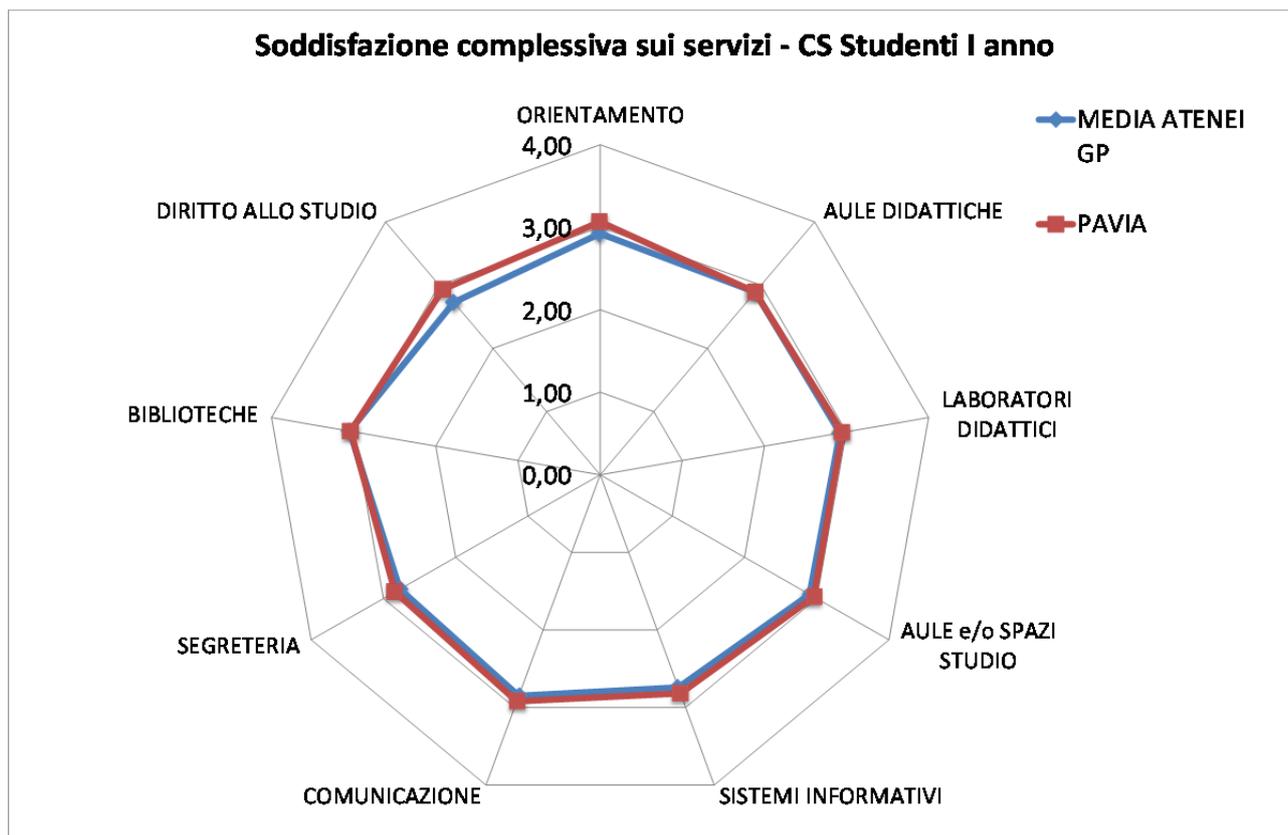


Figura 10: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti I anno (Tasso risposta 6%)

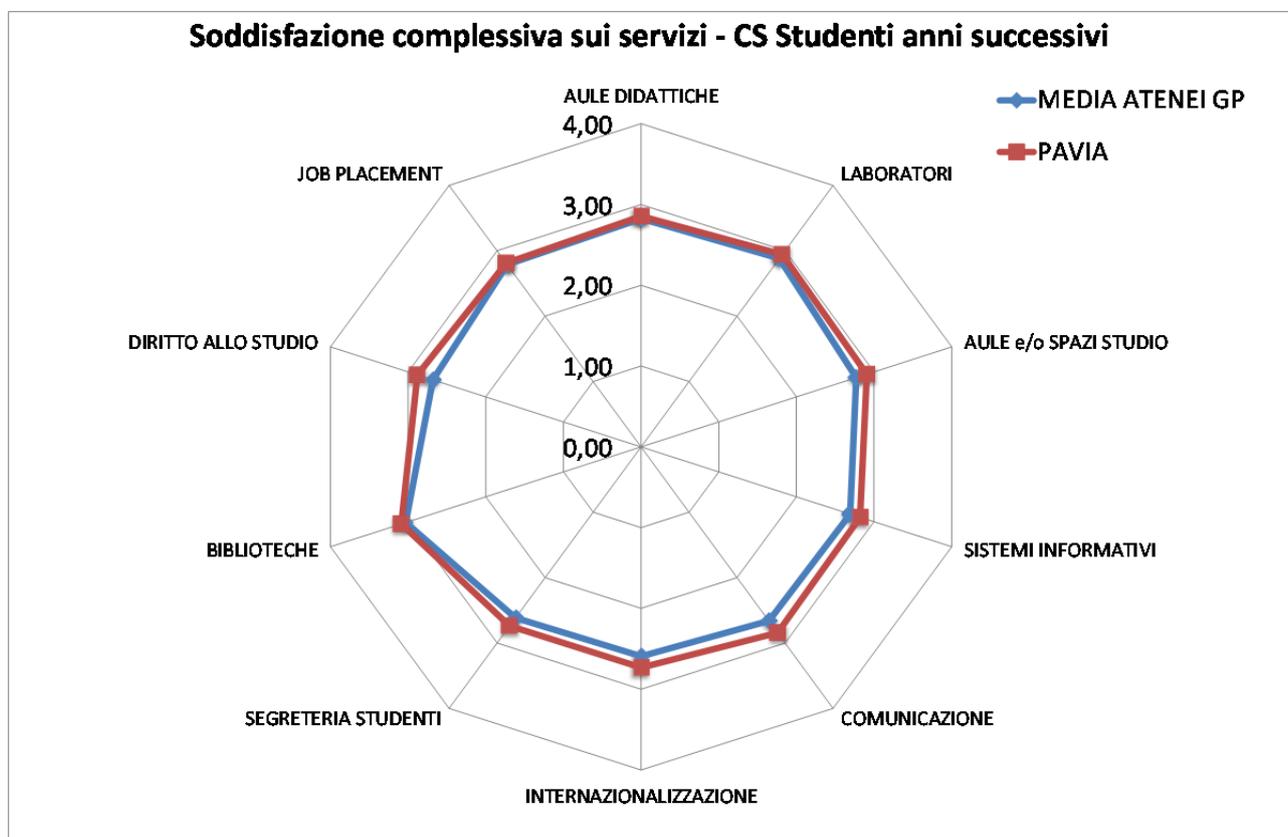


Figura 11: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti anni successivi al primo (Tasso risposta 4%)

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

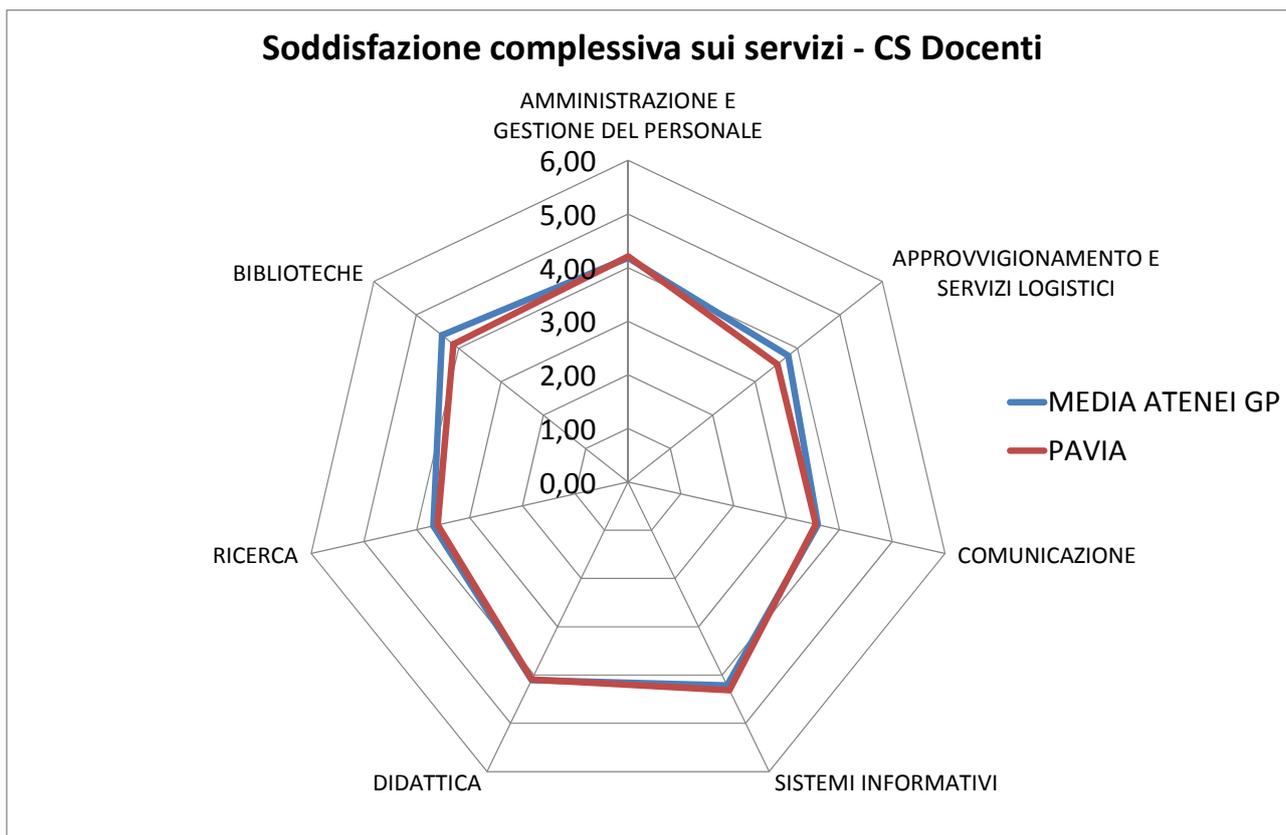


Figura 12: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- docenti (Tasso risposta 12%)

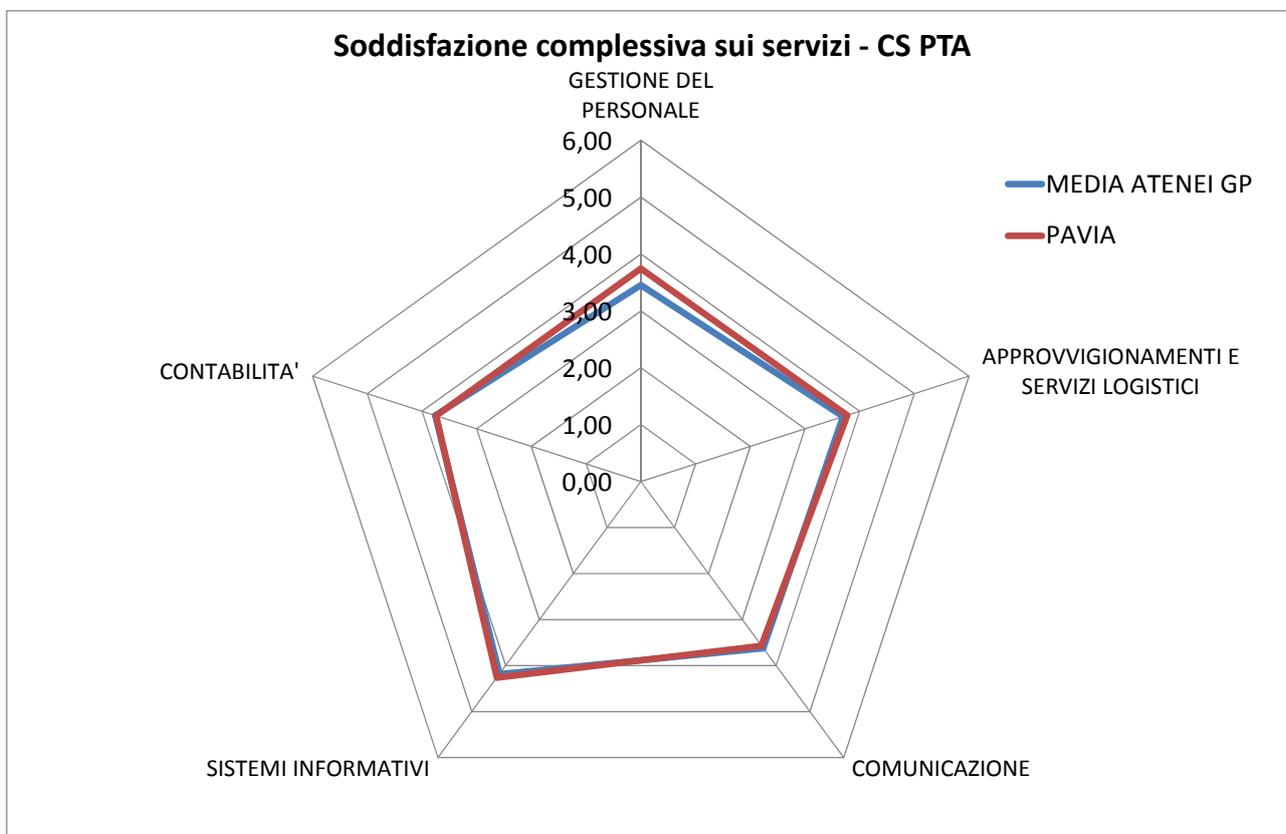


Figura 13: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- PTA (Tasso risposta 32%)

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

I risultati restituiti dal progetto GP hanno il pregio di potere effettuare confronti con un dato medio di riferimento e di verificare il posizionamento dell'Università di Pavia nel gruppo o rispetto ad alcuni Atenei con caratteristiche analoghe. I dati vengono infatti resi anonimi per l'illustrazione pubblica (in base ad una specifica policy del progetto GP) ma sono comunicati in forma integrale ai referenti e ai Direttori Generali.

L'indagine condotta nel corso del 2015, sintetizzata nei quattro grafici precedenti, fornisce risultati soddisfacenti in termini di giudizi medi e rivela un buon posizionamento dell'Ateneo rispetto agli altri Atenei partecipanti, specialmente con riferimento ai servizi rivolti agli studenti.

Emerge tuttavia la necessità di aumentare i tassi di risposta, anche se i valori registrati non si discostano molto dai valori degli altri Atenei partecipanti. Si rileva peraltro una forte variabilità nei tassi di risposta, specialmente per quelli relativi agli studenti che vanno da un minimo del 2% ad un massimo del 98%. Ciò dipende molto dalle modalità di rilevazione adottate: gli Atenei che, come Pavia, hanno utilizzato il server del Politecnico di Milano hanno i tassi di risposta più bassi, mentre i pochi Atenei che hanno somministrato autonomamente il questionario hanno raggiunto risultati migliori, avendo la possibilità di sollecitare in modo mirato i non rispondenti e la possibilità di inserire vincoli amministrativi (ad es. inserendo il questionario nell'area riservata degli studenti nel portale di Ateneo). Si ricorda infine che il dato di Pavia è anche influenzato dalla somministrazione della “*Student Survey*” di Ateneo, che è avvenuta a ridosso della compilazione del questionario di Good Practice. I risultati vanno quindi interpretati con le dovute cautele, tenendo conto di questo aspetto.

#### 3.4 Performance e prevenzione anticorruzione: il collegamento tra i documenti programmatici

L'approccio iniziale del legislatore in materia di gestione della performance e dell'anticorruzione non ha senz'altro favorito l'integrazione tra obiettivi, azioni e piani. Sono state introdotte innumerevoli prescrizioni a scadenza ravvicinata in provvedimenti normativi susseguenti e, a volte, incoerenti, che hanno indotto le PA al rispetto degli adempimenti in senso esclusivamente formale attraverso procedure non contestualizzate. In questo modo si sono ottenuti risultati non solo inadeguati a fronteggiare i veri rischi di corruzione ma che, paradossalmente, li aumentano. Infatti, qualsiasi forma di rallentamento alla velocità attesa dei processi si trasforma inevitabilmente in incremento di inefficienza e l'inefficienza meglio nasconde i fenomeni corruttivi. Se l'obiettivo finale è quello di avere una Pubblica Amministrazione (PA) più efficace ed efficiente il legame tra adempimenti, responsabilità e risultati delle organizzazioni deve essere ben interpretato.

Per questo motivo, ANVUR ha elaborato una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale. Lo strumento operativo proposto da ANVUR per gli atenei è il Piano Integrato, ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Dal canto suo, ANAC pur riconoscendo la non aderenza dei risultati ottenuti in termini di prevenzione della corruzione delle misure introdotte dalla normativa anticorruzione italiana, non ha accolto la possibilità di integrare gli adempimenti. Pertanto, anche per il 2016, gli Atenei sono stati tenuti all'elaborazione di un Piano Integrato (adempimento ANVUR) e di un Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC adempimento ANAC).

### 3. La performance 2015: obiettivi, risultati raggiunti e scostamenti

Si evidenzia, peraltro, come le 'Linee Guida per la gestione integrata della Performance delle Università statali italiane' siano state emanate nel luglio del 2015, quindi non in tempo utile per essere pienamente recepite nei documenti programmatici relativi al 2015 che dovevano essere approvati entro il 31 gennaio 2015.

Ciononostante, il collegamento tra i documenti programmatici è stato realizzato mediante l'assegnazione ai responsabili gestionali degli obiettivi di prevenzione della corruzione previsti dal PTPC anche in termini di obiettivi validi ai fini della performance 2015. (Esempio: Implementazione e sviluppo sistema di acquisti centralizzato di alcuni servizi e categorie merceologiche, Piano audit, Monitoraggio tempi procedurali).

L'Ateneo condivide l'impostazione prevista dal Piano Integrato che è stata realizzata a partire dall'anno 2016 sviluppando la pianificazione integrata delle attività gestionali in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa all'attività istituzionali e alla programmazione economico-finanziaria.

Le attività di prevenzione della corruzione messe in atto nel corso dell'anno 2015 dal Responsabile, in collaborazione con i Dirigenti e con i Servizi coinvolti, sono dettagliatamente illustrate nella Relazione annuale sulle attività di prevenzione della corruzione<sup>7</sup> e sinteticamente riportate nella Relazione sui risultati della Direzione Generale, allegata al presente documento.

---

<sup>7</sup> Predisposta ai sensi dell'art. 1, comma 14 della L.190/2012 e pubblicata al seguente indirizzo:  
<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/anticorruzione.html>

### 4. Risorse, efficienza ed economicità

---

#### 4.1 Efficienza ed economicità della gestione

---

Dal 1 gennaio 2015 è attiva in Ateneo la contabilità economico patrimoniale condivisa con tutte le altre realtà economiche produttive (nazionali ed internazionali) e non più confinata nell'ambito delle registrazioni finanziarie della contabilità di Stato. Questo, in conformità allo spirito del legislatore, dovrebbe migliorare la qualità e l'accessibilità alle informazioni del risultato conseguito dall'organizzazione, sulla base delle capacità e delle risorse disponibili. Il processo di innovazione e cambiamento, di fatto, è già iniziato con l'avvio del Bilancio Unico dal 1 gennaio 2014 nel quale l'autonomia gestionale, finanziaria ed amministrativa dei centri autonomi, si concilia con una gestione contabile unitaria di Ateneo.

L'Ateneo con il supporto e dell'assistenza di una società esterna, ha avviato la redazione del primo stato patrimoniale e la relativa nota integrativa. Alla prima fase di analisi è seguito un intenso lavoro di revisione ed acquisizione delle informazioni necessarie per l'applicazione dei criteri e principi contabili tipicamente applicabili alla contabilità economica così come previsto dall'art 5 comma 1 della legge 240/2010 e dai relativi decreti attuativi. Il lavoro verrà presentato il 27 giugno 2016 al Collegio dei Revisori e il 28 giugno 2016 al Consiglio di Amministrazione (la documentazione è allegata alla relativa pratica).

Inoltre, a settembre 2015 si è avviata la quinta edizione di redazione del budget, la seconda in logica economico-patrimoniale, revisionata sulla base di quanto statuito dal [Decreto Interministeriale n. 925 del 10 dicembre 2015](#) che ne ha fissato schemi e contenuti. La logica applicata è stata la consueta bottom up al fine di promuovere un processo partecipato con i dirigenti ma anche, per la prima volta, con i dipartimenti. La elaborazione del budget garantisce la copertura e la coerenza degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali e alle strutture con le risorse da impiegare.

I paragrafi successivi illustrano i valori degli indicatori di efficienza ed efficacia derivati prevalentemente dalla partecipazione a Good Practices e di quelli definiti dal decreto legislativo 49/2012.

#### 4.2 Indicatori di efficienza ed efficacia

---

Il progetto Good Practices 2014 a cui l'Ateneo di Pavia partecipa è giunto alla sua 10<sup>a</sup> edizione ed ha lo scopo di misurare le performance dei servizi amministrativi di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto. L'edizione 2014 ha visto la partecipazione di 26 atenei pubblici e tre Scuole Superiori che, insieme al gruppo di lavoro, hanno definito il framework di confronto.

L'edizione 2014 è stata caratterizzata da tre tipologie di rilevazioni:

1. *Costi ed efficienza.* Rispetto a 26 servizi amministrativi di supporto sono stati calcolati i costi complessivi ed unitari con riferimento a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio. A differenza delle edizioni passate, per la prima volta quest'anno è stata

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

inserita la possibilità di rilevare i costi, non solo per i servizi, ma anche per le singole attività elementari che costituiscono il servizio stesso.

2. *Customer Satisfaction* (CS) per gli studenti del primo anno (STUD), il personale docente (DOC) ed il personale tecnico-amministrativo (PTA). Il questionario degli studenti è stato distinto tra studenti del I anno e degli anni successivi in quanto sono state introdotte domande ad hoc per ciascuna categoria: gli studenti del primo anno erano chiamati ad esprimere un giudizio in merito al servizio di Orientamento in Entrata, mentre gli studenti degli anni successivi hanno espresso un giudizio per il servizio di Job Placement e di internazionalizzazione. Da ultimo, all'interno dell'efficacia percepita, in questa edizione è stato effettuato un benchmark anche sui questionari relativi al benessere organizzativo.
3. *Laboratori Risk e Social media*. L'obiettivo del laboratorio risk è stato quello di identificare un profilo di rischio per l'ateneo attraverso la redazione di un catalogo rischi, mentre il laboratorio social media si è posto l'obiettivo di confrontare gli atenei partecipanti in merito alle modalità di adozione, implementazione ed uso dei social media.

##### 4.2.1 Costi ed efficienza

---

La tabella 14 mostra il costo delle attività per tipologia di struttura: aree dirigenziali, dipartimenti e centri. I costi inclusi sono quelli relativi al personale interno tecnico amministrativo (a tempo indeterminato e determinato) che ha prestato servizio per l'anno solare 2015. Si sono inclusi anche i collaboratori esterni (lavoratori interinali, volontari del servizio civile, gli studenti dei progetti 150 ore). Il costo per l'anno 2015, pari a € 32.803.969, è in live calo rispetto all'anno precedente. Si osserva la pressoché totale centralizzazione delle attività di edilizia, gestione del personale, pianificazione e sistemi informativi; mostrano, invece, quote di decentramento importanti: didattica, approvvigionamento, servizi generali e contabilità.

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

Attività:	Aree dirigenziali	Strutture dipartimentali	Centri	Totale
1. Pianificazione, controllo e statistica	485.952	125.582	67.697	679.231
2. Contabilità	1.415.022	1.742.577	153.408	3.311.007
3. Affari legali e istituzionali	737.234	358.987	26.274	1.122.495
4. Comunicazione	525.661	508.690	104.373	1.138.724
5. Servizi sociali e welfare	124.886	33.658	2.483	161.027
6. Personale	1.438.001	615.133	62.284	2.115.419
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	107.189	9.912		117.100
8. Edilizia_Interventi sul costruito	303.595	28.913	63.791	396.298
9. Approvvigionamenti	369.239	695.933	39.747	1.104.919
10. Servizi generali e logistici	1.462.249	1.953.985	71.898	3.488.132
11. Sistemi informativi	1.474.804	796.312	85.669	2.356.785
12. Orientamento in entrata	89.821	74.411	102.332	266.565
13. Gestione alloggi e mense		2.580		2.580
14. Gestione delle borse di studio	150.987	59.753	36.110	246.850
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	1.603.964	2.043.217	215.802	3.862.984
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	630.757	752.539	20.069	1.403.365
17. Orientamento in uscita	37.141	18.060	174.276	229.477
18. Internazionalizzazione studenti	653.539	68.103	52.006	773.647
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	125.800	30.969		156.769
20. Biblioteche	3.038.332	212.288	110.408	3.361.029
21. Trasferimento tecnologico	120.685	21.823	4.759	147.267
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	252.628	272.762	18.171	543.560
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	239.829	153.701	9.940	403.470
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	46.256	3.549.659	580.141	4.176.055
25. Supporto alle gestione ospedaliera	79.109	704.792		783.900
26. Musei	368.668	62.675	23.970	455.314
<b>Totale 2015</b>	<b>15.881.347</b>	<b>14.897.013</b>	<b>2.025.609</b>	<b>32.803.969</b>
<b>%</b>	<b>48,4%</b>	<b>45,4%</b>	<b>6,2%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Totale 2014</b>	<b>16.062.113</b>	<b>15.896.360</b>	<b>2.387.946</b>	<b>34.346.419</b>

Tabella 17: costi per attività

E' interessante osservare il costo unitario delle singole attività 2015 e confrontarlo con quello dell'anno precedente; i dati esposti nella tabella successiva sono un'anticipazione dell'edizione GP in corso, non ancora conclusa. I costi unitari mostrano una tendenziale contrazione ad eccezione di alcuni lievi incrementi per le attività legate a: personale, servizi sociali e welfare, internazionalizzazione .

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

Attività:	Costo 2015:	driver 2015: n°	driver 2015: descrizione	c.u. 2015	c.u. 2014
1. Pianificazione, controllo e statistica	679.231	436.567	Tot entrate e uscite /1000	1,6	1,6
2. Contabilità	3.311.007	436.567	Tot entrate e uscite /1000	7,6	7,4
3. Affari legali e istituzionali	1.122.495	1.810	(pta, doc, ric, cel)	620,2	624,2
4. Comunicazione	1.138.724	1.780	(pta, doc, ric)	639,7	669,6
5. Servizi sociali e welfare	161.027	1.810	(pta, doc, ric, cel)	89,0	79,0
6. Personale	2.115.419	2.559	N° persone (pta, doc, ric, cel, coco e ass)	826,7	825,3
8. Edilizia_Interventi sul costruito	396.298	208.498	mq interno	1,9	2,0
9. Approvvigionamenti	1.104.919	19.126,25	Tot approvvigionamenti/1000	57,8	58,9
10. Servizi generali e logistici	3.488.132	208.498	mq interno	16,7	17,3
11. Sistemi informativi	2.356.785	2.559	N° persone (pta, doc, ric, cel, coco e ass)	921,0	851,1
12. Orientamento in entrata	266.565	6.438	N immatricolati	41,4	51,3
14. Gestione delle borse di studio	246.850	1.711	N domande di borse di studio	144,3	168,3
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	3.862.984	21.556	Studenti iscritti (che abbiano pagato la prima rata)	179,2	177,5
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	1.403.365	2.133	Dottorati e iscritti a master e altre scuole	657,9	709,3
17. Orientamento in uscita	229.477	4.583	Studenti (Laureati + stag)	50,1	70,0
18. Internazionalizzazione studenti	773.647	2.772	Studenti (stranieri e in mobilità)	279,1	251,3
20. Biblioteche	3.361.029	26.139	N° utenti potenziali (studenti, doc, pta, ass, coco, post laurea)	128,6	131,7
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	543.560	918	Valore progetti di ricerca nazionale e conto 3i /100	592,1	643,3
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	403.470	918	Valore progetti di ricerca internazionali /1001	439,5	447,7

Tabella 18: Anticipazione dei costi unitari 2015 di GP

#### 4.2.2 Indicatori globali di Ateneo

In attesa di poter disporre di indicatori di redditività, liquidità e solidità patrimoniale, desumibili dalla contabilità economico-patrimoniale, si riportano i valori degli indicatori MIUR<sup>8</sup> al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economica-finanziaria e patrimoniale delle università. Si tratta degli indicatori relativi alle spese di personale e di indebitamento e di sostenibilità economico finanziaria (ISEF).

L'indicatore 'spese di personale' è calcolato come rapporto tra le spese fisse e accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) e le entrate complessive (ovvero finanziamenti ministeriali più contribuzione studentesca). Il valore di riferimento da non superare è assunto pari all'80%. L'incidenza di spese di personale sulle entrate complessive mostra un trend "virtuoso" passando da 72.73% nel 2012 al 69.30% nel 2015.

L'indice di indebitamento è calcolato rapportando l'importo dell'ammortamento annuo (quota capitale più quota interessi) al totale delle entrate correnti complessive, al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi. Il valore limite è posto pari al 10% e influenza la percentuale di turnover solo quando l'indicatore relativo alle spese per il personale è superiore all'80%. Anche l'indice di indebitamento mostra un trend "virtuoso" di decrescita.

<sup>8</sup> Definiti con Decreto Legislativo 49/2012 e con DM 47 del 30 gennaio 2013.

#### 4. Risorse, efficienza ed economicità

Descrizione	2015*	2014	2013	2012
Spese di personale a carico dell'Ateneo A	109.044.288	111.468.750	114.846.214	117.741.026
Entrate complessive nette (FFO+programmazione triennale+tasse e contributi universitari) B	157.355.039	157.861.588	157.686.779	161.877.995
Indicatore spese di personale A/B	69,30%	70,61%	72,83%	72,73%
Spese complessive a carico del bilancio (Rata annuale capitale + interessi)	1.456.769	1.490.188	1.890.020	2.068.327
Entrate complessive nette ( al netto di spese di personale e Fitti passivi a carico dell'Ateneo)	48.216.586	46.249.103	42.692.538	43.991.659
Indicatore di indebitamento	3,02%	3,2221%	4,43%	4,7%

**Tabella 19: Indicatore di spese di personale e di indebitamento ( Fonte: dati provvisori 2015 da procedura Proper)**

\*dati provvisori

L'indicatore di sostenibilità economico finanziaria (ISEF) superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra A/B dove A è pari al 82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend "virtuoso" attestandosi al 1,17.

Descrizione	2015*	2014	2013	2012
82% Entrate complessive nette (A)	129.031.132	129.446.502	129.303.159	132.620.802
Spese complessive (Spese di personale ao + oneri di ammortamento)	110.501.057	112.958.938	116.736.234	119.809.353
Indicatore di sostenibilità economica finanziaria	1,17	1,15	1,11	1,11

**Tabella 20: ISEF – Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria**

\*dati provvisori

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

Più in generale è d'attualità il tema relativo alla definizione di una gamma di indicatori rappresentativi della performance gestionale degli Atenei al fine di garantire un confronto omogeneo e durevole per la valutazione delle sedi. Oltre a quelli ministeriali sopra esposti, a livello nazionale (Codau- Anvur) è stata effettuata una prima proposta che include gli indicatori di seguito presentati.

Alcuni indicatori sono tipicamente riconducibili alla capacità di autofinanziamento dell'Ateneo

- % di autofinanziamento (progetti UE, conto terzi, altri progetti di ricerca, altre entrate) / entrate totali
- Contribuzione studentesca : valore contributi / totale entrate ateneo

I valori calcolati, come evidenziato nella tabella seguente, mostrano una capacità di autofinanziamento dell'Ateneo pressoché stabile nel triennio di riferimento.

Descrizione	2015*	2014	2013	2012
% di autofinanziamento (progetti UE, conto terzi, altri progetti di ricerca, altre entrate) / entrate totali	13,9%	11,3%	15,0%	11,9%
Contribuzione studentesca : valore contributi / totale entrate ateneo	19,5%	19,7%	18,9%	18,8%
Tot entrate: FFO, tasse e entrate per ricerca e con.to 3i				

**Tabella 21: autofinanziamento**

\*dati provvisori

Altri indicatori, esemplificati nella tabella successiva potrebbero essere di significativa utilità per valutare il posizionamento in termini di performance gestionale degli Atenei. Alcuni di questi sono già parte del protocollo del progetto GP. I dati riportati in tabella si riferiscono all'anno 2015. In particolare si evidenzia che il costo per utenze al metro quadro è in miglioramento nel triennio (37,03 euro vs 52,01 nel 2013); in miglioramento anche il costo per la telefonia fissa (52,77 euro vs 125,55).

Descrizione	2015	2014	2013
<b>Costo utenze (energia elettrica, gas, acqua, riscaldamento e condizionamento, Costo pulizie al mq) per metro quadro</b>	37,03	42,35	52,01
<b>Costo della Telefonia fissa per persona</b>	52,77	117,55	125,55
<b>Comunicazione - Efficacia canali web</b>			
- n. accessi annuali		5.302.935	
- n. visitatori sito internet	2.403.616	2.655.761	2.651.671
- presenza e attività su social media	Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube	Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube	

**Tabella 22: Un possibile set di indicatori per la valutazione delle attività gestionali**

### 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

---

#### 5.1 Copertura sanitaria per il personale tecnico-amministrativo

---

Nell'ambito dei benefit previsti a favore del personale dell'Ateneo<sup>9</sup>, l'Università di Pavia ha attivato nel 2016 la copertura sanitaria gratuita per tutto il personale tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici. Era stata inizialmente prevista anche la possibilità di estensione facoltativa ai componenti il nucleo familiare del personale tecnico-amministrativo e cel, al personale docente e loro familiari, con il pagamento di un premio agevolato. Tuttavia, non è stato raggiunto il numero minimo di adesioni per l'attivazione.

Si tratta di un intervento realizzato ai sensi dell'art. 61 c. 5 CCNL 16/10/2008, su iniziativa del Direttore Generale e del Delegato del Rettore alle Risorse Umane e condiviso con le rappresentanze sindacali.

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30/06/2015 ha approvato la destinazione di una quota parte di avanzo libero 2014, al fine di poter procedere all'attivazione della copertura assicurativa in ambito sanitario per la durata di un anno in favore del personale tecnico amministrativo. Nella seduta del 14/10/2015, il Consiglio di Amministrazione ha approvato il capitolato tecnico e deliberato l'indizione di una procedura aperta per l'affidamento del servizio assicurativo relativo al rischio di Rimborso Spese Mediche Ospedaliere RSMO.

La procedura di gara si è conclusa con l'avvio della copertura sanitaria a partire dal 1 maggio 2016.

Si tratta di un'importante iniziativa tra le prime in Italia in ambito pubblico che si caratterizza per una forte spinta verso azioni di welfare aziendale, in un'ottica di attenzione al lavoratore e alle sue esigenze.

#### 5.2 La valutazione del rischio di stress lavoro correlato

---

Nell'anno 2013 è stata aggiornata la valutazione del rischio stress lavoro correlato, precedentemente condotta nell'anno 2010. Per la valutazione del rischio ci si è avvalsi del Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento dell'Ateneo stesso, che ha prodotto un documento analitico allegato al DVR.

I dettagli dei risultati dell'indagine sono riportati nel documento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato, pubblicati all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale d'Ateneo.

Nonostante siano emerse alcune criticità in maniera trasversale a più gruppi omogenei, si rileva una generale situazione di rischio stress lavoro-correlato basso. Pertanto, non si richiede di procedere con l'analisi del rischio di secondo livello (valutazione soggettiva), secondo quanto disposto dal D.Lgs 81/08, ma unicamente di monitorare gli aspetti citati e di ripetere la valutazione secondo la periodicità prevista.

Solo per il gruppo omogeneo dei Tecnici di area ingegneristica, in considerazione dei risultati ottenuti, si è proceduto nel 2014 con il secondo livello di approfondimento (valutazione soggettiva con coinvolgimento diretto dei lavoratori) al fine di indagare le percezioni dello stress lavoro-correlato da parte di questo personale e di pianificare specifiche azioni di miglioramento. Da tale indagine non sono emerse risultanze significativamente discordanti dai risultati ottenuti a livello generale sull'Ateneo.

---

<sup>9</sup> I benefit a favore del personale sono indicati al seguente link: <http://www.unipv.eu/site/home/naviga-per/tecnico-amm./articolo13086.html>

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

Considerando il quadro complessivo emerso, anche in base a quanto dichiarato trasversalmente dalle diverse équipe valutative, l'Amministrazione ritiene utili i seguenti interventi preventivi e di tutela:

- Predisposizione di programmi di informazione (ad esempio, una brochure informativa) e formazione specifica rivolta a tutti i lavoratori relativamente al tema dello stress lavoro-correlato;
- Erogazione di corsi di formazione sulle tecniche di gestione del conflitto e sulla leadership rivolti ai responsabili di enti/unità organizzative.

È in corso una valutazione sull'opportunità di attivare iniziative finalizzate al recepimento precoce di situazioni individuali di disagio lavorativo (ad esempio, uno sportello d'ascolto), allo scopo di intervenire con finalità preventive sulle possibili problematiche legate allo stress lavoro-correlato.

Nel 2015 è stata nominata la nuova Consigliera di Fiducia dell'Ateneo, con la quale si è subito instaurato un rapporto costruttivo sia verso il Comitato Unico di Garanzia sia verso il Servizio di prevenzione e protezione dell'Ateneo.

Nel 2016 è programmata la revisione del documento di valutazione del rischio stress lavoro correlato, con la collaborazione del Servizio Organizzazione e Innovazione, anche nell'ottica di integrazione con la valutazione del benessere organizzativo prevista annualmente da ANAC.

### 5.3 L'indagine sul benessere organizzativo

---

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

L'Università di Pavia ha realizzato l'indagine nel periodo giugno-luglio 2014, secondo le direttive fornite dall'ANAC, somministrando via web un questionario anonimo al personale tecnico-amministrativo.

Hanno risposto al questionario 499 dipendenti, pari al 56% del personale in servizio.

I risultati dell'indagine sono stati presentati durante la giornata della trasparenza tenutasi il 05/04/2016.

La presentazione è pubblicata alla sezione «Amministrazione trasparente», al seguente link: <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo10716.html>.

L'indagine sul benessere organizzativo nel 2016 è stata avviata lo scorso 15 giugno nell'ambito del progetto Good Practice allo scopo di valutare i risultati ottenuti anche in termini di posizionamento rispetto alle sedi coinvolte nell'iniziativa.

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

### 5.4 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2015

---

L'Università di Pavia, in continuità con le attività e i progetti posti in essere dai pre-esistenti Comitati paritetici sul fenomeno del mobbing e per le pari opportunità, ha istituito nel corso del 2011 il Comitato Unico di Garanzia. Nel corso del 2015, il CUG è stato rinnovato con Decreto del Direttore Generale n. 1019/2015 del 24/04/2015.

Il CUG ha compiti propositivi, consultivi e di controllo. Si sottolinea che è prevista la partecipazione di un rappresentante del CUG agli incontri di contrattazione integrativa di Ateneo, affinché possa fornire pareri consultivi sui temi di propria competenza e svolgere un'attività di verifica sui risultati ottenuti.

Nel corso del 2015, l'Ateneo in collaborazione con il CUG ha promosso le attività previste dal Piano triennale di Azioni Positive 2014-2016<sup>10</sup>, adottato con decreto rettorale del 14 aprile 2014 e disponibile sulla pagina web dedicata al CUG sul sito dell'Università <sup>11</sup>.

In particolare, si segnalano le seguenti iniziative riferite all'anno 2015:

- è stato avviato il Progetto di sperimentazione del telelavoro. Per la prima fase di sperimentazione sono previste sette postazioni. Il progetto viene monitorato dal CUG e dal Centro Interdipartimentale di Studi di Genere;
- il CUG ha collaborato con il Comune e la Provincia di Pavia alla promozione del concorso letterario denominato "Caratteri di Donna", organizzato dall'Assessorato delle Pari Opportunità del Comune di Pavia. L'iniziativa di scrittura al femminile è stato dedicato al tema "Ripartire" ed era destinato a tutte le donne italiane o straniere a partire dai 16 anni. I racconti sono stati presentati e premiati sabato 8 marzo 2014, in occasione della Giornata Internazionale della Donna. Inoltre, il CUG ha riconosciuto un premio speciale alle potenziali autrici iscritte all'Università oppure agli istituti superiori, attribuendo un premio di 300 Euro;
- nell'ambito del corso di formazione per i dipendenti di nuova nomina è stato previsto un intervento sul Comitato Unico di Garanzia e il Piano delle Azioni Positive;
- sono stati inviati interventi volti a migliorare la comunicazione verso l'esterno, in particolare il CUG sta definendo la predisposizione di una nuova pagina web.

Il CUG ha presentato una relazione sulle attività complessivamente svolte e sulla situazione del personale, riferita all'anno 2015. La relazione è stata trasmessa al Rettore e al Direttore Generale e successivamente presentata come comunicazione agli Organi di governo dell'Ateneo nelle sedute di aprile 2016.

Nel corso del 2015 è stato, inoltre, predisposto il nuovo Regolamento del CUG, proposto agli Organi dell'Ateneo per l'approvazione a gennaio 2016. Oltre al necessario adeguamento rispetto alla legislazione vigente, si è cercato di meglio valorizzare: a) le finalità e le tematiche di competenza del CUG; b) l'attenzione

---

<sup>10</sup> Come previsto dalla legge 125/91 e dai decreti legislativi 196/00

<sup>11</sup> <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/cug---comitato-unico-di-garanzia.html>

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

nei confronti del personale non strutturato e della componente studentesca.

Sempre nell'ambito delle politiche per l'attuazione delle pari opportunità, si segnala che l'Università di Pavia ha avviato, ad aprile 2015, una procedura di richiesta di manifestazione di interesse a coprire l'incarico di consigliere/a di fiducia, che si è conclusa con la nomina della Consigliera nel mese di settembre 2015.

L'attività del CUG e la collaborazione dell'Amministrazione nelle azioni poste in essere dal Comitato indicano l'attenzione rivolta al miglioramento del benessere lavorativo, nonché l'impegno per l'eliminazione e la prevenzione di tutti i fattori di rischio di discriminazione.

### 5.4.1 I dati relativi alla parità e alla pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche

La relazione di sintesi dei dati relative alle misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne riferita all'anno 2015 è stata inviata al Dipartimento della Funzione Pubblica in data 31 marzo 2016 tramite il format per la presentazione in modalità telematica.

I dati relativi alla suddivisione per genere nella popolazione dell'Ateneo di Pavia (900 unità di personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato di categoria non dirigente e altre tipologie di personale non contrattualizzato) evidenziano una netta predominanza della popolazione femminile rispetto a quella maschile (rispettivamente 65,1% e 34,9%).

Questa netta predominanza di donne rispetto al totale del personale in servizio si riflette in maniera evidente in tutti gli istituti presenti e misure messe in atto dall'Ateneo:

1. **Part time.** Si ritrovano percentuali elevate per le donne rispetto agli uomini, 107 donne pari al 18,3% contro 19 uomini pari al 15% optano per un regime a tempo parziale. In particolare, si evidenzia che le donne scelgono un orario part time superiore al 50%, mentre gli uomini si distribuiscono equamente su part-time inferiore e superiore al 50%.
2. **Telelavoro.** La sperimentazione avviata nel 2015 ha coinvolto 6 donne e 1 uomo;
3. **I congedi.** I congedi per maternità/paternità sono stati utilizzati esclusivamente dalle donne (17 unità di personale), per una durata media di 133 gg/anno, mentre hanno usufruito dei congedi parentali 56 donne e 3 uomini, per una durata media rispettivamente di 41 e 22 gg/anno.
4. **Formazione.** Hanno partecipato a iniziative di formazione 533 donne (con 33 ore annue) e 216 uomini (con 49 ore annue). Come precisato nel paragrafo precedente, nell'anno 2015 è stato inserito un incontro sul tema delle pari opportunità o delle discriminazioni nell'ambito della formazione per i neo-assunti.

Si segnala che tutti i dati riferiti alla formazione provenienti dalle schede di valutazione sono elaborati e interpretati indipendentemente dal genere dei partecipanti.

In conclusione, si sottolinea che tutti i documenti di lavoro (relazioni, decreti, regolamenti, etc.) sono redatti ponendo la massima attenzione a non utilizzare un linguaggio discriminatorio per parlare di uomini e donne, evitando termini che possano indicare un genere in particolare.

## 6. Il processo di redazione della relazione sulla performance

---

### 6.1 Fasi, soggetti e responsabilità

---

La redazione della Relazione sulla Performance è stata coordinata dalla Direzione Generale dell'Ateneo supportata dai seguenti Servizi: Risorse Umane e Organizzazione, Pianificazione, Programmazione e Controllo, Servizio Qualità della didattica e servizi agli studenti che hanno curato e predisposto le diverse parti di questo documento in relazione ai rispettivi ambiti di competenza.

Il documento sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di giugno. 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 15/09/2016 secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR.

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

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

---

#### **Punti debolezza:**

1. La mancanza di un consolidato sistema di pianificazione strategica da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa e di un raccordo fra gli adempimenti collegati al Dlgs 150/2009 e i pre-esistenti obblighi di pianificazione e controllo del sistema universitario rende difficoltosa una coerente e completa definizione del ciclo della performance di un Ateneo;
2. Indubbi elementi di debolezza sono poi identificabili nell'incompleta implementazione del sistema informativo per la programmazione e il controllo e nel numero limitato di risorse umane dedicate e dedicabili alla gestione del processo di pianificazione e controllo dell'Ateneo. In particolare, al momento, la gestione degli obiettivi assegnati e la relativa rendicontazione avviene ancora con fogli excel che si traduce nella mancanza di un archivio strutturato e in una laboriosa serie di allineamenti manuali. A livello nazionale, risulta non definito un quadro omogeneo e condiviso degli indicatori rilevanti ai fini della valutazione della performance gestionale.
3. 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 è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia al funzionamento dei processi universitari. Inoltre, la grande quantità di tempo lavoro da impiegare in funzioni di tipo strumentale e molto burocratizzate, demotiva ulteriormente le persone ed impoverisce il supporto alle funzioni finali dell'Università ovvero didattica e ricerca.
4. In un contesto nel quale è fortemente limitata la possibilità per le Università di assumere nuovo personale, le retribuzioni di quelli in servizio sono ferme da anni, il trattamento accessorio drasticamente tagliato, le progressioni di carriera praticamente inesistenti, diventa molto difficile chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento pro-attivo. La situazione dell'Ateneo si presenta particolarmente complessa in relazione alle problematiche derivanti dalla definizione dei Fondi per il Trattamento Accessorio. Il Collegio dei Revisori dei Conti ha certificato i fondi per il trattamento accessorio anno 2014 per il personale di categoria B,C, D per il personale di categoria EP e per i dirigenti in data 21/07/2015 (verbale n° 9/2015) ed ha evidenziato la sopravvalutazione di alcune voci contabili esposte nel Fondo 2010. Quest'ultimo, regolarmente certificato dal precedente Collegio dei Revisori<sup>12</sup>, rappresenta il limite cui riferirsi anche per la costituzione degli anni successivi (2011-2014). Pertanto, il ridimensionamento del valore 2010 si traduce in un eccesso di risorse di accessorio appostate ed erogate anche per gli anni

---

<sup>12</sup>In merito, si segnala che l'Ateneo, nell'anno 2011, è stato oggetto di una richiesta di chiarimento dell'I.G.O.P (Ispettorato Generale per gli ordinamenti del personale e l'analisi dei costi del lavoro pubblico) relativo al Fondo Trattamento Accessorio del personale, regolarmente archiviato nella primavera del 2012, e sul Fondo Trattamento Accessorio dei Dirigenti, anch'esso chiuso nell'aprile del 2015. Inoltre, nel periodo aprile-maggio 2014, è stata effettuata una visita ispettiva del MEF in Ateneo che ha riguardato anche la costituzione e l'erogazione dei Fondi in questione, dalla quale non sono emerse irregolarità.

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

successivi. La parte di debito più rilevante è stata quantificata a carico della quota di fondo destinato al trattamento accessorio del personale di categoria EP, ovvero delle figure professionali chiamate ad assumersi le maggior responsabilità, considerato anche l'esiguo numero di dirigenti in organico. Sul Fondo trattamento accessorio degli EP grava una parte di retribuzione, corrisposta mensilmente e questo rende il rientro ancor più problematico. La situazione descritta ha creato una situazione di stallo nella definizione degli accordi di contrattazione decentrata per l'anno 2014 e seguenti da cui è conseguita l'impossibilità di erogare compensi premiali e il blocco totale dell'accessorio a partire dal gennaio 2016. Quanto detto comporta un grave rischio per la funzionalità dei processi gestionali dell'Ateneo. Gli adeguamenti retributivi e le progressioni di carriera sono bloccati da 6 anni, il numero delle persone in servizio si è drasticamente ridotto mentre i compiti e il carico di lavoro sono decisamente aumentati. L'aggiuntivo taglio delle indennità accessorie comporta un elevato rischio di demotivazione e di minor disponibilità all'impegno in una fase in cui necessita una maggiore e più consapevole partecipazione al raggiungimento degli obiettivi sfidanti che l'Ateneo si pone.

5. Dall'analisi dei risultati illustrati emergono alcuni aspetti di miglioramento da conseguire che verranno considerati all'interno prossimo Piano Integrato Innanzitutto, si dovrà tendere ad un rafforzamento dell'integrazione nei suoi diversi aspetti:
- tra anticorruzione e performance nella consapevolezza che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentano un potente strumento per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico";
  - tra obiettivi del sistema universitario (programmazione triennale), obiettivi strategici, obiettivi gestionale e organizzativi e obiettivi personali;
  - tra le diverse iniziative di valutazione (AVA, VQR e Performance);
  - tra assegnazione degli obiettivi e allocazione delle risorse disponibili (budget)
  - tra le diverse strutture che compongono l'organizzazione universitaria (centro e periferia), costruendo obiettivi trasversali.

La chiave che rende possibili l'integrazione di tutti questi aspetti è la visione per processo. Mappare i processi consente una più agevole impostazione della funzione di controllo di gestione attraverso l'elaborazione di indicatori input/output, efficienza ed efficacia, consente la definizione di obiettivi trasversali all'organizzazione (per es revisione dei processi didattici, di ricerca e di internazionalizzazione). In relazione ai processi è possibile individuare anche obiettivi di anti corruzione maggiormente pregnanti (es approvvigionamento).

Per questo motivo, la revisione organizzativa attualmente in corso è stata impostata partendo dall'analisi dei processi dell'Ateneo così da costruire una struttura organizzativa coerente che ne faciliti la gestione complessiva. A tale scopo, verranno identificate strutture organizzative con ownership su processi omogenei; al responsabile sarà richiesto di coordinare i processi sviluppando integrazione operativa tra le strutture direttamente afferenti (Unità operative) e i dipartimenti. L'effettiva implementazione della organizzazione così disegnata rappresenterà uno degli obiettivi

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

gestionali più importanti da realizzare nei prossimi anni.

Con particolare riferimento all'organizzazione e ai processi gestionali, l'analisi ha evidenziato la necessità di effettuare alcuni 'focus' sui seguenti temi:

- approvvigionamenti e contabilità: i dati di performance del processo evidenziano un basso livello di customer satisfaction ma costi unitari elevati. Le nuove opzioni offerte dalla dematerializzazione e dalle nuove tecnologie unitamente all'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, del bilancio unico e della gestione di budget analitici per centri di responsabilità impongono una reingegnerizzazione del processo approvvigionatorio che consenta di ridurre la frammentazione e il carico di lavoro sugli operatori e di ridefinire gli ambiti di responsabilità.
- programmazione e controllo: potenziamento delle attività attraverso la creazione di unità organizzative di supporto alla costruzione di sistemi di misurazione e valutazione e all'audit dei processi prevedendo lo sviluppo di ruoli professionali specialistici, opportuni interventi formativi, lo sviluppo di data base e sistemi informatici per la distribuzione e l'analisi di dati e informazioni.

Lo sviluppo di un coerente sistema informativo per la programmazione e il controllo rappresenta un obiettivo di particolare rilevanza considerando che l'intero processo continua ad essere gestito utilizzando strumenti informatici diversi e non integrati tra loro ricorrendo prevalentemente a fogli excel condivisi oppure a sistemi locali che comportano un grosso lavoro manuale e significativi rischi di disallineamento. In questo senso, l'Ateneo sta collaborando attivamente con CINECA per la implementazione di una soluzione informatica integrata con gli altri applicativi già in uso.

Risulta, inoltre, importante, avviare una riflessione per integrare e rendere il più possibile omogenei gli indicatori utilizzati a livello interno per processi di Assicurazione Qualità, quelli utilizzati per i modelli di riparto delle risorse e quelli previsti dal Sistema di Misurazione e Controllo per i processi "core". Esiste già un buon livello di coerenza tra questi tre tipi di indicatori, tuttavia, la definizione di un set univoco di indicatori da utilizzare rafforzerebbe il legame con la strategia di Ateneo. In quest'ottica anche le risultanze delle audizioni dei corsi di studio possono costituire un ulteriore elemento di rafforzamento del legame tra performance e processi di AQ, in quanto le criticità/esigenze emerse potrebbero essere tradotte in obiettivi gestionali per le strutture amministrative di supporto<sup>13</sup>.

### Punti di forza

1. L'Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi molto completo e articolato. La metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno. In particolare, nell'anno 2015, a valere per la programmazione 2016, sono state introdotti due elementi molto rilevanti:

---

<sup>13</sup> A titolo di esempio, partendo dalla criticità legata all'adeguatezza degli spazi, potrebbe derivare un obiettivo di miglioramento del sistema di prenotazione delle aule e uno di adeguamento delle strutture, mentre dall'esigenza di monitorare in modo più strutturato le opinioni di enti e imprese con accordi di stage/tirocinio potrebbe derivare l'obiettivo di implementare un sistema informativo di raccolta delle opinioni dei tutor aziendali sulla preparazione dei tirocinanti.

## 5. Indagine sul benessere organizzativo, pari opportunità e bilancio di genere

- a) seguendo la logica di ‘cascading’ espressa dall’albero della performance precedentemente illustrato, il quadro di obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti. Nel 2015, infatti, un particolare sforzo è stato rivolto alla messa in sintonia dell’apparato amministrativo con la squadra di governo. Ciò è dipeso soprattutto da una risalente mancanza di consolidati meccanismi istituzionali di raccordo tra le due sfere.
- b) l’utilizzo del modulo U-Budget del sistema U-GoV di CINECA che ha consentito di dare maggior coerenza e integrazione alle diverse fasi di programmazione (budget previsionale e definizione obiettivi) evidenziando e tracciando il legame esistente fra l’assegnazione delle risorse e degli obiettivi;
2. La presenza di numerosi obiettivi complessi e condivisi tra più strutture supporta la faticosa crescita delle modalità di lavoro in squadra, aumenta la consapevolezza delle attività svolte in settori differenti dal proprio e tende a diminuire le ‘barriere’ tipiche delle organizzazioni funzionali.
  3. La crescente importanza assegnata ai temi della valutazione della performance congiuntamente ad un’azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico, e, in particolare, l’attenzione del Consiglio di Amministrazione sulla rendicontazione dei risultati delle attività programmate. La definizione di indicatori ha consentito infine di predisporre modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, finalizzati ad innescare comportamenti virtuosi.

## Indice delle tabelle e delle figure

Figura 1: Docenti 2013-2015 .....	10
Figura 2: Consistenza personale docente di ruolo per dipartimento anno 2015.....	10
Figura 3: Trend personale tecnico amministrativo (esclusi i dirigenti).....	11
Figura 4: Personale tecnico amministrativo per struttura .....	12
Figura 5: Andamento delle immatricolazioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2015 (Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti).....	13
Figura 6: Andamento delle iscrizioni in Italia e nell'Ateneo di Pavia dal 2003 al 2015 (Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti). .....	14
Figura 7: Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea nei due ultimi anni accademici conclusi. Fonte: Datamart Segreteria studenti .....	15
Figura 8: Il ciclo della performance. ....	27
Figura 9: L'albero della performance.....	28
Figura 10: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti I anno (Tasso risposta 6%) .....	43
Figura 11: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti anni successivi al primo (Tasso risposta 4%).....	43
Figura 12: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- docenti (Tasso risposta 12%).....	44
Figura 13:: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- PTA (Tasso risposta 32%).....	44
Tabella 1 Consistenza personale docente di ruolo per età .....	11
Tabella 2: Personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato per fascia d'età anno 2015 (comprende i 6 dirigenti).....	12
Tabella 3: Personale tecnico amministrativo per Area e Categoria .....	12
Tabella 4: Entrate da ricerca per struttura 2015 (dato monetario di incasso) .....	17
Tabella 5: Corsi attivi.....	18
Tabella 6: Gli indicatori sui processi 'core'.....	30
Tabella 7: I valori assunti dagli indicatori utilizzati dal MIUR per la valutazione delle linee di intervento previste dalla Programmazione Triennale 2013-2015: target e risultati. ....	32
Tabella 8: I risultati ottenuti in relazione ad obiettivi e indicatori gestionali assegnati alla Direzione Generale.....	35
Tabella 9: L'articolazione degli obiettivi di area considerati nella valutazione delle performance dei dirigenti.....	37
Tabella 10: Competenze indagate in relazione ai comportamenti organizzativi dei Dirigenti .....	37
Tabella 11: scala di valutazione dei comportamenti organizzativi della performance dei Dirigenti.....	38
Tabella 12: la valutazione del personale tecnico-amministrativo .....	38
Tabella 13: Tipologie di schede di valutazione utilizzate per il personale di categoria EP eD.....	38
Tabella 14: numero delle posizioni organizzative valutate .....	39
Tabella 15: Ruoli organizzativi per il processo di valutazione anno 2015.....	41
Tabella 16: Grado di copertura dell'evento di valutazione anno 2015.....	42
Tabella 17: costi per attività.....	49
Tabella 18: Anticipazione dei costi unitari 2015 di GP .....	50
Tabella 19: Indicatore di spese di personale e di indebitamento ( Fonte: dati provvisori 2015 da procedura Proper) ..	51
Tabella 20: ISEF – Indicatore di sostenibilità economico-finanziaria .....	51
Tabella 21: autofinanziamento.....	52
Tabella 22: Un possibile set di indicatori per la valutazione delle attività gestionali.....	52

## Allegati

---

Allegato 1 - All. 1 relazione risultati Direttore\_Generale\_2015

Allegato 2 - All.2 ANALISI\_RIPARTO\_FFO\_2015

Allegato 3 - All.3 Dipartimenti obiettivi comuni

Allegato 4 - All.4 Obiettivi\_2015\_centri