

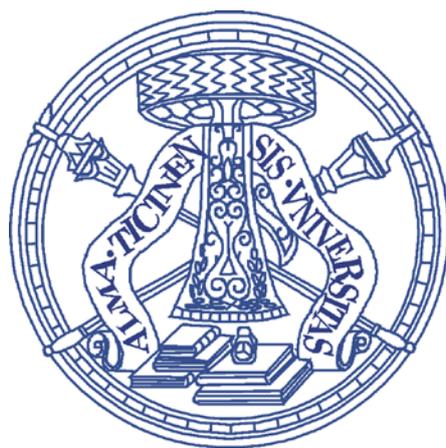
Università degli Studi di Pavia

---

Relazione      2016  
sulla  
Performance

---

D.lgs.N.150,27OTTOBRE2009-ART.10



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA

Direzione Generale

Servizio Organizzazione e Innovazione

Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo

Servizio Qualità della Didattica e Servizi agli Studenti

PRESENTAZIONE .....	3
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI .....	5
1.1 IL CONTESTO ESTERNO DI RIFERIMENTO.....	5
1.2 L'ATENEO.....	7
1.3 OFFERTA FORMATIVA: GLI STUDENTI .....	10
1.4 I RISULTATI RAGGIUNTI .....	11
1.5 I RISCHI E LE OPPORTUNITÀ .....	17
2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI .....	19
2.1 ALBERO DELLA PERFORMANCE .....	19
2.2 PROGRAMMAZIONE 2016-2018 .....	20
2.3 OBIETTIVI STRATEGICI.....	21
2.4 OBIETTIVO E PIANI OPERATIVI .....	23
2.5 OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	27
2.5.1 RISULTATI DIREZIONE GENERALE.....	27
2.5.2 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE.....	28
2.5.3 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE .....	30
2.6 VALUTAZIONE INDIVIDUALE .....	30
2.7 INDAGINE CUSTOMER SATISFACTION ANNO 2016.....	32
3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA' .....	36
3.1 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ECONOMICO-FINANZIARIA.....	36
3.2 COSTI ED EFFICIENZA.....	37
4. INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE .....	41
4.1 COPERTURA SANITARIA PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO .....	41
4.2 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI STRESS LAVORO CORRELATO.....	41
4.3 L'INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO.....	42
4.4 IL RUOLO DEL COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG) E LE AZIONI POSITIVE INTRAPRESE NELL'ANNO 2016 .....	43
4.4.1 I DATI RELATIVI ALLA PARITÀ E ALLA PARI OPPORTUNITÀ TRA UOMINI E DONNE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE .....	44
5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	45
5.1 FASI, SOGGETTI, TEMPI E RESPONSABILITÀ .....	45
5.2 PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	46
INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE.....	50

## PRESENTAZIONE

Negli ultimi anni, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. attraverso l'adozione di strumenti che consentano anche l'aumento delle capacità e delle competenze in materia di programmazione. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati, secondo logiche non integrate e non coerenti, generando un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici con il rischio 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.

Nel 2013, la situazione è cambiata e le competenze sulla performance gestionali delle università 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<sup>1</sup>. Infatti, piani e 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 da ANVUR. Con la pubblicazione del documento, ANVUR ha inteso avviare una nuova impostazione della gestione del ciclo della performance ispirata a principi di semplificazione e integrazione gestionale.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- un atto di programmazione (Piano della performance/Piano Integrato/Documento di programmazione integrata);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;

---

<sup>1</sup> Gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono invece rimasti di competenza ANAC.

- una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

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

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, è importante ricordare che 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.

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

### 1.1 Il contesto esterno di riferimento

Il sistema universitario italiano è basato prevalentemente sulle università statali (61 atenei), le quali accolgono il 90% circa degli iscritti. Oltre l'83% degli studenti è concentrato nei 41 atenei medio-grandi (con oltre 15.000 studenti).

Il numero dei corsi di studio, velocemente cresciuto nella prima metà del decennio scorso, in seguito alla riforma degli ordinamenti didattici del 3+2, ha raggiunto un valore massimo di 5.879 corsi nel 2007/08, per poi ridursi dall'a.a. 2008/09 di circa 1.300 unità. Il calo è stato più marcato per i corsi di primo livello e negli atenei del Centro.<sup>2</sup> L'offerta formativa (a.a. 2015/2016) è caratterizzata da pochi corsi di studio in lingua inglese; solo 310 corsi di studio (circa il 7% del totale dei corsi attivi) utilizzano anche solo parzialmente la lingua inglese.

Solo 140 corsi di studio offrono percorsi in convenzione con atenei stranieri finalizzati al rilascio del doppio titolo o del titolo congiunto, mentre i corsi che offrono convenzioni con altri paesi finalizzate alla mobilità degli studenti sono oltre 1.400.<sup>3</sup> In termini di risorse finanziarie il sistema universitario nazionale dal 2008 ha subito una forte contrazione dei finanziamenti statali. In un quadro di profonda crisi economica si sono anche ridotti i fondi acquisiti autonomamente dai singoli atenei. Negli ultimi anni il calo si è pressoché arrestato ma non vi sono ancora segni di inversione di tendenza.

Secondo il rapporto *Education at a Glance 2015*<sup>4</sup> la spesa in istruzione terziaria in Italia risulta inferiore a quella media OCSE, sia in rapporto al numero degli studenti iscritti sia in rapporto al prodotto interno lordo (0.9% ; 0,60 punti percentuali al di sotto della media dei paesi OCSE).

La quota di finanziamento a carico del settore pubblico è scesa al di sotto della media OCSE, distanziandosi significativamente dalla media europea e inferiore a quella di tutti i principali paesi.

Nel 2016 le somme stanziare dal MIUR per il finanziamento del sistema universitario ammontano circa 7 miliardi, valori simili a quelli degli anni precedenti.<sup>5</sup> Dall'analisi dei bilanci delle università statali, risulta che nel biennio 2012-2014 è proseguito il progressivo calo delle entrate, sia in termini reali che nominali, in atto dal 2008. Nell'ultimo periodo il calo è da ricondurre essenzialmente ai trasferimenti dal governo centrale e a un calo più contenuto delle altre componenti delle entrate. Solo le entrate contributive si sono mantenute su livelli prossimi a quelli del 2008.<sup>6</sup> Come noto i meccanismi di riparto dell'FFO prevedono un graduale passaggio dalle modalità di riparto tradizionale a quelle basate sul costo standard per studente e sui meccanismi premiali. Nel 2016 l'Ateneo di Pavia ha registrato un incremento dei proventi propri che ha parzialmente compensato la riduzione del Finanziamento ministeriale.

---

<sup>2</sup> Fonte dati: *Catálogo ufficiale Miur* : <http://www.universitaly.it/index.php/cercacorsi/universita>.

<sup>3</sup> Fonte *Scheda Unica Annuale di Corso di Studi (SUA-CdS)*

<sup>4</sup> <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9615031e.pdf>

<sup>5</sup> Rendiconto Generale dello Stato, Bilancio assestato e decreti ministeriali.

<sup>6</sup> Fonte : Rapporto Biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016- Anvur.

Le quote di FFO assegnate all’ateneo pavese, infatti, sono in linea con la tendenza del sistema, evidenziando un effetto negativo legato all’utilizzo del costo standard.

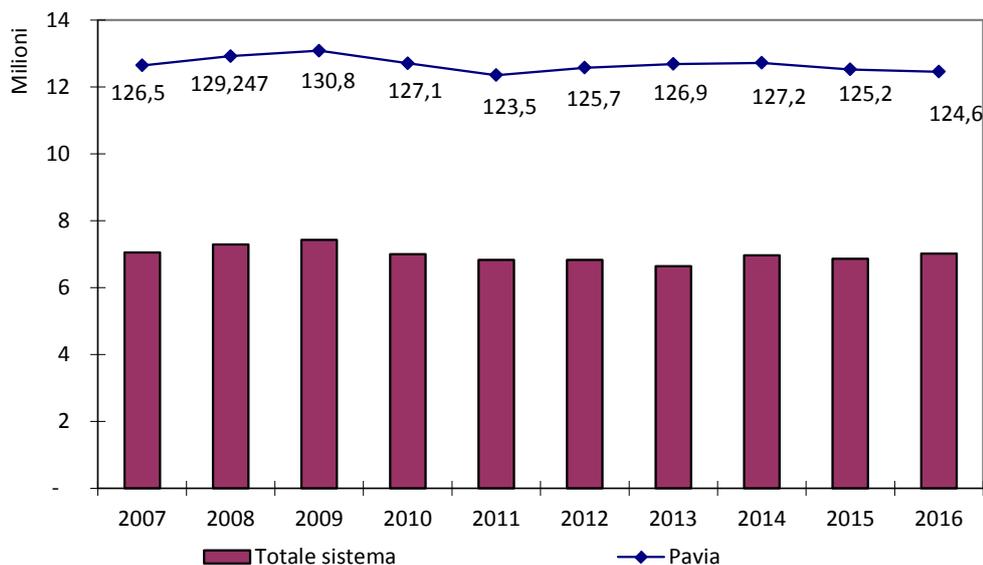


FIGURA 1: ANDAMENTO DEL F.F.O. A LIVELLO DI SISTEMA E DI UNIPV

In termini di risorse umane e finanziaria dedicate alle attività di ricerca e sviluppo, la quota del PIL in Italia è pari a 1.29% per il quadriennio 2011-2014, confermandosi su valori molto inferiori alla media dell’Unione Europea e dei principali paesi OCSE. Questo dato colloca l’Italia solo al 18° posto (con una quota uguale alla Spagna) tra i principali paesi OCSE per il quadriennio 2011-2014, su valori superiori solo a Russia, Turchia, Polonia e Grecia. Il dato italiano si colloca ben al disotto della media dei paesi OCSE (2,35%) e di quelli della comunità europea (2,06% per UE 15 e 1,92% per UE 28) .

## 1.2 L'Ateneo

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni. È organizzato in sei aree dirigenziali, 18 dipartimenti oltre a centri di ricerca e di servizi. La principale risorsa dell'Ateneo è il capitale umano. L'organico al 31/12/2016 è costituito da 1.795 unità di personale di ruolo di cui 910 docenti (232 professori ordinari, 371 professori associati, 307 ricercatori), 856 tecnici amministrativi e 29 collaboratori ed esperti linguistici.

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

La figura 1 evidenzia l'andamento numerico del personale docente per fascia e mostra una continua flessione dei professori ordinari nell'arco del triennio, mentre per i professori associati, dopo un incremento nell'anno 2015 (+34%) in relazione all'attuazione del piano straordinario di reclutamento, la situazione si è pressoché assestata. Infine per i ricercatori nel corso del 2016 si è avuto un lieve incremento rispetto all'anno precedente (+3%)

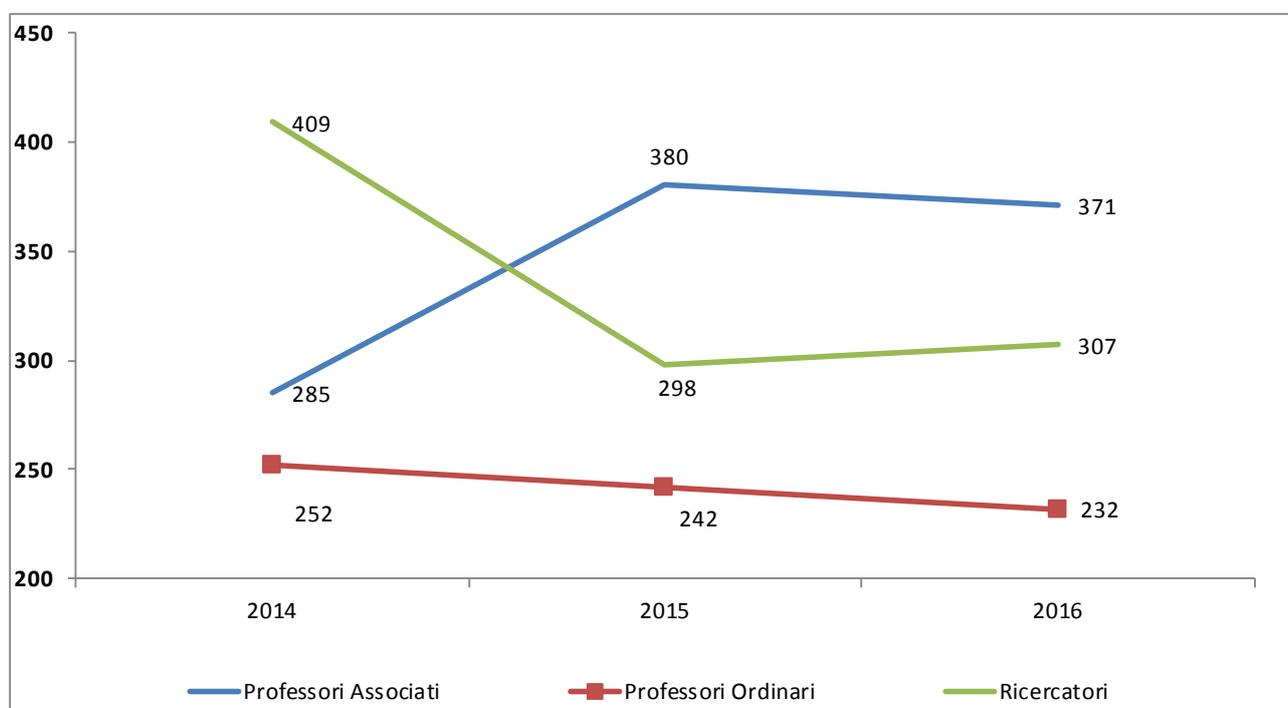


FIGURA 2: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO

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

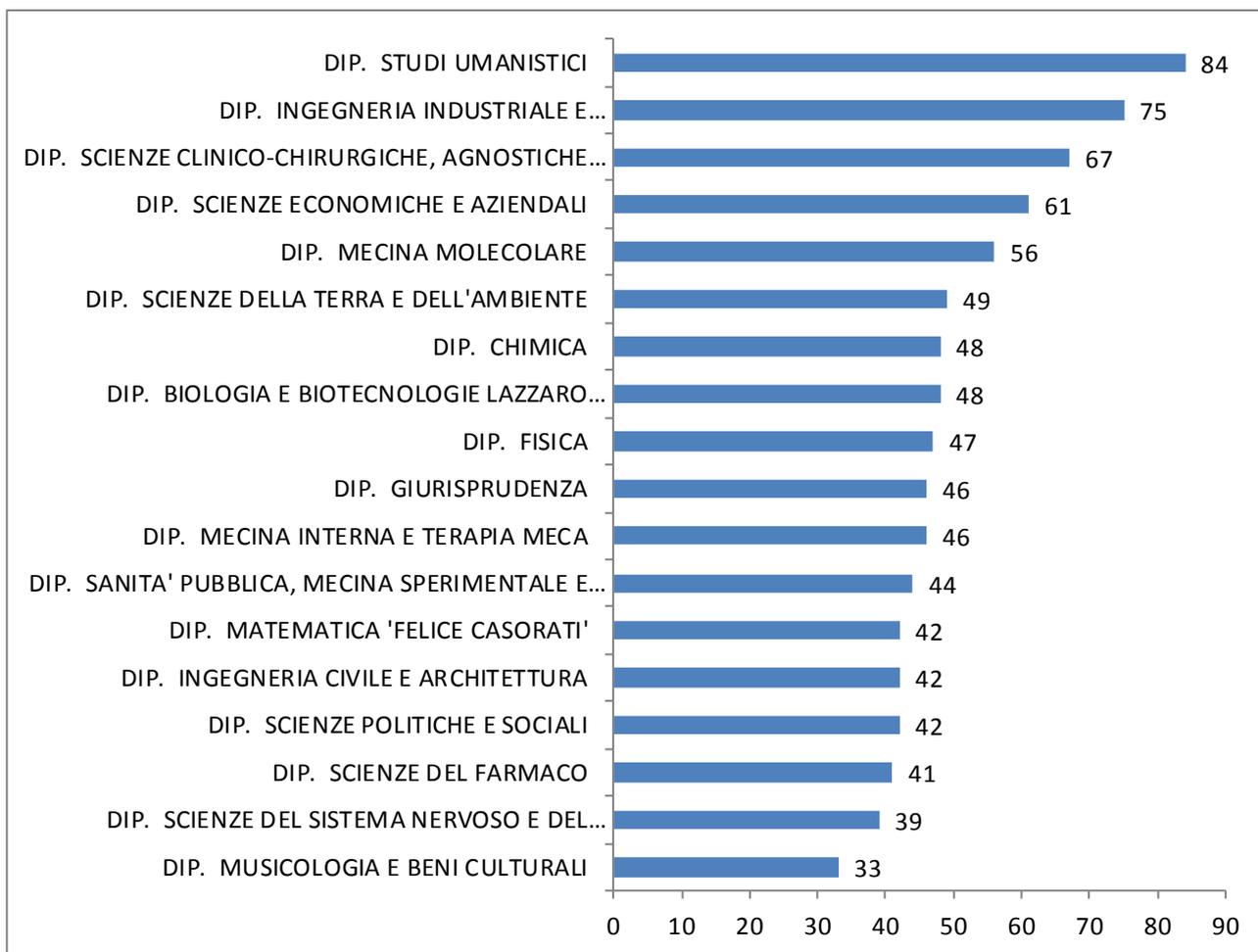


FIGURA 3: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA

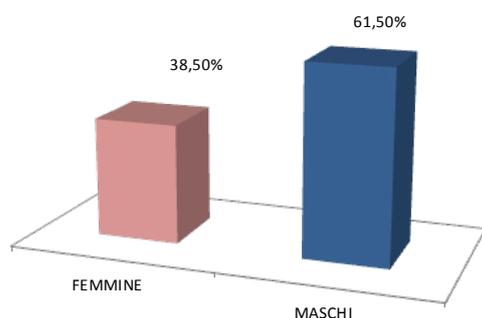


FIGURA 4: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER ETÀ

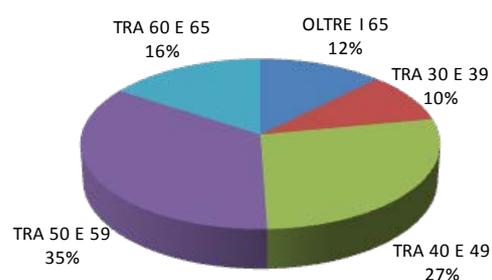


FIGURA 5: PERSONALE DOCENTE PER GENERE

Il personale tecnico amministrativo nel 2016 si compone di 854 unità a tempo indeterminato, 2 unità a tempo determinato e 29 collaboratori ed esperti linguistici.

Negli anni, come evidenzia il grafico, si è verificata una continua contrazione in termini numerici e di costo del personale a seguito dei vincoli normativi sul turnover.

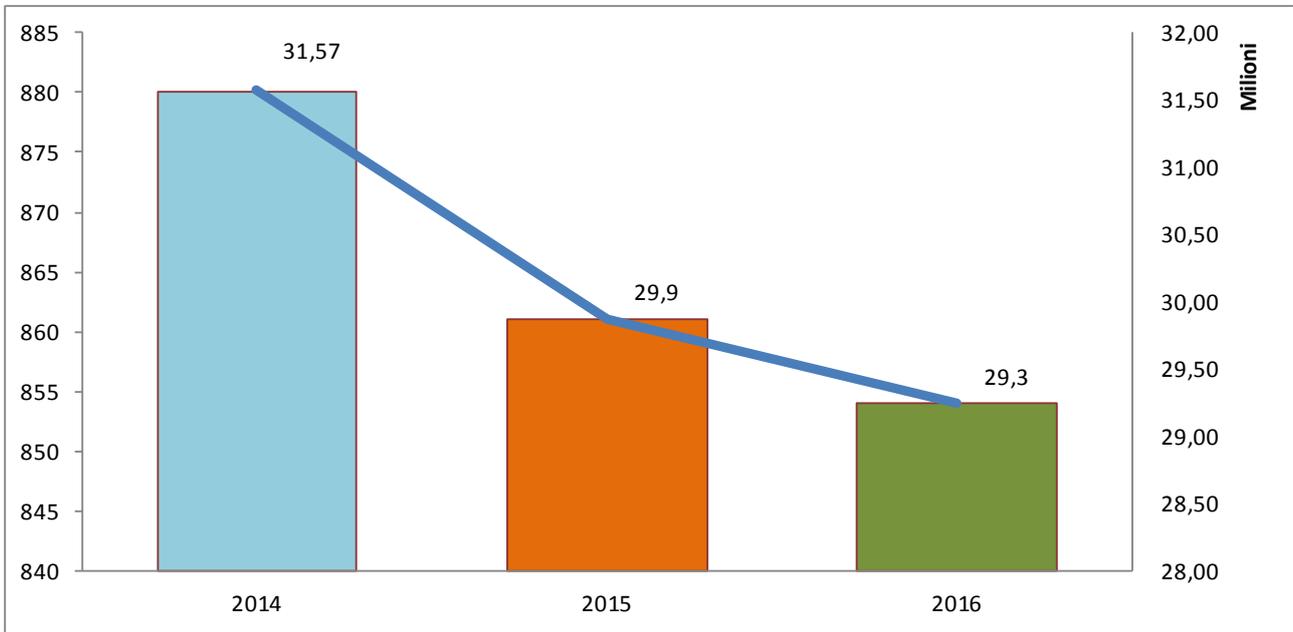


FIGURA 6: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO

Predominante è il personale femminile (67%), mentre la fascia d'età prevalente nel 2016 è quella tra i 50-59 anni (+46%), invece il personale con meno di 30 anni è pari al 2%.

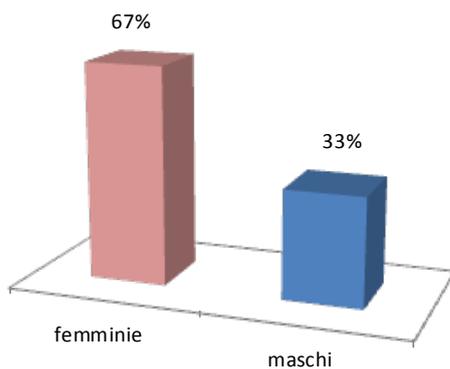


FIGURA 7: PTA PER GENERE

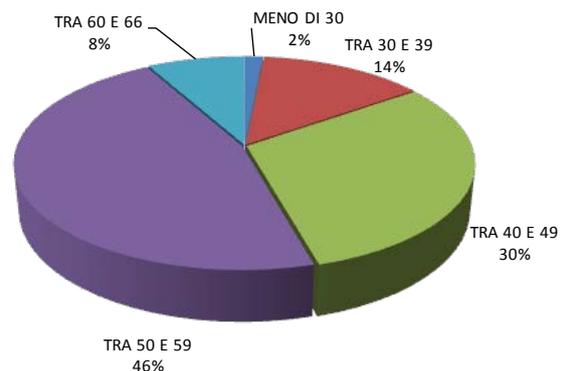


FIGURA 8: PTA IND. PER FASCE DI ETÀ

La Figura 9 infine mostra la distribuzione del personale per area di riferimento e categoria

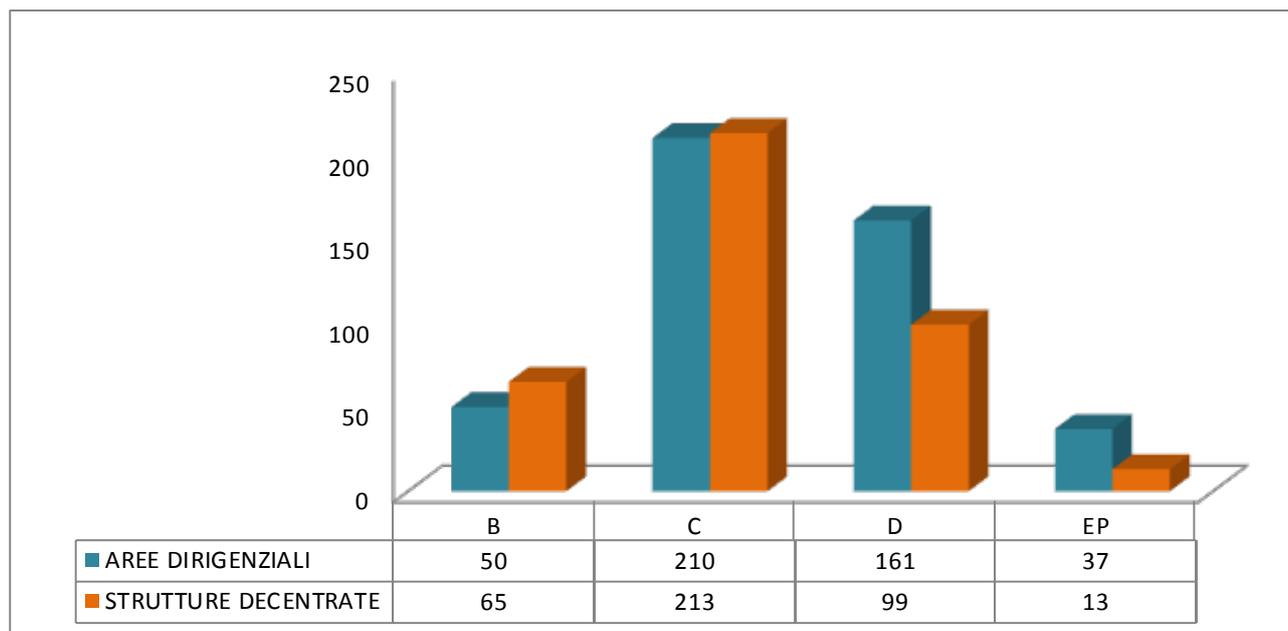


FIGURA 9: PTA PER AREA E CATEGORIA

### 1.3 Offerta formativa: gli studenti

L'offerta formativa è rappresentata da 39 corsi di laurea triennale, 38 corsi di laurea magistrale, 8 corsi di laurea a ciclo unico, 38 master di I e II livello, 17 corsi di dottorato di ricerca e 36 scuole di specializzazione. Il numero di studenti iscritti per l'A.A. 2016/2017 è risultato pari a 21.082, a cui si aggiungono 514 dottorandi, 955 specializzandi e 741 iscritti a master di I e II livello.

L'andamento dell'attività formativa dell'Ateneo è dettagliata nella *Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico*, approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 maggio 2017<sup>7</sup> e che costituisce un allegato alla presente relazione (All. 1). Si coglie, inoltre, l'occasione per segnalare come, nell'ottica della semplificazione che, almeno in linea teorica, dovrebbe contraddistinguere gli interventi sulla Pubblica Amministrazione e sulle Università, sarebbe particolarmente importante ricondurre l'adempimento previsto dalla L.1/2009 ovvero la '*Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico*' sopra richiamata e prevista in approvazione congiuntamente al bilancio consuntivo all'interno della Relazione sulla Performance prevista in approvazione entro il 30 giugno di ogni anno.

<sup>7</sup> Disponibile al link: <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo2965.html>

## 1.4 I risultati raggiunti

Nella formazione universitaria l'Università di Pavia, si distingue a livello nazionale e mondiale. Le classifiche stilate dai vari Centri Studi dimostrano che l'Ateneo vanta delle posizioni di rilievo. A livello nazionale la classifica **Censis – Repubblica** (2016-2017) posiziona Pavia tra le migliori grandi università (2° posto). Nelle singole performance ottiene la prima posizione per numero di borse di studio erogate e altri interventi a favore degli studenti, per strutture (posti nelle aule, biblioteche e laboratori) e politiche internazionali (studenti stranieri, mobilità all'estero). Nella classifica della didattica, l'ateneo si mantiene al primo posto per i corsi a ciclo unico di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria.

La classifica stilata dal **Sole 24 Ore** posiziona l'Ateneo all'11 posto a livello nazionale e terza università in Lombardia, preceduta solo da Politecnico di Milano e da Milano Bicocca. Negli indicatori analizzati è l'efficacia (media dei crediti formativi ottenuti dagli studenti), la qualità della ricerca, la qualità della didattica e l'occupazione (percentuale di studenti che trovano un lavoro ad un anno dalla laurea) che hanno un peso di rilievo nel panorama nazionale. Meno lusinghieri i dati sulla dispersione (percentuale di studenti che cambiano corso), sulla competitività della ricerca (capacità di attrarre risorse per finanziarie i progetti) e la sostenibilità (numero di docenti di ruolo nelle materie caratterizzanti per ogni corso di studio).

Nel corso del 2017 l'Anvur ha messo a disposizione i risultati della valutazione **VQR 2011-2014**: evidenziando il buon posizionamento dell'ateneo in termini di indicatori di qualità della produzione. Per un'analisi più dettagliata si rinvia alla *Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico approvato (capitolo 3.1.3)* nella seduta del CdA del 30 maggio 2017 e che costituisce un allegato alla presente relazione (All. 1).

A livello mondiale l'Università di Pavia nella classifica **Jiao Tong University di Shanghai** che considera le 500 università migliori del mondo, si trova nella fascia 310-400, mentre tra gli Atenei italiani ottiene la decima posizione. Ad eccellere dal 2013 sono i dipartimenti di Matematica e Fisica. Gli indicatori presi in esame sono molto rigorosi e comprendono premi Nobel e riconoscimenti accademici, qualità della ricerca e le performance rispetto al numero degli iscritti.

Il risultato è positivo per l'intero sistema universitario italiano che vede circa un terzo degli atenei nelle primi 500 posizioni su 1.200 università censite e su 17.000 stimate nel mondo.

Anche nei piani alti della classifica **QS World University Rankings** c'è l'Università di Pavia con altri 34 atenei italiani. Nella graduatoria inglese **The – Times Higher Education**, Pavia si assesta tra la 160-170 posizione, undicesima tra i 19 atenei italiani che si sono aggiudicati un posto tra i primi 200 d'Europa. Questi dati dimostrano che il rendimento dell'università pavese ma, più in generale delle università nazionali, sia mediamente elevato a fronte di un sottofinanziamento statale e un numero di addetti alla ricerca pari a meno della metà degli altri paesi occidentali.

Classifica	Posizione
Censis-Repubblica	2 posto (punteggio 94.2) a livello nazionale
Censis di Medicina 2016	1 posto per corso di Medicina e Chirurgia e Odontoiatria (punteggio 106.5) a livello nazionale
Sole 24 Ore	11 posto a livello nazionale
VQR 2011-2014	13 posto in termini di qualità delle pubblicazioni a livello nazionale

Classifica	Posizione
Academic Ranking of world Universities 2016 di Shanghai QS World University Rankings	Fascia 310-400 ( primi 500) a livello mondiale, 10 posto a livello nazionale
The- Times Higher Education	Fascia 160-170 (primi 200) a livello europeo , 11 posto a livello nazionale

TABELLA 1: CLASSIFICHE NAZIONALI E MONDIALI

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

### Ricerca

Sono stati approvati 8 progetti nell'ambito del bando "Regione Lombardia Fondazione Cariplo per l'attrattività del sistema ricerca lombardo e la competitività dei nostri giovani ricercatori nei programmi ERC" per un finanziamento complessivo di € 1.0 M. Uno dei progetti comprende la creazione di un "Istitutional ERC Committee" (IEC). L'IEC elaborerà una *best practice* per rinnovare in modo radicale il supporto istituzionale alle progettualità più promettenti dell'Ateneo non solo in campo europeo.

In previsione dell'accreditamento triennale dei corsi di dottorato di ricerca, è stata intrapresa un'analisi comparativa a livello nazionale dell'impegno finanziario dell'Ateneo, della distribuzione delle borse e delle valutazioni ministeriali dei dottorati. L'analisi indica che l'investimento annuo di € 5.0 M e il numero di borse a carico del bilancio collocano Pavia tra gli atenei che più investono nei dottorati. A livello nazionale si segnala che dal 2013 il numero dei corsi di dottorato si è ridotto del 41% a seguito della riforma attuata con il decreto ministeriale dell'8 febbraio 2013 n. 45 che ha introdotto dei nuovi requisiti in termini di numero di docenti e borse di studio<sup>8</sup>. L'andamento delle iscrizioni ai dottorati nell'Ateneo Pavese mostra nell'ultimo triennio una lieve flessione passando da 553 iscritti nell'a.a 14/15 a 514 iscritti nell'a.a 16/17. Infine si è conclusa la seconda Valutazione Quadriennale della Ricerca delle Università (VQR 2011-2014). Si è registrata una partecipazione del 98% dei docenti dell'Ateneo che hanno conferito il 94,8% dei prodotti richiesti. Il report sui risultati VQR pubblicato dall'Anvur è stato utilizzato dal Miur per l'attribuzione della Quota premiale del FFO 2016. Si evince inoltre, al punto 52. 1 La valutazione dell'attività di ricerca che la percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi è in media del 94,92, superiore a quella media delle università<sup>9</sup>.

Le entrate incassate per la ricerca nell'esercizio 2016 ammontano ad un totale di 26.112.917 Milioni, di cui 19.784.389 si riferiscono ai dipartimenti e centri di ricerca, mentre la restante parte è attribuita alle aree dirigenziali e centri di servizio. Nella tabella seguente si evidenziano le entrate da ricerca dell'esercizio 2016 delle strutture; i finanziamenti sono suddivisi per dipartimenti all'interno delle macro aree con l'indicazione delle varie tipologie di finanziamenti.

<sup>8</sup> Fonte: Rapporto Biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca 2016- Anvur. Parte II.3.4- I corsi di dottorato. Analisi degli effetti del DM 45/2013 e successivi regolamenti

<sup>9</sup> Rapporto Anvur: Valutazione della qualità della ricerca 2011-2014 (VQR 2011-2014). Parte terza: Analisi delle singole istituzioni.

Area/tipo finanziamento	RICERCA DA ENTI	RICERCA DA ENTI	CONTRIBUTI DA	ATTIVITA'	TOTALE
	NAZIONALI	INTERNAZ	PRIVATI	COMMERCIALE	
Area Economico-Giuridica	213.943	394.622	136.655	407.827	<b>1.153.047</b>
Area medico-scientifica	687.142	3.500	456.054	1.227.172	<b>2.373.868</b>
Biomedica	1.392.305	1.249.602	2.670.748	3.067.654	<b>8.380.309</b>
Scientifica	376.573	1.161.892	1.017.086	869.406	<b>3.424.956</b>
Tecnologica	668.915	1.081.669	187.657	1.692.443	<b>3.630.683</b>
Umanistica	293.054	1.000	130.207	1.093	<b>425.353</b>
Centri di Ricerca	24.000	27.912	251.886	140.374	<b>396.173</b>
<b>Totale</b>	<b>3.607.931</b>	<b>3.920.196</b>	<b>4.850.293</b>	<b>7.405.969</b>	<b>19.784.389</b>

TABELLA 2: AUTOFINANZIAMENTO PER MACRO AREA

Il confronto con l'esercizio precedente in termini di incassi mostra un incremento di fondi di ricerca (nazionali, internazionali, privati e attività commerciale) nell'Area Biomedica e Tecnologica. Per le restanti area l'andamento è pressoché costante.

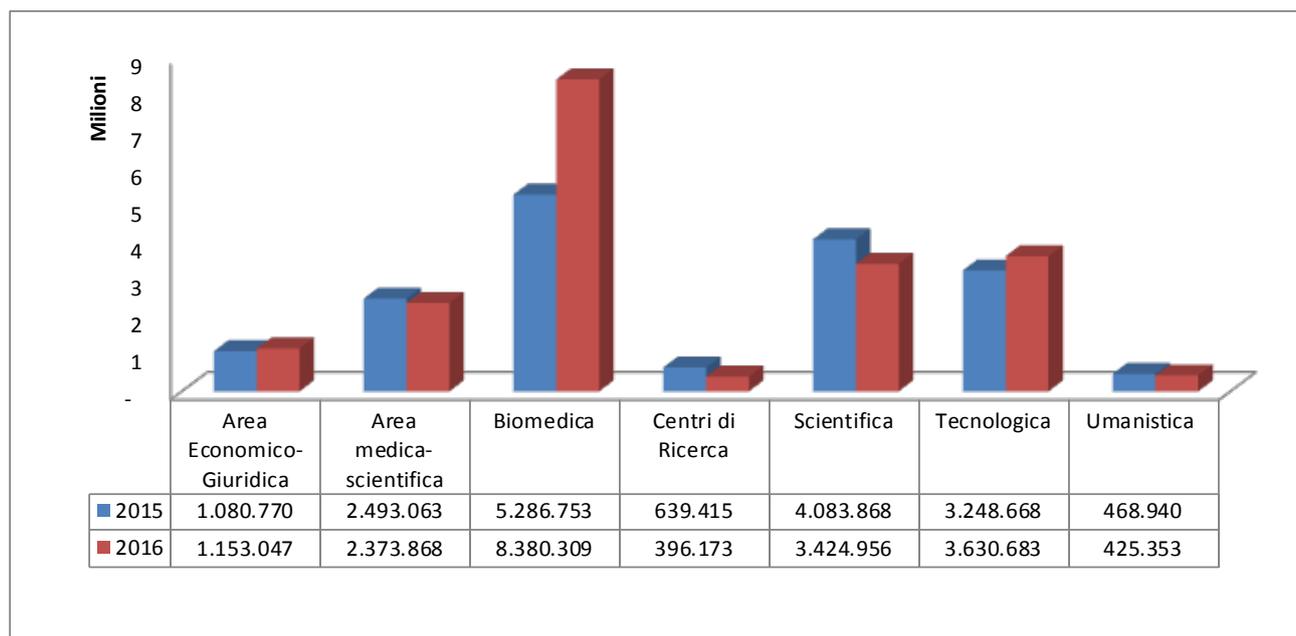


FIGURA 10: ANDAMENTO AUTOFINANZIAMENTO PER MACRO AREA

### Didattica

Ai fini di avviare un processo di rimodulazione dell'attività didattica è stata avviata e conclusa, almeno nei suoi tratti generali, una ricognizione dell'attuale stato dei corsi pavesi e della loro collocazione nel contesto regionale e nazionale. Il lavoro è stato accompagnato da una serie di incontri con i dipartimenti, i presidenti dei consigli didattici e delle Facoltà, i coordinatori dei corsi interdipartimentali e le aree.

Tale consultazione ha generato informazioni utili per una riorganizzazione consapevole dell'offerta formativa dell'Ateneo 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. Sono in corso consultazioni per stimolare l'iniziativa e arrivare almeno a un 10% di percorsi innovativi. Sono stati presentati 4 nuovi corsi di laurea (Logopedia, Industrial Automation, Restauro dei beni musicali, Civil engineering for mitigation of risk from natural hazards) e alla riorganizzazione sostanziale di Biotecnologie.

L'implementazione complessiva del cd. piano strategico per la didattica è stata coordinata dal Pro-Rettore alla Didattica ed è stata supportata da significative attività gestionali: dati ed elaborazioni statistiche, analisi mirate (CdS professioni sanitarie), simulazioni requisiti di docenza, quadri informativi a sostegno di azioni di collaborazione con altri Atenei lombardi. In termini di risultato, le attività condotte si sono concretizzate nella definizione di un documento approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo nelle sedute di maggio 2017.

Nell'ambito della rimodulazione dell'attività didattica è stato sviluppato un maggior controllo qualitativo sui master (che nel 2016 hanno registrato ben 630 iscritti e costituiscono un segmento in forte crescita dell'offerta di formazione postlaurea) e sono allo studio strumenti per potenziare ulteriormente questo comparto. In tema di innovazione didattica sono state realizzate alcune iniziative comprendenti la realizzazione di un programma Erasmus virtuale all'interno di un progetto europeo (<http://openstudies.eu>).

È stato dato un supporto per aumentare la qualità della didattica e della teledidattica sottolineando l'importanza e il valore dei learning spaces organizzati secondo le attuali tendenze europee sulla concezione degli spazi didattici quale elemento di rilievo anche nella costruzione del rapporto docente-studenti.

Nelle attività di gestione ordinaria sono da evidenziare la riorganizzazione della Commissione permanente degli studenti, la riorganizzazione del budget della didattica integrativa che ha portato ad un incremento del 38% del budget per supportare le carenze dovute alla cessazione dei docenti dal servizio, l'esecuzione di attività didattiche speciali e le attività sul campo. Inoltre si è rivisto il regolamento didattico di ateneo e vi è il progetto di un programma di ricognizione sull'impiego degli spazi didattici.

### ***Terza missione***

Dal 2016 si è avviato un percorso denominato Laurea Magistrale PULS che coinvolge i corsi di Biotecnologie avanzate, Business and Enterpreunership, Chimica, Electronic Engineering, Filosofia che prevede cinque semestri invece degli usuali quattro. Due degli ultimi tre saranno svolti in impresa con esperienze che mirano ad integrare la cultura d'impresa e la formazione accademica. Più di 30 aziende hanno già firmato la convenzione.

L'ateneo è stato incluso nell'iniziativa Match-Making di **Assolombarda**, con l'obiettivo di favorire progetti di innovazione di prodotto e di servizio nelle tematiche di scienza della vita ed energia, attraverso la collaborazione tra imprese e Università/Centri di Ricerca in Lombardia. Nell'ambito della Scienza della Vita, sono stati realizzati 4 progetti negli ultimi mesi con la partecipazioni di 8 spin-off/brevetti/progetti di ricerca proposti dal nostro Ateneo. È stato siglato con Confindustria, Polo Tecnologico di Pavia e Istituto del Commercio Estero un Protocollo d'intesa per un progetto pilota su Pavia finalizzato a ridurre la distanza tra mondo accademico e produttivo e facilitare il trasferimento tecnologico. In tale ambito sono stati portati avanti tre progetti: 1) Univenture che ha sollecitato gli studenti dell'Università a proporre idee da utilizzare per la realizzazione di progetti imprenditoriali (giunte oltre 80 candidature e scelte 4 promettenti) i cui assegni (da 10.000 euro) stati attribuiti con l'impegno dei vincitori di insediare le aziende nel territorio pavese. 2) realizzazione di una piattaforma tecnologica per offrire una vetrina delle competenze presenti in Università e sul territorio. Sono interessati alla piattaforma sia Aziende alla ricerca di specifiche competenze, sia investitori interessati ad idee innovative e promettenti 3) è in fase di organizzazione un evento in cui un numero selezionato di brevetti e spin-off in ambito Life Science e ICT sarà presentato ad investitori stranieri coinvolti da ICE provenienti dal Regno Unito, dalla Turchia e da Israele.

Con il Comune di Pavia è stato definito un accordo che prevede la promozione congiunta del Sistema museale di Ateneo ed i Musei civici e la creazione di un sistema di bigliettazione condiviso. Un accordo importante e particolare è stato raggiunto con Regione Lombardia per il finanziamento del nuovo campus della Salute che sarà ospitato negli spazi del Policlinico. Il finanziamento ottenuto è di 6.5 MEuro.

Si è creata una comunità tecnologica dal 2014 con UniPV Innovation con lo scopo di offrire il primo punto di riferimento, all'interno dell'Ateneo, per studenti, dottorandi, ricercatori aspiranti imprenditori e favorire il networking tra innovatori ed aspiranti imprenditori. Sono state organizzate gare per le campagne pubblicitarie delle idee di studenti imprenditori, presentate nuove iniziative nell'ambito dell'imprenditoria giovanile e riportate esperienze di imprenditori affermati.

Il Parco Tecnico – scientifico in Scienze della Vita ospita da inizio 2016 cinque aziende, promosse da ricercatori ed ex-studenti dell'Ateneo, che opereranno nel settore delle Scienze della Vita. I laboratori sono dotati di un arredo tecnico di base e nei locali comuni vi è la disponibilità di strumentazione scientifica condivisa. Il Parco è stato ufficialmente inaugurato a maggio, alla presenza di tutti i principali attori locali. Esso vuole essere interlocutore privilegiato per tutti ricercatori e studenti dell'Ateneo che vorranno sviluppare Start-up e spin off nel settore scienze della vita.

Per il Progetto Pavia – Boston nel triennio 2014-2016 sono state finanziate un totale di 96 mobilità di cui 59 da Pavia a Boston e 37 da Boston a Pavia. Le Università bostoniane coinvolte sono state Harvard, MIT, Boston University, Northwest University, TUFTS University, Massachussets University e Boston College. Gli obiettivi fissati in fase di progettazione sono stati di gran lunga superati. Si pensi infatti che nel 2015 si è raggiunto un numero doppio a quello relativo alle mobilità (obiettivo dichiarato 18, obiettivo raggiunto 34) e quasi quadruplicato quello relativo ai Visiting professors (obiettivo dichiarato 4, raggiunto 14). La spesa sostenuta per il finanziamento nel triennio 2014-2016 è stata di 473.000 euro (il contributo ottenuto dal MIUR è stato di 313.000 euro). Infine si segnala che i tre corsi proposti, The Legacy of Volta: From the Battery to Photovoltaic Electricity; La miniatura lombarda e i libri alla corte di Galeazzo e di Ludovico Sforza e Introduction to the Theory of Distributions and Applications, sono fruibili sulla piattaforma internazionale Iversity

**Fund Raising Istituzionale**

Nell'ambito delle attività di fund raising è proseguito l'intenso lavoro di gestione, implementazione, comunicazione e promozione della piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia, *Universitiamo®* by UNIPV ([www.universitiamo.eu](http://www.universitiamo.eu)).

A tutt'oggi i progetti che hanno raggiunto o superato il budget richiesto sono 15 su 25 andati online, il totale delle donazioni raccolte dalla piattaforma al marzo 2017 sfiora i 400.000,00 Euro.

Al momento sono online 8 progetti, per i quali è prevista una scadenza sfalsata. Per tutti i progetti apparsi in *Universitiamo®* si registra nel complesso un feedback positivo in termini di visibilità acquisita. In alcuni casi di particolare successo è ipotizzabile ed auspicabile una ripresentazione in versione aggiornata per la realizzazione di ulteriori fasi di ricerca.

Sono inoltre continuati il lavoro di interazione con i progettisti selezionati, le sedute di coaching, i rapporti con i media (nel cui ambito si segnala la realizzazione di interviste per quotidiani, magazine, radio e tv a livello locale e nazionale). Particolare attenzione, grazie anche a formule ormai collaudate, è stata dedicata all'organizzazione di eventi territoriali mirati alla promozione dei progetti online, al public engagement e alla sensibilizzazione sui temi oggetto di singoli progetti. Questa attività di dialogo con la società, nelle sue varie componenti, è cresciuta in maniera significativa al punto da costituire oggi un impegno costante di cui si dà conto di seguito.

**Comunicazione**

Le attività di comunicazione sono proseguite secondo le linee programmatiche con attenzione alla coerenza strategica e alla qualità del processo di esecuzione. Tutte le tipologie di attività hanno avuto una crescita in termini numerici e in termini di coinvolgimento ed apprezzamento dei destinatari. Di seguito gli incrementi dei follower dei social media.

Social	Follower : incremento da giugno 2016
Facebook	+ 21,9%
Twitter	+ 16,7%
Instagram	+ 45%
like	+ 52%
engagement	+ 42%
Flickr	+ 18%
LinkedIn	n. 57.609

TABELLA 3: FOLLOWER SOCIAL

Grande attenzione è stata data alla produzione di video con taglio giornalistico e con impatto verso gli stakeholder. Di seguito i principali video.

TABELLA 4: VIDEO

Video	n. video	Tipo di video
YouTube	52 nuovi video	Convegno Quadri neri , incontro con Philippe Daverio e video sulla Giornata del Laureato 2016
Facebook	64 nuovi video	Luoghi dell'università di Pavia come set per programmi televisivi

Il servizio comunicazione ha arricchito il set di opuscoli e guide dell'università, realizzando l'opuscolo "I benefit per gli studenti" mentre attualmente in preparazione l'edizione aggiornata della "Guida italiano-inglese dell'Università di Pavia". Si segnala Erasmuslive: il programma in onda su webradio Ucampus che ha vinto il titolo di Miglior progetto agli Star Awards, il premio organizzato da Erasmus Student Network Italia. Anche il sito delle news continua a crescere in termini di accessi (+13,69% di visualizzazioni nell'arco di 12 mesi). Infine si segnala che gli articoli, cartacei e on line in cui viene citata l'Università di Pavia da luglio 2016 al marzo 2017 sono stati 2.933

<b>Totale articoli</b>	<b>2.933</b>
<i>Di cui nazionali</i>	<i>393</i>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>46</b>
<b>La Repubblica</b>	<b>33</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>23</b>
<b>Sette</b>	<b>17</b>

TABELLA 5: ARTICOLI IN CUI E' CITATO L'ATENEO

## 1.5 I Rischi e le opportunità

Di seguito si sintetizzano brevemente i principali rischi e opportunità rilevati nel 2016

I rischi:

- I meccanismi di finanziamento del sistema universitario sono caratterizzati da risorse in contrazioni e ritardi nelle attribuzioni, questi fattori non consentono una vera e propria programmazione,
- I vincoli stringenti posti dal legislatore sul processo di reclutamento richiedono una consapevolezza sulla sostenibilità dei corsi di studio e attività di ricerca nel medio lungo termine,
- Le specificità del contesto produttivo italiano caratterizzato da una pluralità di imprese di piccole dimensioni che riduce la loro propensione a domandare personale qualificato soprattutto in periodo di crisi, e il blocco delle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, rendono più difficile ottenere miglioramenti negli indicatori occupazionali soprattutto per alcune classi di corso di studio;
- Per sostenere un ateneo con ampia diffusione del territorio, insediato in edifici storici occorrono piani di investimenti ingenti che, alla luce dei vincoli di approvvigionamento previsti per la Pubblica amministrazione, richiedono tempi lunghi di attuazione
- Pavia risiede in una località geografica densamente popolata da Università e istituti superiori di qualità, alcuni dei quali sono anche in espansione. Occorre, quindi, attuare politiche di qualità volte a raggiungere e a mantenere un certo vantaggio competitivo

- La Facoltà di Medicina, attualmente ai primi posti nelle classifiche nazionali, necessita di particolari e specifici investimenti, soprattutto in termini di risorse umane per mantenere i requisiti dimensionali e garantire la sostenibilità dell'offerta formativa e l'autonomia delle Scuole di Specializzazione medica. La rete formativa dell'Ateneo è molto ampia ma deve essere garantita un'attenta attività di programmazione congiunta, in particolare con il principale I.R.C.C.S di riferimento (la Fondazione San Matteo) che gli attuali vincoli di contesto rendono spesso molto problematica.

Le opportunità:

- L'incremento degli immatricolati e degli studenti stranieri grazie all'interdisciplinarietà che caratterizza l'Ateneo incentiva l'Ateneo a rendere più efficaci gli strumenti di relazione con gli studenti.
- La diffusione dei risultati della valutazione della qualità della ricerca (VQR) e il buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di qualità della produzione scientifica consente di diffondere in modo più capillare la cultura del miglioramento continuo e di definire obiettivi di qualità allineati ai meccanismi di incentivazione adottati dal Ministero;
- L'avvio del Parco Tecnologico Scientifico permette all'Ateneo di valorizzare i legami esistenti tra le imprese e i centri di ricerca, universitari e non, e le strutture sanitarie di eccellenza presenti sul territorio lombardo. Necessaria la cooperazione per lo sviluppo di un network che produca valore attraverso le attività "science & technology based" e "research intensive" che per necessità devono beneficiare della stretta ed attiva collaborazione tra mondo dell'impresa e mondo della ricerca.
- E' possibile valorizzare e potenziare la "terza missione", i legami dell'ateneo con la società e le crescenti domande di formazione e di competenze che provengono da essa.
- Potenziamento e revisione dei dottorati di ricerca in chiave di spendibilità anche in ambiente extra accademico, oltre che per l'accesso alla professione universitaria.

## 2. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

### 2.1 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.

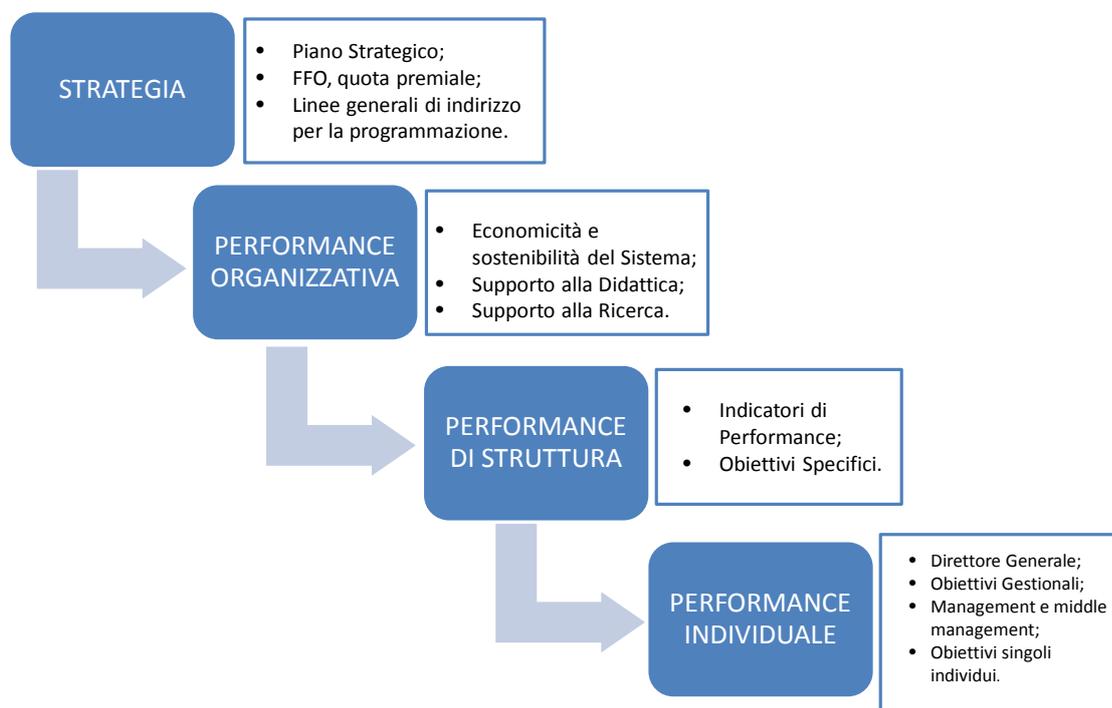


FIGURA 11: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE

## 2.2 Programmazione 2016-2018

Il Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 29/11/2016 ha deliberato la proposta di ammissione a finanziamenti ministeriali in materia di Programmazione triennale 2016-2018 di due progetti in attuazione di quanto previsto dal legislatore<sup>10</sup>. In estrema sintesi le iniziative sono così identificabili:

1. Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo (B): modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche, attraverso un ampio piano di implementazione di tecnologie e servizi multimediali avanzati orientati al miglioramento delle competenze trasversali e all'apprendimento attivo degli studenti, uniti alla disponibilità di infrastrutture di telecomunicazione capaci e capillarmente diffuse.

2. Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di associati ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo (C): Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti. L'ateneo ha proposto la realizzazione di un piano di reclutamenti di professori esterni in un'ottica di accrescimento delle competenze disponibili e di maggiore mobilità a livello di sistema.

L'ammissione al finanziamento è stata disposta sulla base degli esiti della valutazione dell'apposito Comitato, previsto dal DM 635/2016 (art. 4-5) e nominato con Decreto del Capo Dipartimento per la Formazione Superiore e la Ricerca. Ogni progetto sottoposto a richiesta di finanziamento è stato valutato sulla base di tre criteri per i quali ha ottenuto un punteggio da 0-1:

- a) chiarezza e coerenza del progetto,
- b) grado di fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo,
- c) capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza.

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

Progetto	Criterio a)	Criterio b)	Criterio c)	%di attribuzione	Finanziamento richiesto	Finanziamento ottenuto
<b>Il rafforzamento delle competenze trasversali</b>	0.5	0.5	0.67	60%	€ 1.690.000 triennale	€ 1.014.000 : di cui: €396.268 nel 2016, €308.866 nel 2017 e €308.866 nel 2018.
<b>Il sostegno della mobilità tra i docenti</b>	0.5	0.5	0.5	60%	€ 1.458.000 triennale	€ 874.800: di cui: €341.869 nel 2016, €266.466 nel 2017 e €266.465 nel 2018.

<sup>10</sup> **Decreto Ministeriale dell'8 agosto 2016, n. 635** Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università' 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati; **Decreto Direttoriale 16 novembre 2016 n. 2844** Modalità di attuazione della Programmazione Triennale delle Università ai sensi del Decreto Ministeriale del 8 agosto 2016, n. 635; **Decreto Ministeriale 12 maggio 2017 n. 264**, Linee generali di indirizzo 2016 – 2018 – ammissione a finanziamento dei progetti presentati dalle Università

Complessivamente l'assegnazione all'Ateneo di Pavia è pari al 1.3% delle risorse destinate agli atenei statali e si colloca nella fascia media di successo. Non sono disponibili informazioni qualitative sulle valutazioni effettuate. L'Ateneo di Pavia intende proseguire con l'attuazione dei progetti presentati con le risorse assegnate.

## 2.3 Obiettivi strategici

In aggiunta a quanto già evidenziato nella presente relazione e in quella sui risultati delle attività di formazione, di ricerca e di trasferimento tecnologico, 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 triennale. Semestralmente, viene elaborato e pubblicato il rapporto sulle attività svolte e sui risultati ottenuti. Nel 2016, l'Ateneo non aveva ancora provveduto a strutturare gli obiettivi strategici all'interno di documento di programmazione integrata. Questo è stato fatto per il triennio 2017-2019 e il documento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso mese di gennaio. Tuttavia, era stato elaborato un piano strategico tematico i cui risultati sono stati pubblicati nel primo numero della rivista *Ricerca@UNIPV* del giugno 2017. Si tratta di progetti trasversali elaborati su cinque temi su ciascuno dei quali un numero significativo di studiosi dell'Ateneo, in totale 453, sono congiuntamente impegnati. Essi sono: Centro di Tecnologie per la Salute, Stampa 3D, Centro di ricerca sul cancro, MIGRAT.I.N.G., La lingua del diritto. 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 senz'altro rappresentato dal carattere interdisciplinare dei temi prescelti e il XXI secolo sarà un secolo di ricerca disciplinarmente ibrida. L'interdisciplinarietà 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.

È stato, inoltre, realizzato il piano strategico per l'offerta formativa.

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. In Tabella 6: è riportato il valore assunto dagli indicatori individuati, per l'anno 2015 e 2016. La Tabella riporta anche un valore di riferimento utile al posizionamento relativo dell'Ateneo

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Ambito Indicatore	Indicatore	Valore 2015	Valore 2016	Valore di riferimento	Riferimento	Note
Ricerca	Qualità della produzione scientifica: IRAS1 – VQR 2011-2014	1,91	1,83	1,73		
Ricerca	Qualità del reclutamento: IRAS2 – VQR 2011-2014	1,54	1,69	1,73		
Ricerca	Attrattività fondi di ricerca da bandi competitivi: IRAS3– VQR 2011-2014	1,97	1,40	1,73		% Prodotti attesi UNIPV sul totale delle Università
Ricerca	Alta formazione IRAS4 – VQR 2011-2014	2,05	1,73	1,73		
Ricerca	Miglioramento IRAS5 – VQR 2011-2014	2,45	1,43	1,73		
Internazionalizzazione	Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso, a.a. 2014/15	1,76	2,02	1,83		
Internazionalizzazione	Numero di studenti iscritti per la prima volta ai corsi di studio nell'a.a. 2014/15, in possesso di titolo di studio conseguito all'estero;	2,11	2,16	1,83		
Internazionalizzazione	Numero studenti in mobilità ERASMUS in uscita, a.a. 2014/15;	2,43	2,85	1,83		
Internazionalizzazione	CFU conseguiti all'estero nell'anno solare 2015 dagli studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15	2,80	3,20	1,83		Peso UNIPV in termini di quota base FFO 2016 (72% storico)
Internazionalizzazione	Numero di laureati dell'anno solare 2015 entro la durata normale del corso di studi che hanno acquisito almeno 9 CFU all'estero.	3,10	3,59	1,83		Indicatori quota premiale FFO 2016
Didattica	Studenti iscritti regolari nell'a.a. 2014/15 che abbiano conseguito almeno 20 crediti nell'anno solare 2015	1,79	1,75	1,83		
Didattica	Δ tra costo effettivo e costo standard	€ 1002 (12,5%)	€ 918 (11,5%)	n.d.	n.d.	
Didattica	Indice di soddisfazione studenti frequentanti al I, II e III livello	8,04	8,13	8,04	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	86,4	Valore medio Atenei del Nord Ovest	Tasso di occupazione (100- Tasso disoccupazione def. ISTAT) INDAGINE 2016 ALMALAUREA
	<i>laurea di primo livello a un anno</i>	80,6	84,8	85,9		
	<i>laurea magistrale a ciclo unico a un anno</i>	88,8	91,0	89,3		
	<i>laurea magistrale a un anno</i>	83,1	83,4	86,0		
	Tasso di occupazione a 3 anni	92,8	92,9	93,6		
	<i>laurea magistrale a ciclo unico a 3 anni</i>	93,9	93,6	93,7		
	<i>laurea magistrale a 3 anni</i>	92,2	92,5	93,4		
	Tasso di occupazione a 5 anni	94,4	95,1	95,5		
<i>laurea magistrale a ciclo unico a 5 anni</i>	96,8	98,3	96,4			
<i>laurea magistrale a 5 anni</i>	93,4	93,5	95,0			
Didattica	Tasso di occupazione dei dottori di ricerca a 12 mesi dal conseguimento del titolo	96,1	n.d.	91,4	Valore medio Atenei partecipanti all'indagine	Tasso di occupazione (100- Tasso disoccupazione def. ISTAT) INDAGINE DOTTORI 2015 ALMALAUREA i risultati 2016 non sono ancora disponibili

TABELLA 6: GLI INDICATORI SUI PROCESSI 'CORE'

L'analisi dei valori conferma come l'Ateneo di Pavia, pur avendo ottenuto buoni risultati complessivi in termini di qualità delle pubblicazioni (Pavia si colloca al 13° posto tra gli atenei statali in termini di qualità delle pubblicazioni con un posizionamento relativo migliorato, in quanto l'analogo indicatore nella precedente VQR la collocava al 16° posto) non evidenzia andamenti positivi per tutti gli indicatori (di cui, in alcuni casi è peraltro anche cambiata la definizione). Per un'analisi puntuale ed esaustiva dei risultati VQR 2011-2014 si rimanda alla 'Relazione sui risultati delle attività di ricerca, formative e di trasferimento tecnologico' sopra richiamata.

L'andamento dei valori calcolati per gli indicatori relativi all'internazionalizzazione e alla didattica mostra un significativo miglioramento sia in relazione alla mobilità internazionale che in termini di tasso di occupazione dei laureati/dottori di ricerca dell'Ateneo. Cresce anche l'indice di soddisfazione degli studenti frequentanti.

Importante il trend di diminuzione della differenza tra costo standard e costo effettivo che, se confermato, potrebbe portare ad un miglioramento della quota di FFO attribuita all'Ateneo in base a tale parametro.

## 2.4 Obiettivo e piani operativi

Come espresso nel piano integrato 2016, seguendo la logica di ‘cascading’ tipica dall’albero della performance, il quadro di obiettivi gestionali è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti; in particolare sono stati distinti gli obiettivi per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell’Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione).

Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell’Ateneo, gli obiettivi attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono stati classificati anche per tipologia di intervento: innovazione, miglioramento dell’efficienza, miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, ed infine di recupero delle aree di rischio (o risk management)

A ciascun obiettivo è stato attribuito un indicatore di misurazione, il target da raggiungere o il piano di lavoro da realizzare, associando il fabbisogno di eventuali risorse addizionali (budget). All’interno delle singole aree dirigenziali è stato, inoltre, attribuito un peso specifico ai singoli obiettivi, significativo dell’impegno e delle risorse da dedicare al raggiungimento del medesimo. Nel corso dell’anno si è costituito, quindi, un autentico catalogo con 96 obiettivi finali, rivisto durante l’anno e condiviso con il personale coinvolto nella loro attuazione (attraverso un sito web dedicato). Particolare rilevanza è da dare agli obiettivi comuni (43) che dovrebbero favorire il lavoro di gruppo, coeso e teso al raggiungimento di un risultato condiviso; per questi ultimi è stato identificato il project leader che ha compiuto la valutazione finale. I rimanenti obiettivi sono, invece, stati attribuiti individualmente al personale d’ateneo al quale è stata richiesta una rendicontazione a fine anno.

Tutte le valutazioni raccolte sono state oggetto di riflessione e ponderazione da parte del gruppo dei dirigenti e del Direttore Generale di Ateneo. Inoltre, un ulteriore allegato al presente documento è costituito dalla Relazione sui risultati della Direzione Generale e dei dirigenti (All. 2) all’interno della quale vengono dettagliatamente descritti tutti gli obiettivi assegnati nell’anno 2016 in termini di attività svolte, indicatori e target agli stessi correlati, peso relativo e grado di raggiungimento. Come mostrato nella tabella di seguito esposta, la numerosità degli obiettivi è eterogenea e soprattutto le grandi aree sono interessate da una molteplicità di iniziative che spiegano anche il grado di raggiungimento buono ma inferiore rispetto alle altre aree. Non si può affermare che tutti gli obiettivi conferiti siano di uguale complessità visto che a volte permangono traguardi tipicamente legati all’attività ordinaria, tuttavia di anno in anno si sta migliorando la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi che dovrebbe tendere non solo alla condivisione di piani operativi prioritari, ma a spingere la macchina organizzativa verso traguardi più ambiziosi.

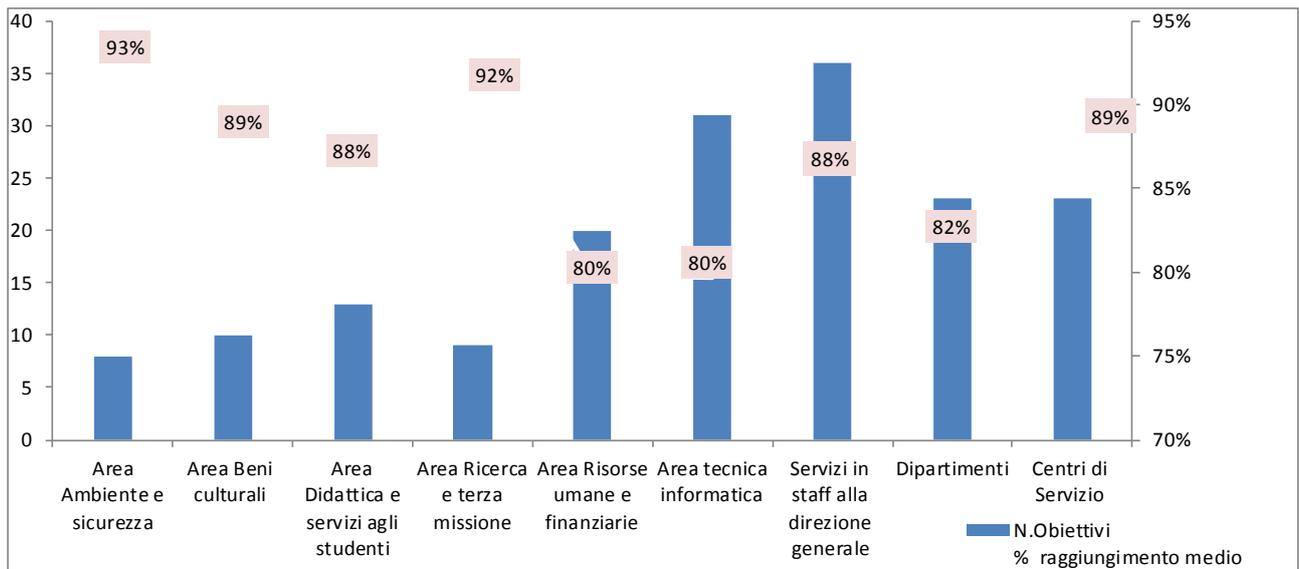


FIGURA 12: OBIETTIVI PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

La classificazione degli obiettivi per categoria, mostra un impegno prevalente nell’ambito dell’innovazione (informatizzazione e rinnovamento die processi) e per migliorare la soddisfazione degli utenti, anche in termini di gestione degli spazi ed edilizia.

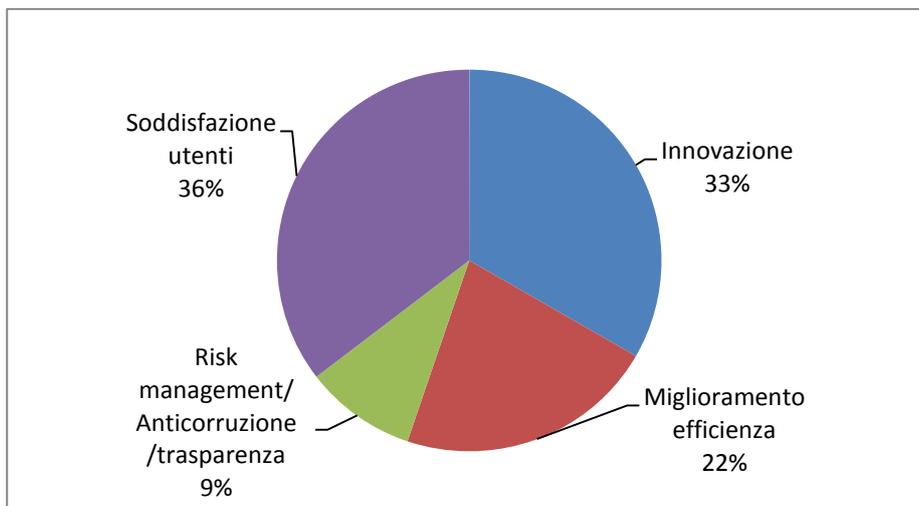


FIGURA 13: INCIDENZA DEGLI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO

Ne segue che i migliori risultati siano proprio legati alle due aree prevalenti, mediamente i traguardi per ambito sono stati raggiunti in modo molto positivo.

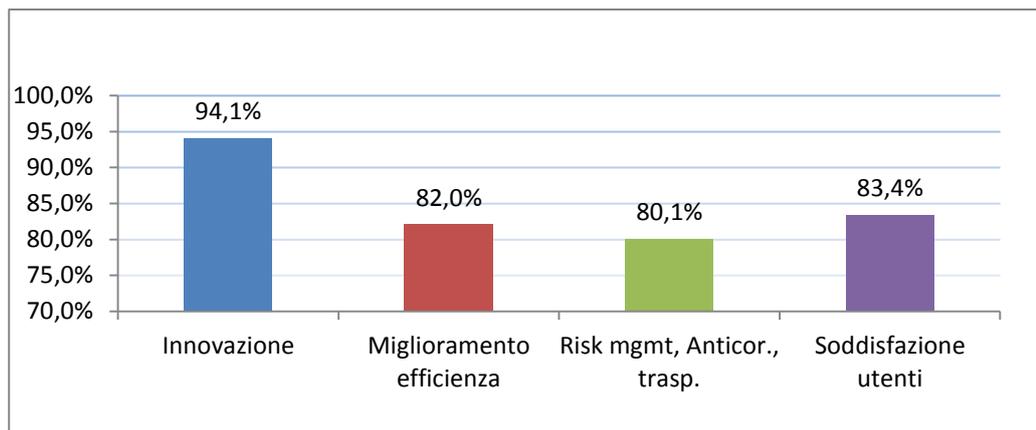


FIGURA 14: % MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO

Nella ripartizione degli obiettivi per area prioritaria, prevalgono quelli legati alla gestione che sono trasversali a tutti gli ambiti: didattica, ricerca e terza missione.

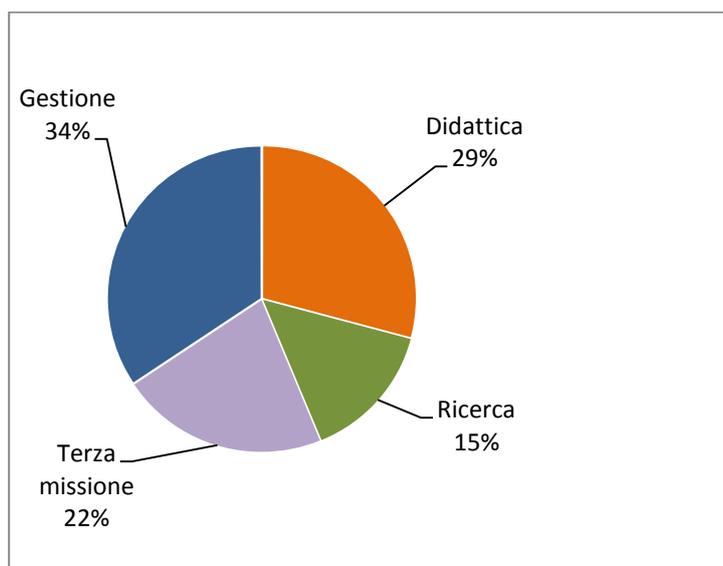


FIGURA 15: INCIDENZA DEGLI OBIETTIVI PER AREA PRIORITARIA

Le attività legate alla ricerca, tra le quali VQR, mostrano un maggiore grado di raggiungimento; mediamente tutti i traguardi per area sono stati raggiunti in modo molto positivo.

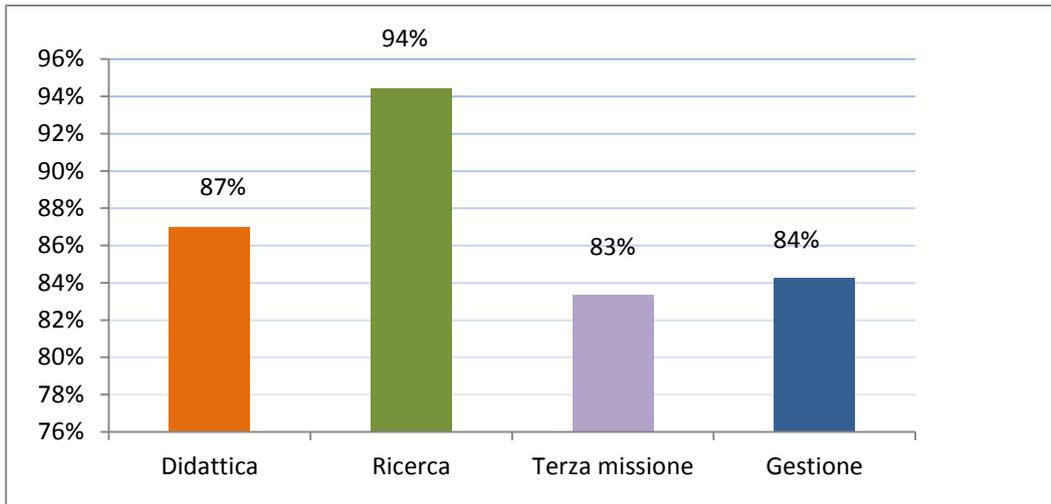


FIGURA 16: % MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO PER AREA PRIORITARIA

La valutazione dei singoli obiettivi è disponibile in allegato (All. 3).

## 2.5 Obiettivi individuali

### 2.5.1 Risultati Direzione Generale

Per l'esercizio 2016, come previsto nel Piano Integrato 2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2016, la valutazione del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

50% in relazione ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi 2016 sopra riportati e 50% in relazione all'andamento degli indicatori di efficienza/efficacia previsti nella tabella seguente.

Descrizione	Modalità di calcolo	Target	Valore 2016	Nota
<b>Soddisfazione degli utenti</b>	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	Mantenimento del valore in linea con gli altri Atenei	<b>3,82</b>	Valore di riferimento altri Atenei (media GP 3,80)
<b>Indicatore spese di personale*</b>	(spese del personale al netto di finanziamenti esterni) / (FFO + contribuzione studentesca)	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	<b>67,28%</b>	Il valore dell'anno 2015 è pari a 69,45%
<b>Indicatore di indebitamento *</b>	(onere complessivo di ammortamento annuo) / (contributi statali e contribuzione studentesca al netto spese personale)	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	<b>2,82%</b>	Il valore dell'anno 2015 è pari a 3,04%
<b>Indicatore di sostenibilità economica finanziaria *</b>	0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi)/ (Spese di Personale + Oneri ammortamento)	<b>&gt; 1</b>	<b>1,20</b>	Il valore dell'anno 2015 è pari a 1,17
<b>Costo utenze</b>	Costo utenze/ metri quadro di Ateneo	Mantenimento del valore o miglioramento	<b>27.5</b>	Il valore calcolato sull'anno 2015 è pari a <b>37.03</b>
<b>Comunicazione-Efficacia canali web</b>	- n.visitatori sito internet - presenza nei social	Incremento programmato	<b>-2.366.316</b> <b>- Twitter,</b> <b>Facebook,</b> <b>Linkedin,</b> <b>YouTube</b> <b>Instagram</b>	Si veda tabella 3 pag.16
<b>Tasso di occupazione (% su totale laureati)</b>	a 1 anno a 3 anno	Incremento risultati outcome	<b>85,5</b> <b>92,9</b>	I valori dell'anno 2015 erano rispettivamente 83,2 e 92,8

\* Calcolo non definitivo degli indicatori 2016 della banca dati ministeriali Proper

TABELLA 7: I RISULTATI 2016 IN RELAZIONE AGLI 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 2016 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.

In particolare relativamente al costo per le utenze elettriche vale la pena sottolineare un importante risultato. Da alcuni anni è costituito presso l'area tecnica un osservatorio dei consumi energetici dell'ateneo. Il grafico sottostante riporta i consumi di energia mensili del settennio (2011-2016) mostrando una stagionalità pressochè costante che deve essere ponderata anche con fattori esogeni non prevedibili (temperatura e clima, costo KW). L'area ha avviato una serie di iniziative volte a monitorare il consumo di energia elettrica, attivando misure finalizzate a ridurre gli sprechi e alla gestione più efficiente delle utenze.

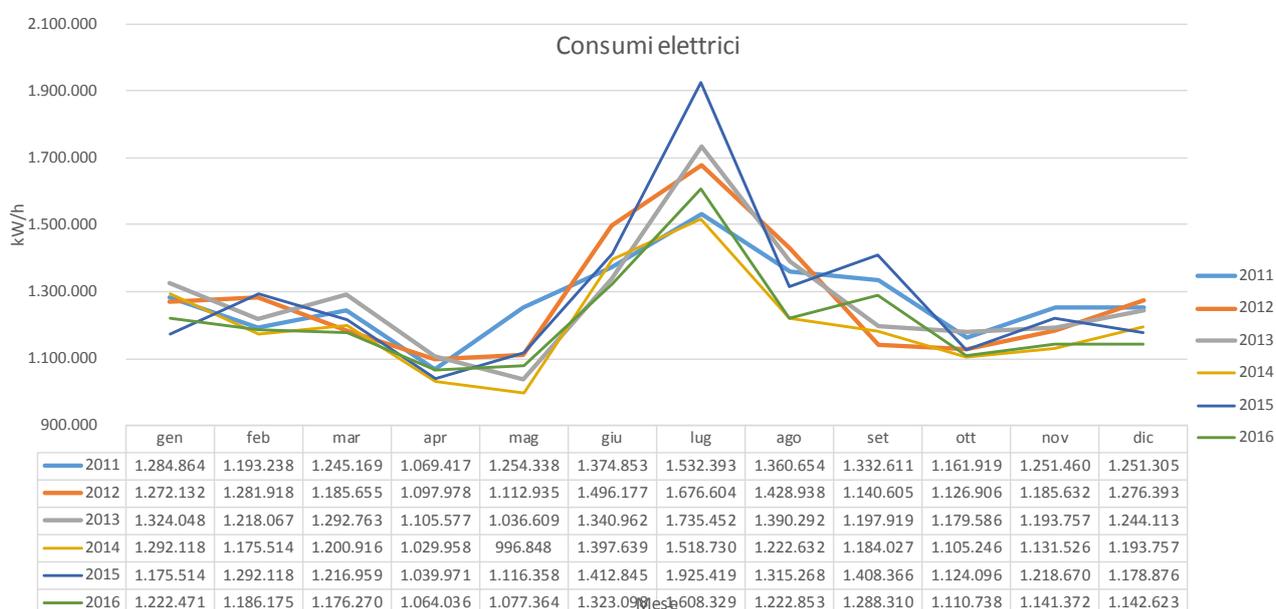


FIGURA 17: ANDAMENTO CONSUMI ELETTRICI

## 2.5.2 La valutazione del personale Dirigente

Sulla base dell'effettivo raggiungimento di standard quantitativi e qualitativi nel corso del medesimo anno, il Direttore Generale, in base a quanto previsto dal D.Lgs. 165/2001 come modificato dal D.Lgs 150/2009, esprime un giudizio complessivo sulla performance dei singoli dirigenti. Tale valutazione consente di calcolare la retribuzione di risultato di ciascun dirigente che, per l'anno 2106, sarà in misura pari al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita (artt. 25 e 26 del CCNL vigente). Tale valore rappresenta il minimo contrattualmente previsto ed è determinato in relazione all'effettiva capienza del fondo trattamento accessorio, sul quale grava, fino al 2018, una detrazione pari a circa 50.000€ determinata in relazione all'esigenza di rientro di somme erogate in eccesso negli anni. Nonostante il vincolo in termini di premi di risultato in misura pari al 20%, la Direzione Generale procederà ad effettuare la valutazione delle performance 2016 dei dirigenti, come previsto dal Piano delle Performance 2016, utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a) 20% risultato complessivo della Direzione Generale;
- b) 40% 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;
- c) 40% comportamenti organizzativi.

Il punto b) è, a sua volta, articolato nelle componenti rappresentate in tabella 8

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)	10%

TABELLA 8: L'ARTICOLAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI AREA CONSIDERATI NELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

In particolare:

I risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2016 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali (All. 3).

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 9: 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
4	TARGET
5	ECCELLENTE

TABELLA 10: SCALA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

### 2.5.3 La valutazione del personale non dirigente

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

	Risultato obiettivi Dirigente di riferimento	Valutazione obiettivi	Customer satisfaction	Valutazione individuale	Aspetti retributivi
<b>Responsabili gestionali di Servizio</b>	20%	20%	10%	50%	Ributazione di risultato
<b>Responsabili gestionali non titolari di incarico di capo servizio</b>				100%	Ributazione di risultato
<b>Personale di categoria D titolare di incarichi di responsabilità</b>				100%	Ributazione di risultato
<b>Personale di categoria B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità</b>				100%	IMA

TABELLA 11: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

La valutazione del personale di livello EP e D responsabile di struttura avviene considerando i risultati raggiunti sugli obiettivi gestionali attribuiti alla struttura stessa. La valutazione dei risultati sugli obiettivi gestionali è illustrata nel precedente paragrafo 2.4. Il risultato di Customer Satisfaction deriva dalla rilevazione GP cui l'Ateneo partecipa mentre la valutazione individuale avviene con schede analoghe a quelle utilizzate per tutto il personale.

## 2.6 Valutazione individuale

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

- per il personale con incarico di responsabilità, la retribuzione di risultato;
- per il personale di categoria B, C e D, l'attribuzione dell'Indennità Accessoria Mensile (IMA).

Partendo dalla revisione dell'intero processo in termini di semplificazione, in relazione alla metodologia e agli strumenti di valutazione avvenuto per gli anni 2014 e 2015, 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 afferenza, 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 al numero di personale afferente al 31/12/2016), 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.).

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 la valutazione, dovranno essere messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito ad ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia richiesti dalle diverse categorie di appartenenza.

### La metodologia

Sono mantenuti i ruoli professionali precedentemente individuati e semplificati:

R. O.	Descrizione	Esempio
Operatore	Addetto ai servizi generali	Addetto posta, custode, giardiniere
Impiegato	Addetto ad attività amministrative o tecniche ( <i>senza</i> incarico di responsabilità su attività o processi)	Addetto contabile, impiegato amministrativo, etc.
Specialist	Responsabile di attività amministrative o tecniche ( <i>con</i> incarico di responsabilità su attività o processi)	Responsabile della formazione, Responsabile del laboratorio
Responsabile gestionale	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 12: RUOLI ORGANIZZATIVI PER IL PROCESSO DI VALUTAZIONE ANNO 2015

La valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo sarà attuata tramite la piattaforma U-GOV nei prossimi mesi e consentirà l'attribuzione dei premi secondo quanto previsto nell'accordo di contrattazione 2016, al momento ancora in fase di approvazione.

## 2.7 Indagine Customer satisfaction anno 2016

L'Università di Pavia ha aderito anche nel 2016 al progetto Good Practice, che, come già ricordato nelle precedenti relazioni, 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 2016, con diverse tempistiche a seconda delle categorie di utenti. La somministrazione è avvenuta via web ed è stata adottata una scala da 1 a 6. Nei grafici seguenti, desunti dai report restituiti da Good Practice, 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 e al cluster dimensionali di appartenenza. L'ateneo di Pavia per numero di studenti rientra nel cluster

“grandi”, ed è pertanto stato confrontato con i valori dei seguenti atenei contenuti nel medesimo cluster: Verona, Parma, Messina, Chieti, Politecnico di Torino, Politecnico di Milano e Milano Bicocca.

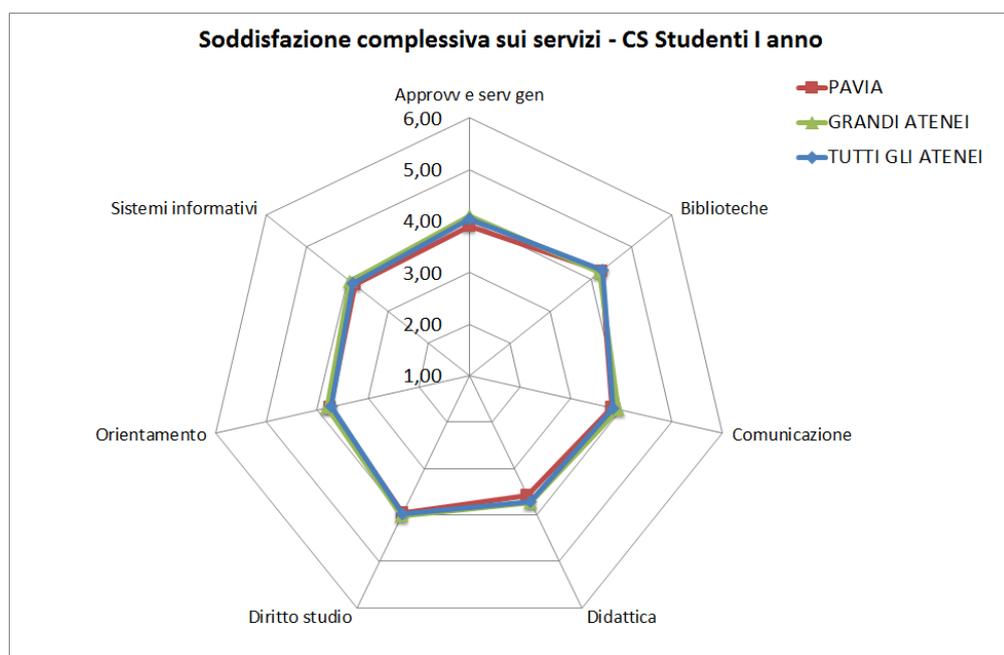


Figura 18: Soddisfazione complessiva sui servizi offerti dall'Università di Pavia e dal complesso degli Atenei che hanno aderito a GP- studenti I anno (Tasso risposta 30%)

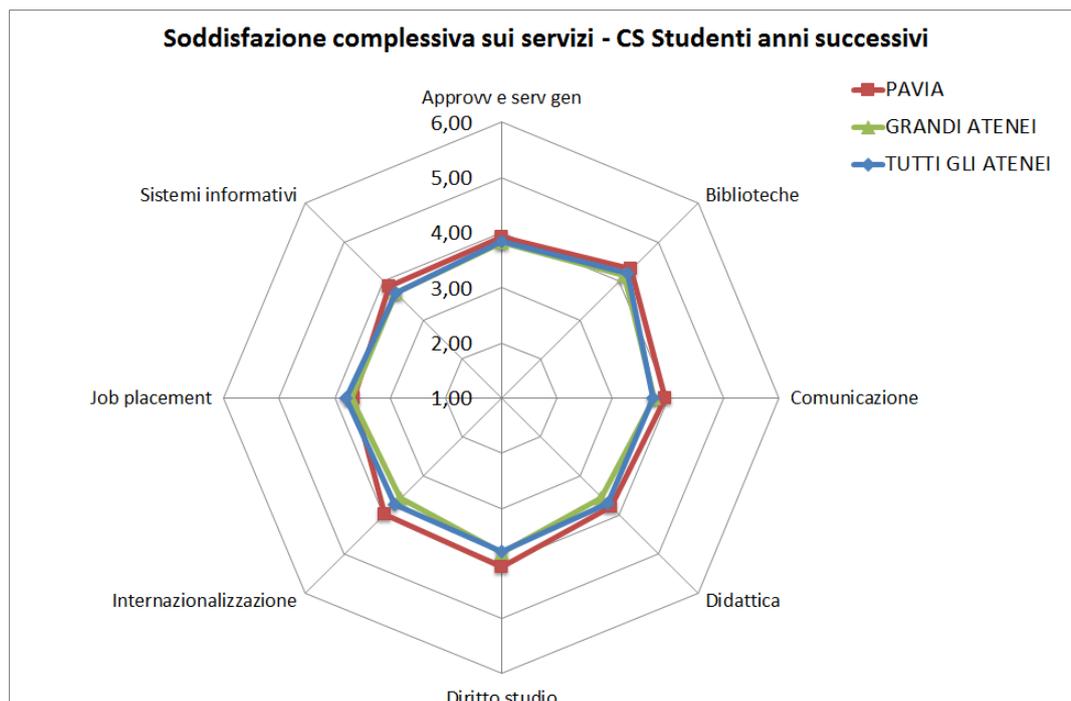


FIGURA 19: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- STUDENTI ANNI SUCCESSIVI AL PRIMO (TASSO RISPOSTA 2%)

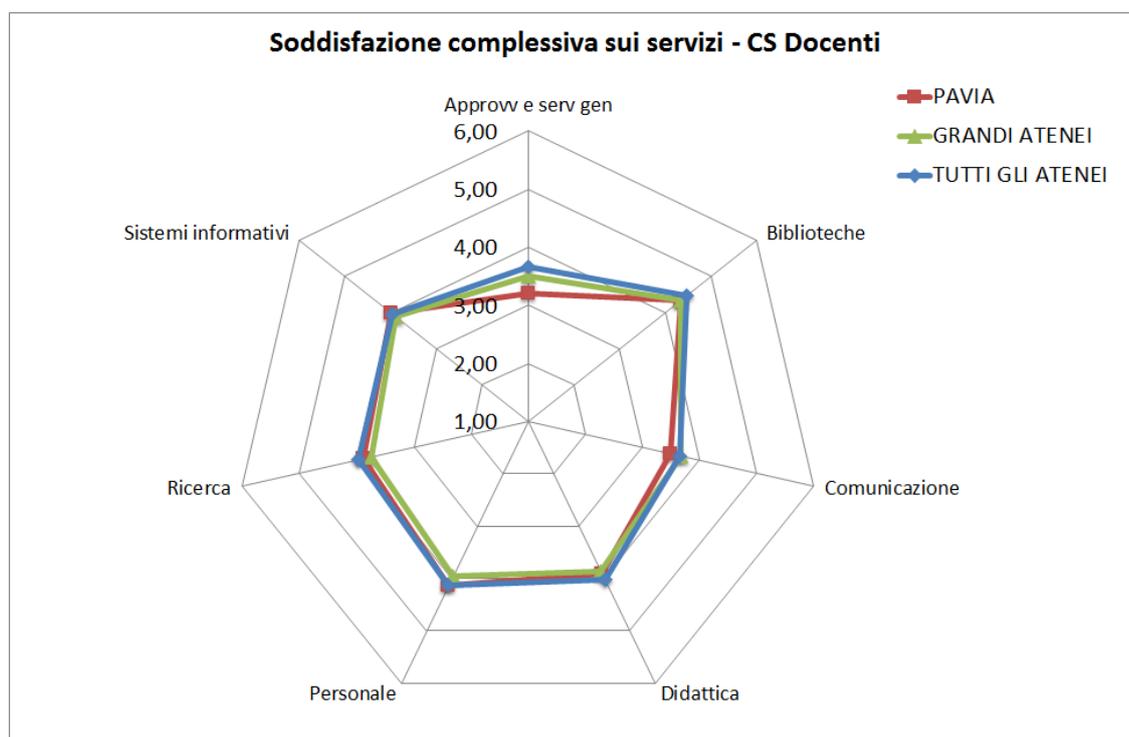


FIGURA 20: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- DOCENTI (TASSO RISPOSTA 17%)

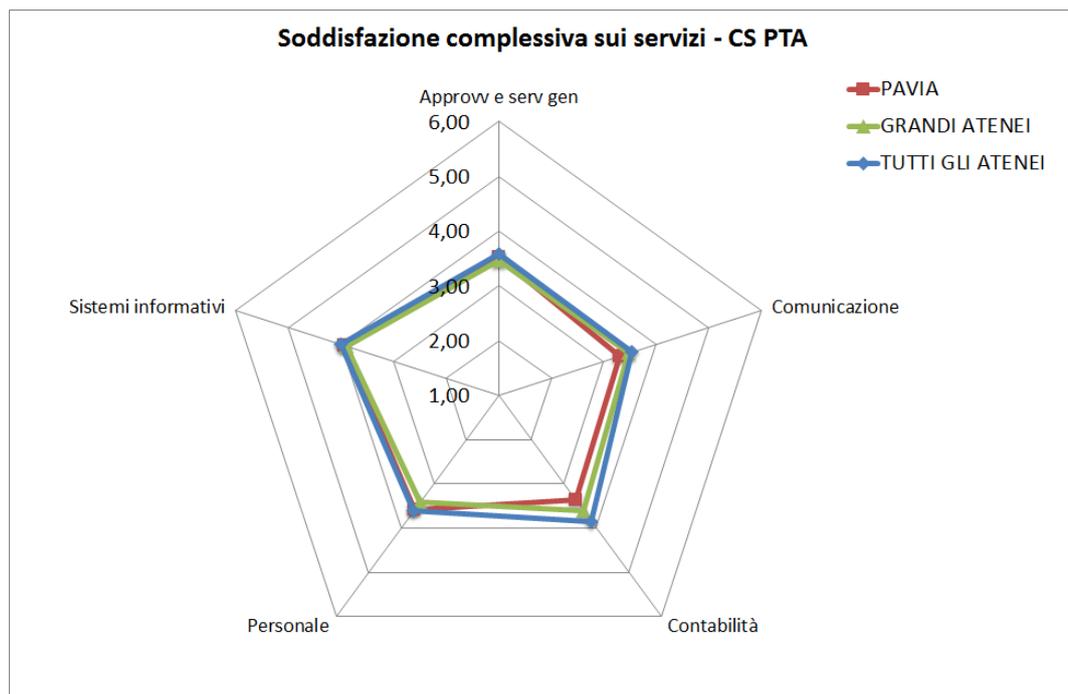


FIGURA 21: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- PTA (TASSO RISPOSTA 35%)

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. L'indagine condotta nel corso del 2016, 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 all'internazionalizzazione e al diritto allo studio. I giudizi più critici, se confrontati ai benchmark di riferimento, sono invece quelli dei docenti per i servizi generali e gli approvvigionamenti e del PTA in relazione al supporto alla contabilità. Si riconferma anche per quest'edizione dell'indagine la debolezza legata ai bassi tassi di risposta, specialmente per quelli relativi agli studenti che si attestano intorno al 7% degli iscritti totali. Si rileva peraltro una forte variabilità nei tassi di risposta tra gli atenei partecipanti all'indagine, 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). I risultati vanno quindi interpretati con le dovute cautele, tenendo conto di questo aspetto.

### 3. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

#### 3.1 La misurazione della performance economico-finanziaria

La sfida che viene lanciata al sistema universitario pubblico italiano dalle novità normative in materia di contabilità è quello di mettere al centro della gestione percorsi virtuosi che coniugano obiettivi istituzionali e supporto alla competitività con adeguati risultati aziendali che possano assicurare equilibrio economico finanziario e autosufficienza patrimoniale in una logica di sviluppo, autonomia gestionale e durabilità. Sotto il profilo economico-aziendale, il nuovo sistema di contabilità economico-patrimoniale rileva la dinamica delle risorse impiegate e il valore dei beni e dei servizi ottenuti e consumati nel corso di un esercizio amministrativo e rappresenta uno strumento di rendicontazione in grado di assicurare una maggiore trasparenza e omogeneità<sup>11</sup>.

Di seguito sono esposti i dati a consuntivo 2016 dell'ateneo con un confronto con l'esercizio 2015 e le relative variazioni di budget. Per la trattazione dell'andamento economico della gestione 2016 si rimanda alla Relazione sulla gestione, mentre per un'analisi puntuale delle singole poste di bilancio alla nota integrativa al conto economico e stato patrimoniale, approvati nel Consiglio di Amministrazione 30 maggio 2017. Il risultato d'esercizio 2016 è pari a 13 mln di € che verranno interamente accantonati a riserva vincolata ad eccezione della quota libera (1.1 mln €).

Il risultato economico d'esercizio indicando la ricchezza generata, è una misura dei valori economici generati dall'attività amministrativa e diventa una misura di *performance* economica in una logica di competizione sui risultati e di sensibilizzazione alla responsabilità del management; inoltre rappresenta un vincolo ai processi decisionali dell'Ateneo che punta all'efficienza operativa della gestione, all'efficacia delle azioni, al rafforzamento patrimoniale e alla sostenibilità delle attività in ambito accademico.

	a) Budget iniziale 2016	b) Variazioni nette	a) +b)= Budget 2016	Budget anni precedenti (riporti)	Consuntivo al 31/12/2016	Consuntivo al 31/12/2015
<b>TOTALE PROVENTI (A)</b>	205.326.669	34.182.721	239.509.390	1.288.290	228.184.729	227.961.072
<b>TOTALE COSTI (B)</b>	196.546.093	45.755.409	242.301.502	110.748.639	207.832.122	204.804.416
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)</b>	8.780.576	-11.572.688	-2.792.112	-109.460.348	20.352.607	23.156.656
<b>C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	-200.000	129.549	-70.451	8.000	114.582	93.058
<b>D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	0	0	0	0	0	25.635
<b>E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI</b>	-20.000	260.267	240.267	-22.500	119.108	-134.086
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)</b>	8.560.576	-11.182.872	-2.622.296	-109.474.848	20.586.297	23.141.264
<b>F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE</b>	8.560.576	-2.749	8.557.828	0	7.111.029	7.465.463
<b>G) VARIAZIONI SU PARTITE INTRA GRUPPO</b>	0	11.217.203	11.217.203	-1.260.912	0	0
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F+G)</b>	0	37.079	37.079	-110.735.761	13.475.268	15.675.801

FIGURA 22: RAFFRONTO BUDGET E RISULTATO ECONOMICO

Ai fini di una migliore analisi e leggibilità degli equilibri e delle dinamiche sottese ai dati contabili, si ritiene utile proporre un'analisi di alcuni indicatori di bilancio. I valori degli indicatori MIUR<sup>12</sup> sono riportati nella tabella seguente e mostrano un andamento positivo di ateneo virtuoso:

<sup>11</sup> Romano M., Cirillo A. (2015), La misurazione delle performance economico-finanziarie delle università pubbliche italiane. Logiche e strumenti nel nuovo sistema di contabilità, Azienda Pubblica, 4, pp. 377-394

<sup>12</sup> Definiti con Decreto Legislativo 49/2012 e con DM 47 del 30 gennaio 2013.

INDICATORI MINISTERIALI (PROPER)	2016 - stimato	2015	2014
Spese di personale su FFO e tasse nette	67,40%	69,45%	70,13%
Indebitamento	2,83%	3,04%	3,15%
Indice di sostenibilità finanziaria	1,20%	1,16%	1,15%

TABELLA 13: INDICATORI MIUR

Per avere un quadro completo della gestione è utile valutare le spese dell'Ateneo per singola missione: ricerca e innovazione, istruzione universitaria e servizi istituzionali e generali. La riclassificazione ministeriale (COFOG)<sup>13</sup> che si pone l'obiettivo di rendicontare i costi e gli investimenti direttamente sostenuti nell'anno per singolo programma è esposta nel grafico seguente. È evidente una distribuzione pressoché simile per ricerca e didattica (circa il 40%)

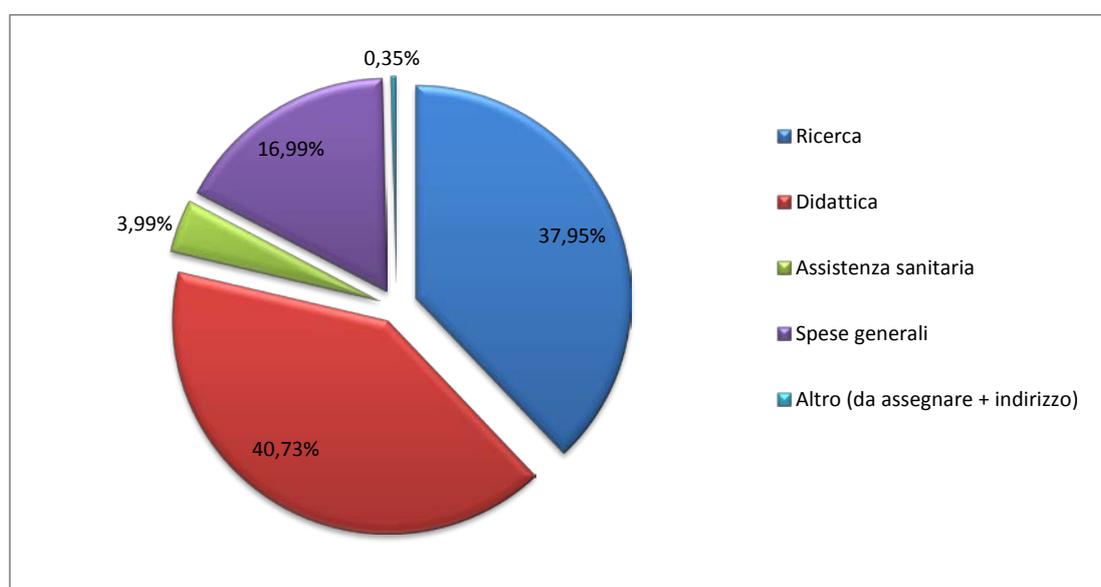


FIGURA 23: DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI

### 3.2 Costi ed efficienza

L'Ateneo di Pavia partecipa al progetto Good Practice ormai da moltissimi anni. Il progetto ha lo scopo di misurare e confrontare le performance gestionali di un gruppo di Atenei che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto.

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

1. *Costi ed efficienza.* Sono stati calcolati i costi complessivi ed unitari di 26 attività di supporto considerando l'onere relativo a personale interno, collaboratori e consulenti esterni coinvolti nella gestione del servizio.

<sup>13</sup> Art.4 del D.lgs 18/2012

2. *Customer Satisfaction (CS)* è stata effettuata una rilevazione tra gli studenti del primo anno (STUD), il personale docente (DOC) ed il personale tecnico-amministrativo (PTA). Agli studenti del I anno e a quelli degli anni successivi sono stati somministrati questionari differenti introducendo domande ad hoc per ciascuna categoria: gli studenti del primo anno sono stati 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. In questa edizione è stato effettuato un benchmark tra gli Atenei anche in relazione al benessere organizzativo.

### 3. *Laboratori digital learning e piano integrato*

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 2016. Il costo per l'anno 2016 è in lieve 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.

Attività:	AREE DIRIGENZIALI	DIP	CENTRO	Totale
1. Pianificazione, controllo e statistica	463.169	158.039	76.343	697.550
1b. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione	184.268	135.159	6.026	325.453
2. Contabilità	1.496.659	1.677.589	144.566	3.318.814
3. Affari legali e istituzionali	685.933	342.478	19.565	1.047.976
4. Comunicazione	511.930	463.996	86.635	1.062.561
5. Servizi sociali e welfare	95.081	20.373		115.455
6. Personale	1.441.238	591.706	72.838	2.105.782
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	184.820	5.024		189.844
8. Edilizia_Interventi sul costruito	374.232	13.010		387.243
9. Approvvigionamenti	412.990	701.643	45.817	1.160.450
10. Servizi generali e logistici	1.356.724	1.965.948	67.962	3.390.635
11. Sistemi informativi	1.334.397	739.445	39.735	2.113.577
12. Orientamento in entrata	98.776	107.150	105.815	311.741
14. Gestione delle borse di studio	168.865	46.358	34.770	249.994
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	1.420.561	1.835.671	226.509	3.482.741
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	649.543	719.725	20.368	1.389.635
17. Orientamento in uscita	48.273	26.226	152.050	226.548
18. Internazionalizzazione studenti	596.661	88.299	90.722	775.682
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	136.955	28.567	8.066	173.588
20. Biblioteche	2.789.987	234.330	55.581	3.079.897
21. Trasferimento tecnologico	121.187	28.253		149.440
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	227.377	245.220	25.688	498.285
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	276.746	171.496	15.389	463.632
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	72.692	3.640.654	658.146	4.371.492
25. Supporto alla gestione ospedaliera	59.615	673.365		732.980
26. Gestione museale e/o archivistica	603.773	56.852	63.958	724.583
<b>Totale complessivo 2016</b>	<b>15.812.453</b>	<b>14.716.576</b>	<b>2.016.548</b>	<b>32.545.577</b>
<b>Percentuale 2016</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>
<b>Totale complessivo 2015</b>	<b>15.881.347</b>	<b>14.897.013</b>	<b>2.025.609</b>	<b>32.803.969</b>
<b>Percentuale 2015</b>	<b>48%</b>	<b>45%</b>	<b>6%</b>	<b>100%</b>

TABELLA 14: COSTI DELLE ATTIVITÀ

È interessante osservare il costo unitario delle singole attività 2016 e confrontarlo con quello dell'anno precedente; i dati esposti in Tabella 15 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: orientamento e gestione dei progetti internazionali. Il confronto mostrato in Tabella 15 evidenzia in rosso i peggioramenti di efficienza ed in verde i miglioramenti. Nel protocollo di raccolta dati, tuttavia, occorre segnalare una variazione nella definizione dei driver (ovvero il denominatore per il calcolo del costo unitario) relativi al personale (\*); da quest'anno, infatti, non si considera l'organico a fine anno ma si includono anche le cessazioni, incrementando il denominatore del relativo costo unitario. Quanto detto spiega contribuisce a spiegare il significativo miglioramento dei valori.

2.016					2.015
Attività	Costo 2016:	driver 2016: n°	driver 2016: descrizione	c.u. 2016	c.u. 2015
1. Pianificazione, controllo e statistica	697.550	444.565,7	valore tot delle PROVENTI + valore tot dei COSTI (/1000)	1,6	1,6
1b. Assicurazione qualità, Accreditamento, Valutazione	325.453				
2. Contabilità	3.318.814	444.565,7	valore tot delle PROVENTI + valore tot dei COSTI (/1000)	7,5	7,6
3. Affari legali e istituzionali	1.047.976	1.847,0	pta + doc + ric + cel	567,4	620,2
4. Comunicazione	1.062.561	3.168,0	numero tot unità di personale*	335,4	445,0
5. Servizi sociali e welfare	115.455	1.847,0	pta + doc + ric + cel	62,5	89,0
6. Personale	2.105.782	3.168,0	numero totale di unità di personale*	664,7	826,7
7. Edilizia_Nuovi interventi edilizi	189.844				
8. Edilizia_Interventi sul costruito	387.243	208.498,0	Mq interni della struttura (inclusi i corridoi)	1,9	1,9
9. Approvvigionamenti	1.160.450	20.924,6	valore complessivo degli approvvigionamenti di competenza dell'anno	55,5	57,8
10. Servizi generali e logistici	3.390.635	208.498,0	Mq interni della struttura oggetto dell'analisi	16,3	16,7
11. Sistemi informativi	2.113.577	3.168,0	numero totale di unità di personale	667,2	921,0
12. Orientamento in entrata	311.741	6.468,0	n. immatricolati laurea triennale, specialistica e ciclo unico (numero immatricolati Cdl)	48,2	41,4
14. Gestione delle borse di studio	249.994	1.358,0	n. domande totali di borse di studio ricevute	184,1	144,3
15. Didattica in itinere per lauree di I, II livello e a ciclo unico	3.482.741	21.526,0	n. studenti iscritti (coloro che hanno pagato almeno la prima rata) ai corsi di I, II livello e a ciclo	161,8	179,2
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	1.389.635	2.405,0	n. dottorandi, n. studenti iscritti a master, n. studenti iscritti a corsi di perfezionamento, n. di	577,8	657,9
17. Orientamento in uscita	226.548	4.376,0	n. di laureati triennale specialistica e ciclo unico (escludere i laureandi) + n. di stagisti e tirocinanti che non si siano laureati nello stesso anno	51,8	50,1
18. Internazionalizzazione studenti	775.682	2.677,0	n. studenti stranieri + n. Studenti totali in mobilità, sia in entrata che in uscita	289,8	279,1
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	173.588	24,0	n. di docenti, personale TA e ricercatori in mobilità, sia in entrata che in uscita	7.232,8	
20. Biblioteche	3.079.897	26.830,0	n. utenti potenziali	114,8	128,6
21. Trasferimento tecnologico	149.440				
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	498.285	12.978,1	Entrate di cassa da contratti/progetti di ricerca nazionali (/1000)	38,4	42,7
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	463.632	4.619,4	Entrate di cassa da contratti/progetti di ricerca internazionali finanziati (/1000)	100,4	97,0
24. Supporto tecnico all'attività di ricerca	4.371.492				
25. Supporto alle gestione ospedaliera	732.980	1.250,0	n. di personale convenzionato con la facoltà di medicina + n. specializzandi delle scuole di		
26. Gestione museale e/o archivistica	724.583				
<b>Totale 2016</b>	<b>32.545.577</b>				

TABELLA 15: COSTI UNITARI PER SERVIZIO

## 4. INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

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

Nell'ambito dei benefit previsti a favore del personale dell'Ateneo<sup>14</sup>, l'Università di Pavia ha attivato a partire dal mese di maggio 2016 la copertura sanitaria gratuita per tutto il personale tecnico-amministrativo e per i collaboratori ed esperti linguistici. Si tratta di un intervento realizzato ai sensi dell'art. 61 c. 5 CCNL 16/10/2008, su iniziativa del Direttore Generale e del Delegato del Rettore alle Risorse Umane e condiviso con le rappresentanze sindacali.

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.

Dall'analisi dei dati forniti da UNISALUTE in merito all'utilizzo delle prestazioni previste dal piano sanitario alla data del 31/12/2016 (8 mesi di copertura) hanno fruito della polizza 279 dipendenti (oltre il 30% del personale assicurato), con un numero medio di richieste pro-capite pari a 2,46. Sebbene per una valutazione complessiva sia necessario attendere un'analisi dei dati a conclusione del primo anno, si può ritenere positiva l'iniziativa attivata a favore del personale.

Considerata l'effettiva fruizione dei servizi offerti da parte del personale dell'Ateneo e visti gli esiti positivi della copertura in corso, si è deciso di rinnovare la Polizza di Rimborso Spese Mediche Ospedaliere – RSMO per il periodo 01/05/2017 - 01/05/2018. Per l'anno 2017, si è prevista inoltre la possibilità di estensione facoltativa ai componenti il nucleo familiare del personale tecnico-amministrativo e cel, al personale docente e loro familiari, con il pagamento di un premio agevolato.

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

Nel 2016 era programmata la revisione del documento di valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Nei primi mesi del 2017 sono stati avviati i lavori per una nuova valutazione dello SLC. Il gruppo di lavoro multidisciplinare è composto da:

- Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione di Ateneo,
- Medici e psicologi esperti in materia della Fondazione Salvatore Maugeri,
- Consigliera di Fiducia dell'Ateneo,
- Rappresentanti sindacali,
- Rappresentanti del Comitato Unico di Garanzia,
- Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza,

---

<sup>14</sup> I benefit a favore del personale sono indicati al seguente link: <http://www.unipv.eu/site/home/naviga-per/tecnico-amm./articolo13086.html>

con la collaborazione del Servizio Organizzazione e Innovazione.

Gli obiettivi del gruppo di lavoro consistono nell'individuazione della metodologia, dello strumento di valutazione, delle modalità di somministrazione, delle tempistiche e delle popolazioni coinvolte con il duplice obiettivo di misurare il rischio stress lavoro-correlato presente in Ateneo e di individuare interventi e progetti di prevenzione e/o di riduzione delle criticità emerse.

### 4.3 L'indagine sul benessere organizzativo

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

L'Università di Pavia, nell'ambito del progetto Good Practice, ha realizzato l'indagine sul benessere organizzativo nel mese di giugno 2016, secondo le direttive fornite dall'ANAC, somministrando via web un questionario anonimo al personale tecnico-amministrativo.

Hanno risposto al questionario 616 dipendenti, pari al 69% del personale in servizio.

I risultati ottenuti dal questionario confermano i dati dell'indagine precedente, riferita al 2014, e in particolare:

- per quanto gli aspetti legati all'ambiente di lavoro, i dipendenti riferiscono un'elevata percezione di sicurezza, sia fisica che psicologica (ad esempio in riferimento all'assenza di molestie volte a ledere la dignità personale oppure di atti di mobbing subiti);
- per quanto riguarda la percezione di equità nell'amministrazione, i dipendenti riferiscono in particolare un disequilibrio tra l'impegno richiesto, la qualità e la quantità del lavoro svolto rispetto ai livelli e alle differenze retributive;
- la percezione di scarsa equità si riscontra anche nell'ambito relativo a carriera e sviluppo, in cui emerge una sensazione di scarsa meritocrazia nelle possibilità di ottenere avanzamenti professionali;
- i dipendenti riferiscono adeguate competenze per lo svolgimento del proprio lavoro, adeguati risorse e strumenti e adeguato livello di autonomia;
- nell'ambito delle relazioni, emergono valori elevati nei rapporti fra pari (disponibilità verso i colleghi, stima e rispetto dai colleghi) e valori medi nei rapporti con il proprio responsabile;
- nonostante emergano nuovamente elementi di criticità riferiti ai sistemi di comunicazione interna, alla conoscenza e diffusione delle strategie dell'Ateneo e del funzionamento del sistema in generale (in particolare sulla valutazione delle performance), i dipendenti mostrano alti livelli di senso di appartenenza all'Università, mostrandosi orgogliosi di lavorare per l'Ateneo nei confronti di parenti e amici.

Nel mese di maggio 2017 è stata avviata la nuova indagine sul benessere organizzativo con le medesime modalità della precedente.

Durante la Giornata della Trasparenza 2017 saranno presentati in modo più dettagliato i dati delle due indagini a confronto. Da tale analisi sarà possibile individuare i punti di forza e di criticità del sistema ai fini di individuare possibili azioni di miglioramento.

#### 4.4 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2016

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 2016, l'Ateneo in collaborazione con il CUG ha promosso le attività previste dal Piano triennale di Azioni Positive 2014-2016<sup>15</sup>, adottato con decreto rettorale del 14 aprile 2014 e disponibile sulla pagina web dedicata al CUG sul sito dell'Università<sup>16</sup>.

In particolare, si segnalano le seguenti iniziative riferite all'anno 2016:

- è stato realizzato un rapporto di valutazione e monitoraggio della sperimentazione del Progetto di telelavoro, a cura del CUG e del Centro Interdipartimentale di Studi di Genere. Dati i risultati positivi, il Progetto è continuato anche nel 2016 con l'attivazione di undici postazioni;
- 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 e prevedeva un premio di 300 Euro alle potenziali autrici iscritte all'Università oppure agli istituti superiori
- 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;
- è stato organizzato un ciclo di seminari sui temi di rilevanza socio-lavorativa, quali le discriminazioni, il fenomeno del mobbing, lo stress lavoro-correlato, un convegno in occasione della Giornata Internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne.

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.

---

<sup>15</sup> Come previsto dalla legge 125/91 e dai decreti legislativi 196/00

<sup>16</sup> <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/cug---comitato-unico-di-garanzia.html>

#### 4.4.1 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 2016 è stata inviata al Dipartimento della Funzione Pubblica entro il 31 marzo 2017 tramite il format per la presentazione in modalità telematica.

I dati relativi alla suddivisione per genere nella popolazione dell'Ateneo di Pavia (906 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 67% e 33%).

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:

5. **Part time.** Si ritrovano percentuali elevate per le donne rispetto agli uomini, 107 donne pari al 17,6% contro 16 uomini pari al 5% 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%.
6. **Telelavoro.** Il secondo anno di sperimentazione avviato nel 2016 ha coinvolto 10 donne e 1 uomo;
7. **I congedi.** I congedi per maternità/paternità sono stati utilizzati prevalentemente dalle donne (8 donne contro 1 uomo), mentre hanno usufruito dei congedi parentali 45 donne e 5 uomini.
8. **Formazione.** Hanno partecipato a iniziative di formazione 534 donne (con 56 ore annue) e 247 uomini (con 43 ore annue). Come precisato nel paragrafo precedente, nell'anno 2016 è stato previsto 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.

## 5. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

### 5.1 Fasi, soggetti, tempi 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.

La Relazione sulla Performance costituisce il documento di chiusura di un ciclo di gestione della performance e la conseguente base di partenza per il ciclo dell'anno successivo.

Per l'anno 2016 il ciclo della performance ha seguito le fasi descritte in Tabella 16

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
<b>Definizione delle priorità gestionali</b>	Luglio –settembre 2015	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti,	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	
<b>Negoziare e attribuzione degli obiettivi e del budget</b>	Settembre – novembre 2015	DG e dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
<b>Approvazione e obiettivi e budget 2016</b>	Dicembre 2015	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	CdA	Relazione programmatica e budget
<b>Assegnazione obiettivi ai dirigenti</b>	Gennaio 2016	DG	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Piano Integrato 2016
<b>Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello</b>	Febbraio 2016	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
<b>Monitoraggio intermedio e revisione</b>	settembre 2016	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione	DG	Schede obiettivi

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
<b>obiettivi</b>			Generale		
<b>Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione</b>	Marzo- maggio 2017	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
<b>Redazione Relazione sulla Performance</b>	Maggio –Giugno 2017	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG	Bozza Relazione sulla Performance
<b>Approvazione Relazione sulla Performance</b>	Giugno 2017			CdA	Relazione sulla Performance
<b>Validazione della Relazione da parte del NuV/OIV</b>	Luglio – 15 settembre	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV/OIV	Validazione della Relazione sulla Performance

TABELLA 16: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016

Il presente documento viene sottoposto all’approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 giugno 2017. 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.

## 5.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

In relazione a quanto previsto nelle Linee Guida pubblicate nel luglio 2015, ANVUR ha provveduto ad esaminare i documenti di Piano Integrato 2016 elaborati dalle diverse sedi fornendo un feedback articolato sul documento. L’individuazione dei punti di forza e di debolezza qui riportata tiene conto anche delle indicazioni emerse da tale analisi.

## Punti di forza

1. L'Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi molto completo e articolato. La metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno. In particolare, nell'anno 2016, a valere per la programmazione 2017, è stato predisposto un Documento di programmazione integrata che pone rimedio ad uno dei principali punti di debolezza evidenziati. L'Ateneo ha definito le proprie priorità strategiche, ha declinato un sistema di obiettivi da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa.
2. L'integrazione con la programmazione economico-finanziaria è stata avviata associando agli obiettivi risorse finanziarie precise e quantificate. Il processo di budgeting è stato allineato a quello di attribuzione degli obiettivi gestionali specifici al Management, in modo da garantire integrazione e coerenza al sistema delle performance di Ateneo. Ciò avviene sia in fase di predisposizione e avvio del ciclo annuale che di monitoraggio periodico, in seguito al quale rilevare eventuali scostamenti per identificare azioni correttive, e, se ritenuto necessario, una revisione degli obiettivi assegnati;
3. 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. Inoltre, un'ampia definizione degli obiettivi consente alla Direzione Generale, di mantenere una visione complessiva sulle attività gestite dalle diverse strutture e di meglio governare lo svolgimento dei processi.
4. 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.
5. È stata avviata 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, nel Documento di programmazione integrata 2017-2019 è stato puntualmente definito un set univoco di indicatori per rafforzare il legame con la strategia di Ateneo. In quest'ottica, anche le risultanze delle audizioni dei corsi di studio saranno utilizzate quale ulteriore elemento di rafforzamento del legame tra performance e processi di AQ, in quanto le criticità/esigenze emerse saranno tradotte in obiettivi gestionali per le strutture amministrative di supporto<sup>17</sup>.

---

<sup>17</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.

6. Infine, segnalati da ANVUR come punti di forza specifici dell'Ateneo, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale. Viene, inoltre, giudicata quale 'best practice' la classificazione degli obiettivi di performance organizzativa in "categorie": obiettivi di innovazione, di miglioramento dell'efficienza, di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, di recupero delle aree di rischio.

#### **Punti debolezza:**

1. Indubbi elementi di debolezza sono identificabili nell'incompleta implementazione del sistema per la programmazione e il controllo di Ateneo. La costruzione di un efficace raccordo fra gli adempimenti collegati al ciclo della performance e il processo di programmazione di Ateneo (che comprende la programmazione economica, la programmazione del personale e delle opere edilizie, le attività correlate all'istituto della programmazione triennale ministeriale introdotte dalla L. n. 43/2005) implica la disponibilità di strumenti e di competenze gestionali adeguate in quantità e qualità. L'attuale contesto, caratterizzato da una progressiva riduzione di risorse, da ritardi endemici nella definizione e attribuzione delle grandezze finanziarie, da sovrapproduzione normativa che impone scadenze ravvicinate, rende più ardua la costruzione di un adeguato sistema di programmazione e il raccordo con il ciclo della performance. 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.
2. Il processo di identificazione dei target correlati agli obiettivi, funzionale alla verifica del raggiungimento dei risultati è risultata, in alcuni casi, ancora non sufficientemente definita. Per questo motivo, nel Documento di Programmazione Integrata, la metodologia per l'anno 2017 è stata affinata e dovrebbe consentire di migliorare ulteriormente l'attività di verifica.
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 e la possibilità di definire politiche di incentivazione, 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 che ha certificato un eccesso di risorse erogate in anni passati che deve essere recuperata. La parte di debito più rilevante è stata quantificata a carico della quota di fondo destinato al trattamento accessorio del personale di categoria EP, ovvero delle figure professionali chiamate ad assumersi le maggior responsabilità, considerato anche l'esiguo numero di dirigenti in organico. La situazione descritta ha creato una situazione di stallo nella definizione degli accordi di contrattazione decentrata, solo recentemente superata. Rimane, tuttavia, l'impossibilità di erogare compensi premiali superiori al minimo contrattualmente stabilito e il taglio delle indennità accessorie. Ne consegue 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.

## INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

TABELLA 1: CLASSIFICHE NAZIONALI E MONDIALI .....	12
TABELLA 2: AUTOFINANZIAMENTO PER MACRO AREA .....	13
TABELLA 3: FOLLOWER SOCIAL .....	16
TABELLA 4: VIDEO .....	16
TABELLA 5: ARTICOLI IN CUI E' CITATO L'ATENEO .....	17
TABELLA 6: GLI INDICATORI SUI PROCESSI 'CORE' .....	22
TABELLA 7: I RISULTATI 2016 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI GESTIONALI ASSEGNATI ALLA DIREZIONE GENERALE.....	27
TABELLA 8: L'ARTICOLAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI AREA CONSIDERATI NELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI .....	29
TABELLA 9: COMPETENZE INDAGATE IN RELAZIONE AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI .....	29
TABELLA 10: SCALA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEI DIRIGENTI .....	30
TABELLA 11: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO .....	30
TABELLA 12: RUOLI ORGANIZZATIVI PER IL PROCESSO DI VALUTAZIONE ANNO 2015.....	32
TABELLA 13: INDICATORI MIUR.....	37
TABELLA 14: COSTI DELLE ATTIVITÀ .....	39
TABELLA 15: COSTI UNITARI PER SERVIZIO.....	40
TABELLA 16: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE 2016.....	46
FIGURA 1: ANDAMENTO DEL F.F.O. A LIVELLO DI SISTEMA E DI UNIPV.....	6
FIGURA 2: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO.....	7
FIGURA 3: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA.....	8
FIGURA 4: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER ETÀ .....	8
FIGURA 5: PERSONALE DOCENTE PER GENERE .....	8
FIGURA 6: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO.....	9
FIGURA 7: PTA PER GENERE .....	9
FIGURA 8: PTA IND. PER FASCE DI ETÀ .....	9
FIGURA 9: PTA PER AREA E CATEGORIA .....	10
FIGURA 10: ANDAMENTO AUTOFINANZIAMENTO PER MACRO AREA .....	13
FIGURA 11: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	19
FIGURA 12: OBIETTIVI PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO.....	24
FIGURA 13: INCIDENZA DEGLI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO.....	24
FIGURA 14: % MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO .....	25
FIGURA 15: INCIDENZA DEGLI OBIETTIVI PER AREA PRIORITARIA.....	25
FIGURA 16: % MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO PER AREA PRIORITARIA .....	26
FIGURA 17: ANDAMENTO CONSUMI ELETTRICI.....	28
FIGURA 18: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- STUDENTI I ANNO (TASSO RISPOSTA 30%).....	33
FIGURA 19: 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 2%).....	34

FIGURA 20: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- DOCENTI (TASSO RISPOSTA 17%) .....	34
FIGURA 21: SODDISFAZIONE COMPLESSIVA SUI SERVIZI OFFERTI DALL'UNIVERSITÀ DI PAVIA E DAL COMPLESSO DEGLI ATENEI CHE HANNO ADERITO A GP- PTA (TASSO RISPOSTA 35%).....	35
FIGURA 22: RAFFRONTO BUDGET E RISULTATO ECONOMICO .....	36
FIGURA 23: DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI .....	37