



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

RELAZIONE INTEGRATA SULLE ATTIVITA' DI ATENEEO ANNO 2018



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

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





**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Direzione Generale

Servizio Organizzazione e Innovazione

Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo

Servizio Qualità e Supporto alla Valutazione

Servizio Ricerca e Terza Missione

Sommario

PRESENTAZIONE	3
----------------------------	----------

SEZIONE 1

1..... SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI	7
---	----------

1.1 Il contesto esterno di riferimento	7
---	----------

1.2 L'Ateneo	9
---------------------------	----------

1.3 Posizionamento dell'ateneo nei finanziamenti statali e nell'attribuzione dei punti organico.....	14
---	-----------

1.4 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali	18
--	-----------

SEZIONE 2

2 I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA, DI FORMAZIONE E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	24
---	-----------

2.1 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea.....	25
---	-----------

2.1.1 Le Lauree Magistrali plus	26
---------------------------------------	----

2.1.2 I laureati	27
------------------------	----

2.1.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea	27
--	----

2.1.4 Cenni sulle nuove metodologie didattiche	30
--	----

2.1.5 Internazionalizzazione	32
------------------------------------	----

2.2 Attività di ricerca e finanziamenti	37
--	-----------

2.2.1 La ricerca scientifica	37
------------------------------------	----

2.2.2 Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca	38
--	----

2.2.3 Strumentazione per la ricerca	42
---	----

2.3 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione.....	43
---	-----------

2.3.1 Valorizzazione della conoscenza	43
---	----

2.3.2 Fundraising istituzionale e eventi di public engagement	46
---	----

SEZIONE 3

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	47
---	-----------

3.1 Albero della performance.....	47
--	-----------

3.2 Programmazione 2016-2018	48
---	-----------

3.3 Obiettivi strategici	49
---------------------------------------	-----------

3.4 Obiettivo e piani operativi	63
--	-----------

3.5 Obiettivi Individuali	70
--	-----------

3.5.1 Risultati Direzione Generale	70
--	----

3.5.2 La valutazione del personale Dirigente	73
--	----

3.5.3 La valutazione del personale non dirigente.....	74
---	----

3.6	Valutazione individuale	75
3.6.1	Indagine Customer satisfaction anno 2017	76
4	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'	78
4.1	La misurazione della performance economico-finanziaria	78
4.2	Costi ed efficienza	81
5	INDAGINE SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO, PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE	84
5.1	Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo	84
5.2	La valutazione di rischio di stress correlato	86
5.3	L'indagine sul benessere organizzativo	87
5.4	L'indagine relativa alla percezione della corruzione e delle politiche anticorruzione dell'Ateneo	88
5.5	Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2018	90
6	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	92
6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	92
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	93
	INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE	99
	ALLEGATI	99

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

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

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

Le fasi del ciclo della performance prevedono:

- un atto di programmazione di valenza triennale che il Consiglio di Amministrazione deve approvare entro il 31 gennaio del primo anno del triennio di riferimento (Documento di programmazione integrata);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. I risultati del monitoraggio vengono sottoposti all'approvazione del NdV nella sua funzione di OIV.

- una valutazione dei risultati ottenuti che viene effettuata sulla base di un documento di rendicontazione (la Relazione sulla performance) che deve essere approvato dal CdA e validato dall'OIV entro il 30 giugno dell'anno successivo. Dall'approvazione della Relazione sulla Performance discende, tra l'altro, l'attribuzione dei premi individuali conseguenti alla fase di valutazione.

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

È stato predisposto con una duplice finalità:

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

La Relazione 2018 è stata redatta tenendo in considerazione, oltre alle raccomandazioni e suggerimenti del Nucleo di Valutazione (NuV), la recente evoluzione normativa e gli indirizzi dell'Agenzia ANVUR mirati a rafforzare il ruolo ed il coinvolgimento dei Nuclei di Valutazione degli Atenei nei processi di monitoraggio e valutazione della performance.

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

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

Nel mese di gennaio 2018, è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata 2018-2020, all'interno del quale sono stati definiti il progetto strategico e gli obiettivi di Ateneo per il prossimo triennio. Esso si pone quale strumento capace di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze tra progettualità di natura strategica e organizzativa. Di conseguenza, anche l'impostazione della Relazione sulla Performance 2018 è stata rivista allo scopo di rendere maggiormente evidenti i collegamenti tra i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi strategici, agli obiettivi sui processi primari (didattica, ricerca e terza missione) e agli obiettivi gestionali a supporto. È stata, pertanto, predisposto un documento di rendicontazione che integra le due seguenti Relazioni:

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

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

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

La Sezione 3: Relazione sulla performance. Vengono presentati i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi strategici e gestionali contenuti nel Documento di Programmazione Integrata 2018-2020 sintetizzando le fasi e le modalità di raccolta dei dati necessari per effettuare il monitoraggio.

SEZIONE 1

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

1.1 Il contesto esterno di riferimento

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

Gli studenti rappresentano gli utenti del sistema universitario, ma anche la principale risorsa con cui un paese costruisce il proprio futuro. Alla preoccupante fase di flessione delle immatricolazioni, legata alla crisi economica, è seguito un progressivo recupero. Nel 2017/18 si sono immatricolati 291.000 studenti, segnando un incremento di 22.000 unità (8,2%) rispetto al punto di minimo toccato nel 2013/14. Nonostante il calo demografico, si è tornati sul livello registrato nel 2008/09. Un dato particolarmente positivo, che va nella direzione di attenuare storiche diseguaglianze di opportunità, è il recente forte aumento dei diplomati provenienti da istituti tecnici o professionali che decidono di iscriversi all'università.

La quota di immatricolati di nazionalità straniera è in crescita, ma molto bassa nel confronto internazionale, segnalando due distinti problemi: la scarsa attrattiva nei confronti dell'estero del sistema universitario e la difficoltà nel proseguimento degli studi da parte dei figli di immigrati.

Anche gli indicatori riguardanti la regolarità e il successo dei percorsi di studio mostrano ampi miglioramenti e, al tempo stesso, la necessità di realizzarne ulteriori. La percentuale di abbandoni degli studi tra il I e il II anno, uno snodo cruciale nella "carriera" degli studenti, in quattro anni essa è scesa da quasi il 15% a poco più del 12% in relazione alla coorte di immatricolati del 2016/17. Considerando i corsi triennali e quelli a ciclo unico la riduzione è ancora più marcata, rispettivamente al 9,6% e 7,5%. La riduzione degli abbandoni è particolarmente accentuata per i diplomati da istituti tecnici o professionali, ma i valori che si registrano per queste categorie di studenti rimangono ancora molto elevati. La quota di studenti che si laurea a distanza di 3 anni dall'iscrizione a un corso triennale (laureati "regolari") è aumentata in quattro anni di 6 punti percentuali, raggiungendo il 31% per la "coorte" immatricolata nel 2013/14.

La maggiore regolarità e minore dispersione nei percorsi di studio ha innalzato la quota di laureati sulla popolazione: l'aumento nell'ultimo triennio è stato pari a 2,7 punti tra i 25-34enni, riducendo il divario rispetto alla media europea di un punto percentuale; permane tuttavia un ampio gap

negativo, pari a 12,1 punti percentuali nel 2017. Esso è quasi interamente attribuibile alla formazione terziaria a carattere professionale, che ha ancora una dimensione trascurabile nel nostro paese, e ai cicli universitari brevi (corsi triennali). Se si restringe l'analisi ai cicli universitari di II livello (per l'Italia, magistrali o di vecchio ordinamento), la quota di laureati in rapporto alla popolazione già nel 2016 è in linea con la media europea e superiore al Regno Unito e alla Germania.

Nel 2013 i corsi di dottorato hanno subito un intervento di razionalizzazione, che negli anni successivi ha determinato, da un lato, una riduzione del numero dei corsi e degli iscritti senza borsa di studio e, dall'altro, un aumento dei componenti dei collegi e un miglioramento della loro qualità scientifica.

In un mercato del lavoro che rimane difficile, la performance dei laureati è andata migliorando negli ultimi anni, sia in termini assoluti sia rispetto ai diplomati. Il tasso di occupazione dei giovani laureati (25-34 anni) è salito dal 61,9% nel 2014 al 66,2% nel 2017. Negli stessi anni, quello dei diplomati è rimasto sostanzialmente stabile e inferiore al 64%. Dal picco del 2014 (17,7%), il tasso di disoccupazione dei giovani laureati è sceso ogni anno, fino al 13,7% nel 2017, livello inferiore di 2 punti percentuali a quello dei giovani diplomati (nel 2010 il divario era di segno inverso e pari a 3 punti). Su questi risultati può aver influito la maggior rispondenza della formazione universitaria alle competenze richieste dal mondo del lavoro, delle professioni e dell'innovazione.

La ricerca è strettamente connessa alla didattica universitaria, con la quale interagisce con sinergie positive, ma rappresenta anche una missione autonoma per gli atenei e gli enti di ricerca. Il posizionamento internazionale della ricerca dei nostri docenti e ricercatori (universitari e appartenenti agli enti di ricerca) è storicamente buono e risulta in progressivo miglioramento negli ultimi anni. La quota del totale delle pubblicazioni scientifiche italiane censite nelle banche dati internazionali (che, peraltro, per i paesi non anglofoni risente della incompleta copertura per le aree umanistiche e sociali) è aumentata ulteriormente negli ultimi anni, a fronte di una sostanziale stabilità dell'Europa nel suo complesso. Rapportando le pubblicazioni censite (ponderate o meno sulla base delle citazioni ricevute) alle risorse dedicate (umane o finanziarie), l'Italia si colloca ai massimi livelli nel confronto internazionale. Rimangono tuttavia insufficienti l'accesso del sistema italiano ai finanziamenti europei e, in particolare, la quota di progetti italiani finanziati dal Programma ERC.

Dopo una prima fase in cui l'autonomia si è accompagnata a tendenze centrifughe, negli ultimi anni gli atenei italiani hanno mostrato una graduale convergenza verso standard più elevati sia nella didattica – con la diffusione dell'assicurazione della qualità ispirata ai modelli europei – sia nelle attività di ricerca. In un quadro generale dove la qualità della ricerca dei ricercatori neoassunti è mediamente superiore a quella del personale già strutturato, i maggiori progressi nella qualità del

reclutamento sono stati realizzati dagli atenei che erano risultati maggiormente in ritardo nel primo esercizio di valutazione (VQR 2004-10).

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

Dal 2008, anno in cui ha toccato il suo massimo storico, il numero di docenti universitari ha registrato un calo ininterrotto fino a quasi stabilizzarsi nel biennio 2016-17 su un livello inferiore del 14,9%. A causa dei limiti posti al turnover, il reclutamento è stato in media pari a un terzo del flusso in uscita, dovuto essenzialmente ai pensionamenti.

Questa flessione ha innalzato il numero di studenti per docente che oggi è fra i più alti dell'area Ocse. Le carenze più acute si registrano nel Nord-Ovest, dove più intensa è stata la ripresa delle immatricolazioni. Una flessione rispetto al 2008 ancora più accentuata (15,7%) ha interessato il personale tecnico-amministrativo.

La presenza femminile nell'Università consolida una situazione di prevalenza tra gli studenti, i laureati e i dottori di ricerca; nel corpo docente registra una crescita costante e regolare, in linea con quanto avviene negli altri paesi. Tuttavia, la componente maschile resta considerevolmente superiore a quella femminile tra i docenti di tutte le fasce e soprattutto in quelle apicali. A questa disparità non contribuisce l'Abilitazione Scientifica Nazionale, caratterizzata da una sostanziale uguaglianza tra uomini e donne delle probabilità di conseguire l'abilitazione (anche tenendo conto, sia pure in modo approssimato, della qualità scientifica).

1.2 L'Ateneo

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

L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni. È organizzato in sei aree dirigenziali, 18 dipartimenti oltre a centri di ricerca e di servizi. La principale risorsa dell'Ateneo è il capitale umano. L'organico al 31/12/2018 è costituito da 1.757 unità di personale di ruolo, di cui 867 docenti (221 professori ordinari, 349 professori associati, 202

¹ Al seguente link <http://www.unipv.eu/site/home/naviga-per/docenti/amministrazione.html> è riportata la struttura organizzativa di Ateneo in vigore al 2019.

ricercatori e 94 ricercatori a tempo determinato), 856 tecnici amministrativi, 28 collaboratori ed esperti linguistici e 6 dirigenti.

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

La Figura 1 evidenzia l'andamento numerico del personale docente per fascia: dopo anni in cui il numero dei professori ordinari era in continua flessione, nell'ultimo anno si è avuto un valore costante; in continua flessione, invece, i professori associati, mentre per i ricercatori la situazione è pressoché stazionaria.

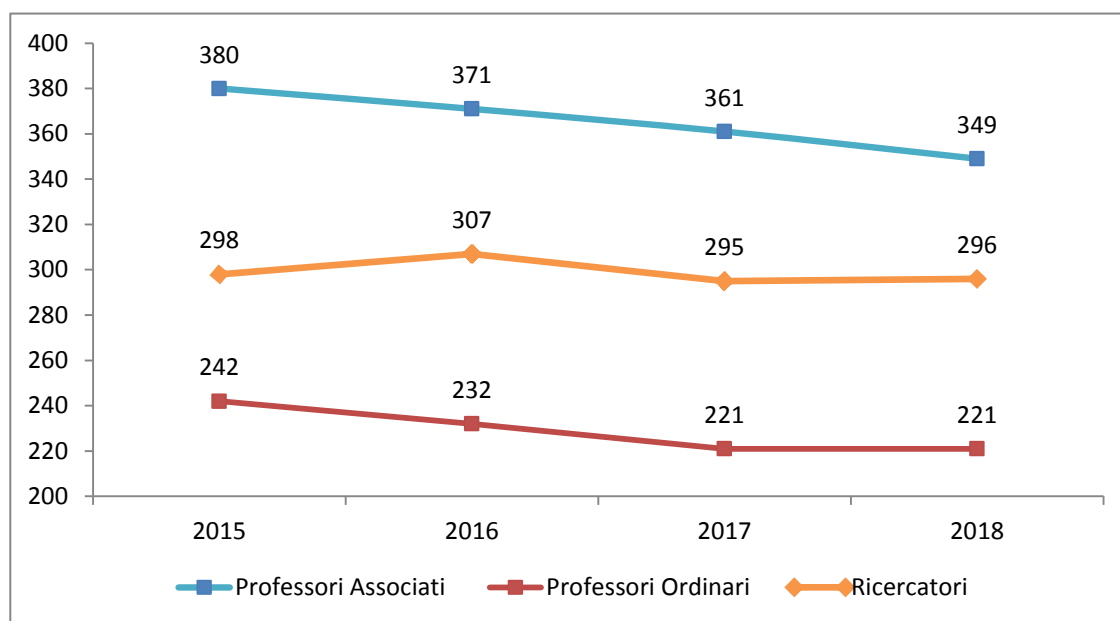


Figura 1: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO

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

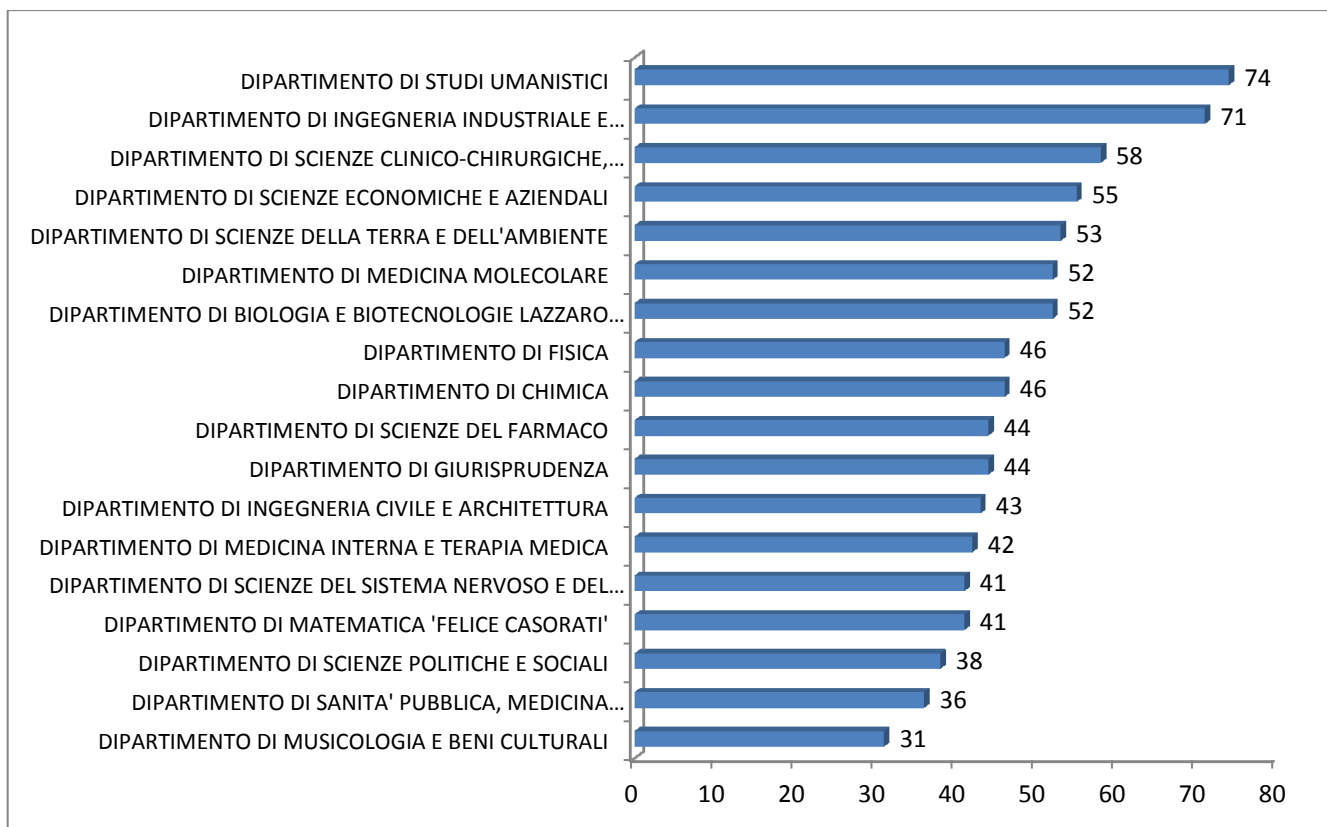


Figura 2: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA

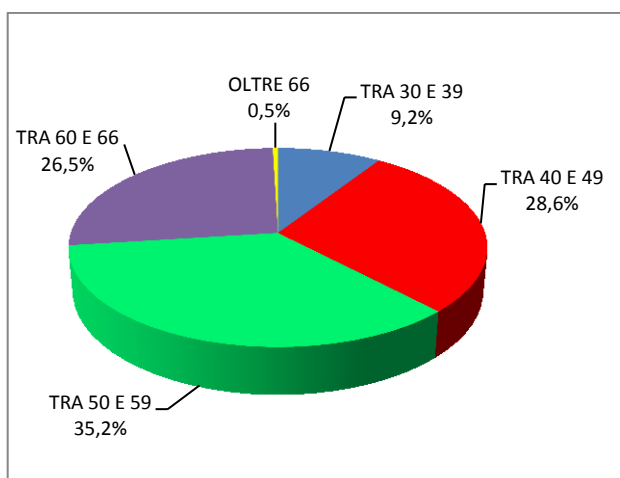


Figura 4: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER ETÀ'

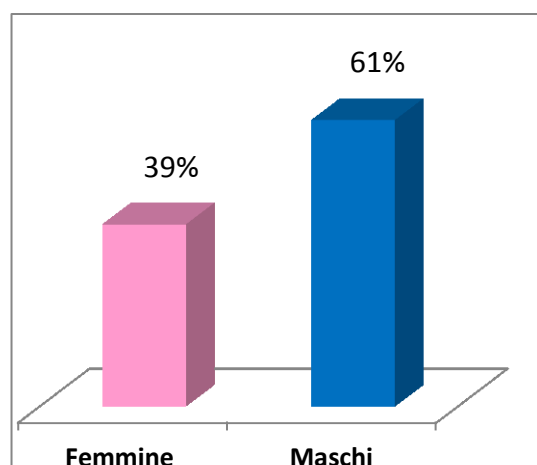


Figura 3: PERSONALE DOCENTE PER GENERE

Il personale tecnico amministrativo nel 2018 si compone di 890 unità di cui 844 a tempo indeterminato e 12 unità a tempo determinato; i dirigenti sono 6 ed i collaboratori ed esperti linguistici ammontano a 28 unità.

Negli anni, come evidenzia il grafico, si è verificata una contrazione in termini numerici e di costo del personale a seguito dei numerosi pensionamenti non compensati da nuovi inserimenti e dei blocchi retributivi che hanno interessato tutte le categorie di personale di ruolo. A partire dal 2018 si è verificata un'inversione di tendenza, dove, a parità di personale, il costo è aumentato ai livelli del

2015, fenomeno prevalentemente connesso agli aumenti contrattuali finalmente riconosciuti dal nuovo CCNL 2016-2018.

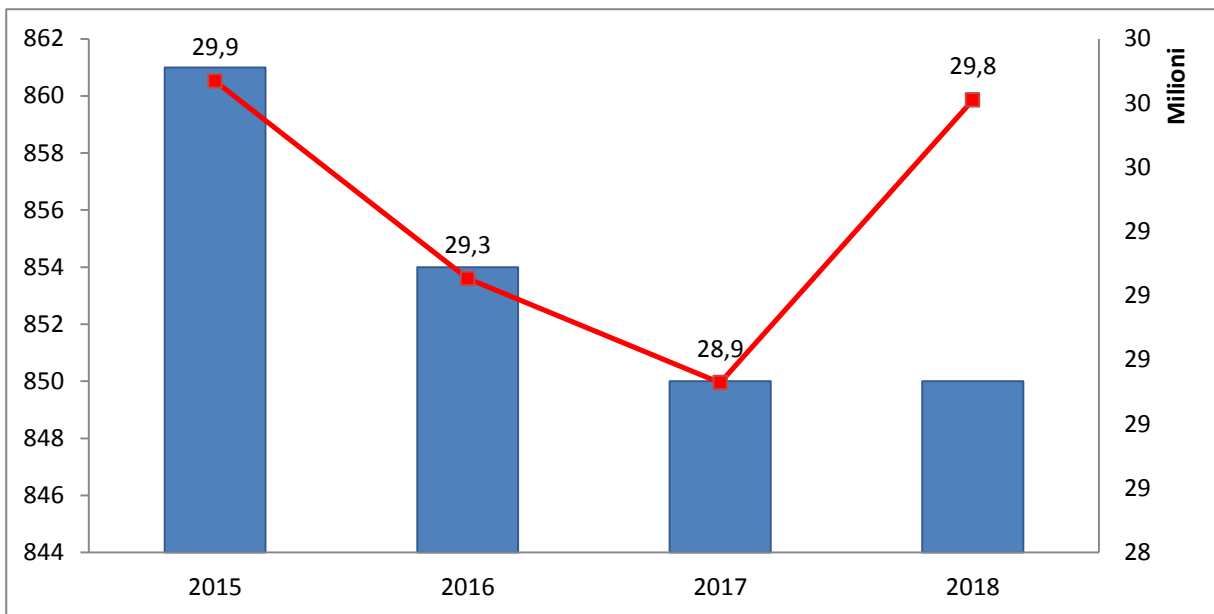


Figura 5: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO DETERMINATO

Di seguito si evidenzia la struttura del personale tecnico amministrativo suddiviso per genere ed età. Predominante è il personale di genere femminile (67,3%), mentre la fascia d'età prevalente nel 2018 è quella tra i 50-59 anni (+46,9%), invece il personale con meno di 30 anni rappresenta solo il 3,3% ma in lieve crescita rispetto al 2017 (2%).

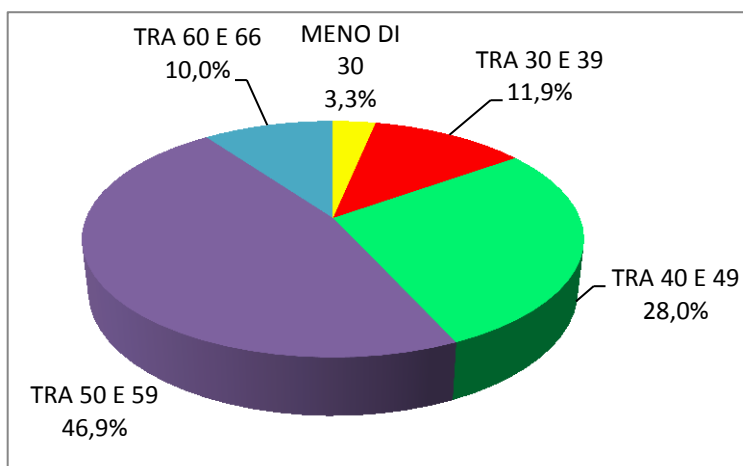


Figura 7: PTA IND. PER FASCE DI ETÀ

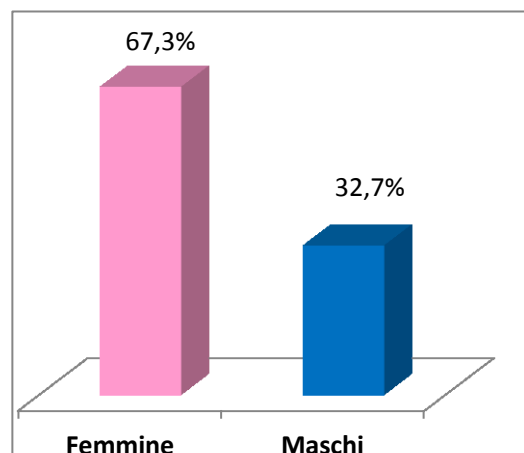


Figura 6: PTA PER GENERE

La Figura 8 infine, mostra la distribuzione del personale per area di riferimento e categoria.

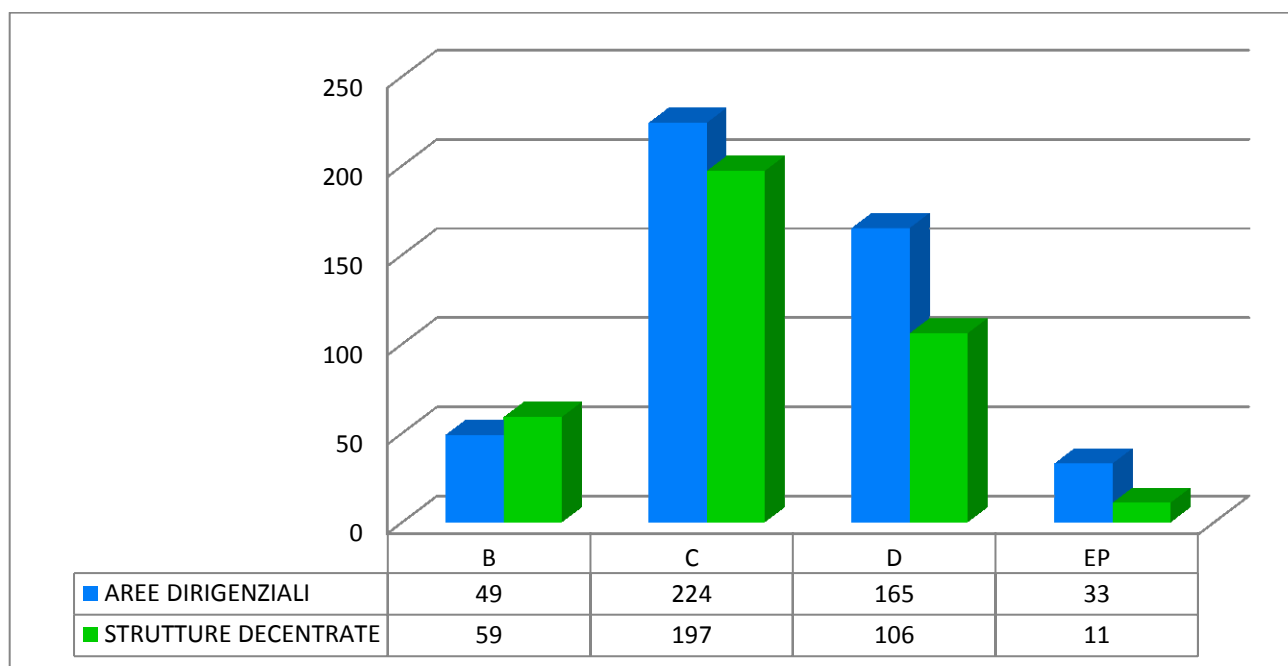


Figura 8: PTA PER AREA E CATEGORIA

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

Il Decreto Ministeriale, 8 agosto 2018 n. 587, "Criteri di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per l'anno 2018", ha previsto uno stanziamento complessivo pari a € 7.327.189.147, in aumento di 345.298.427 di euro rispetto all'analoga ripartizione 2017.

La quota strutturale all'Ateneo di Pavia risulta complessivamente pari a € 116.181.104 formato in prevalenza dalle seguenti voci:

- € 76.132.515 quale quota base (- 4 mln € vs 2017), in contrazione sia per le minori risorse destinate alla stessa che all'introduzione non del tutto favorevole del costo standard;
- € 30.328.371 quale quota premiale (+0,3 mln € vs 2017), a sua volta distinta in due componenti in crescita (quella sui risultati della ricerca e le politiche di reclutamento) e una penalizzante (cosiddetta quota da autonomia sostenibile);
- € 4.490.310 a titolo d'intervento perequativo e di salvaguardia del limite di riduzione delle assegnazioni dell'anno precedente, in crescita rispetto al passato ((+1,8 mln € vs 2017), a questo si aggiunge una somma ulteriore una tantum di € 62.509 che porta tale intervento a € 4.552.819;
- € 5.167.399 per il consolidamento dei piani straordinari di reclutamento (+ 0,1 mln € vs 2017); in particolare si mantengono le quote storiche per i piani destinati ai professori ordinari, di seconda fascia e dei 16 ricercatori di tipo b) in attuazione della legge di stabilità del 2016. A questi si aggiunge l'assegnazione del nuovo piano di reclutamento di ricercatori a tempo determinato di tipo b) e il conseguente eventuale consolidamento che nel 2018 ammonta a € 220.690, ma dal 2019 sarà pari a € 1.406.897 (equivalente a 24 figure delle 1305 assegnate).

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

DM 587/2018	bdg 2018	2018	2017	(2018-2017)
Art 1- assegnazioni per obbligazioni assunte nei progressi esercizi				-
Art 2- Interventi quota base		76.132.515	80.139.547	- 4.007.032
- costo standard		23.369.432	22.764.390	
- quota storica		52.763.083	57.365.136	
- tirocini curriculari (al netto di recuperi)				
- quota pro3: 2013-2015				
- recupero			29.099	
- importo una tantum			39.120	
Art 3- Assegnazione quota premiale (L.1/2009)	111.374.646	30.328.371	30.014.498	313.873
a) risultati della ricerca		19.634.606	17.804.051	
b) politiche di reclutamento		6.222.675	5.988.366	
c) risultati della didattica (componente internaz)				
d) risultati della didattica (studenti attivi)				
d) autonomia responsabile		4.528.263	5.526.932	
e) correzioni			58.172	
f) integrazione		57.173	753.321	
Art 4- Intervento perequativo e salvaguardia		4.552.819	2.725.960	1.826.859
Art 5- Chiamate dirette				-
Art 9- Piani straordinari di reclutamento	4.816.885	5.167.399	5.064.847	102.552
- ricercatori di tipo b (L. stabilità 2016)	873.402	938.443		
- professori ordinari	97.175	161.958		
- professori associati	3.846.308	3.846.308		
- ricercatori di tipo b (L. bilancio 2018, comma 633)		220.690		
- ricercatori di tipo b (L. bilancio 2019, comma 400-401)				
FFO STRUTTURALE	116.191.531	116.181.104	117.944.852	- 1.763.748
Art 8- Intervento a favore degli studenti	5.094.516	6.448.559	5.194.983	1.253.576
- borse post lauream	2.547.927	3.118.364	2.787.183	
- fondo sostegno giovani	900.000	1.000.750	988.102	
-Intervento a favore degli studenti diversamente abili	146.589	131.107	135.971	
- riparto no tax area	1.500.000	1.632.629	699.436	
- piano lauree scientifiche		373.290,0	376.710,00	
- POT interventi di orientamento		192.419,0	207.581,00	
Art 9- Interventi da disposizioni legislative	574.465	1.530.474	1.110.210	420.264
- tirocini				
- programmazione triennale 2013-2015				
- <i>programmazione triennale 2016-2018</i>	574.465	575.331	575.332	
- commissione per l'abilitazione scientifica				
- integrazione maternità assegnisti di ricerca e ricercatrici		53.893,0	69.878	
- fondo per il finanziamento attività di base			465.000	
- contributo per prove ammissione scuole di specializzazione				
- compensazione parziale del blocco stipendiale per i docenti		901.250		
Dipartimenti di eccellenza		7.464.025		7.464.025
Art10- Ulteriori interventi				
Sostegno Garr		105.404	106.427,00	- 1.023
Una tantum attivazione del corso di laurea a Cremona		351.750		351.750
Programma Rita Levi Montalcini		43.206,00		43.206
ALTRE ASSEGNAZIONI	5.668.981	15.943.418	6.411.620	9.531.798
Totale	121.860.512	132.124.522	124.356.472	7.768.050

Figura 9: FFO 2018

Al fine di un confronto con l'analoga assegnazione 2017, si osserva una sostanziale tenuta del finanziamento ministeriale dovuta alla contrazione del cosiddetto FFO strutturale (-1.7 mln), più che compensata dall'incremento stabile della componente "no tax area" (+0.9 mln) e dalla compensazione una tantum del blocco stipendiale destinata ai docenti (+0.9 mln). Il confronto, tuttavia, deve essere compiuto ad assegnazioni completate (borse, integrazioni e altre iniziative), ricordando anche quelle eccezionali come dispose il DM 1049 che, alla fine dell'anno 2017, riassegnò le risorse ministeriali residuali e disponibili ad integrazioni della quota premiale (per Pavia pari a €753.321).

Alle risorse sopra descritte si aggiungeranno quelle previste per finanziamenti ministeriali specifici (borse post lauream, etc) che sono in fase di attribuzione. Da segnalare, invece, è l'attribuzione non ricorrente per l'anno 2018 pari a € 351.750 per l'attivazione del corso di laurea in conservazione e restauro con indirizzo in strumenti musicali presso la sede di Cremona.

Infine, queste attribuzioni già avvenute, unite alla stima delle future, confermano quanto previsto nel budget 2018. Si ricorda che l'importo previsionale non comprendeva né la quota relativa ai Dipartimenti di eccellenza, né quella per la compensazione del blocco degli scatti stipendiali.

Al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economica-finanziaria e patrimoniale delle università, a livello ministeriale sono stati definiti i seguenti indicatori: spese di personale, indebitamento e sostenibilità economico finanziaria (ISEF). Per l'anno 2018 i dati non sono ancora definitivi, pertanto esponiamo una stima; complessivamente il quadro mostra una situazione rassicurante e favorevole a sviluppi ed investimenti.

Indicatori Proper	2018 stima	2017	2016
Spese di personale su FFO e tasse nette	65,6%	65,82%	66,76%
Indebitamento	0,02%	2,46%	2,76%
Indice di sostenibilità finanziaria (ISEF)	1,25	1,23	1,21

Tabella 1: INDICATORI MINISTERIALI 2018-2016

L'indicatore "**spese di personale**" è calcolato rapportando le spese fisse ed accessorie sostenute per il personale (compreso il personale a tempo determinato e la didattica a contratto) con le entrate complessive, rappresentate dai finanziamenti ministeriali e dalla contribuzione studentesca. Tale indicatore consente di verificare la sostenibilità delle spese per il personale dell'Ateneo, mettendo in evidenza la quota di ricavi "fissi" assorbita dalle stesse e la quota di ricavi residuale che può essere impiegata per la copertura di altre spese. In generale, il valore limite fissato per l'indicatore è pari all' 80% e l'ateneo di Pavia si mantiene ampiamente sotto la soglia, approvando piani di sviluppo che lo mantengano comunque in un intervallo di sicurezza inferiore al 72%. Per il

2018 la stima a budget è pari a 65,6% .

L'indice di **"indebitamento"** rapporta gli oneri complessivi di ammortamenti di mutuo a carico del bilancio (quota capitale annua + quota interessi) con il totale delle entrate complessive al netto delle spese per il personale e dei fitti passivi a carico dell'Ateneo. Anche per questo indicatore è fissato un valore limite, pari al 10%; tale indice influenza la percentuale di turnover solo quanto l'indicatore "spese per il personale" è superiore all'80%. Come per l'indice precedente, il valore dell'indicatore per il 2018 è ampiamente sotto soglia per una decisa contrazione degli oneri di ammortamento dei mutui.

Infine l'indicatore di **"sostenibilità economico finanziaria" (ISEF)** superiore ad 1 rappresenta uno dei requisiti da assicurare, congiuntamente ad altri, ai fini dell'accreditamento delle sedi e dei corsi di studio. È calcolato come rapporto fra due grandezze (A/B), dove A è pari all'82% della sommatoria di alcune poste di entrata nette (FFO, Fondo di programmazione Triennale, Contribuzione netta studenti al netto dei fitti passivi) e B è dato dalle Spese di personale e Oneri di ammortamento. Anche in questo caso, il valore dell'indicatore mostra un trend "virtuoso" attestandosi ad un valore pari a 1,25.

Occorre sottolineare che gli indicatori sopra riportati sono utilizzati dal Ministero per ripartire fra gli Atenei l'ammontare di punti organico derivante dai pensionamenti dell'anno precedente e da impiegare per i futuri reclutamenti. In relazione alla percentuale di turn-over annualmente stabilita dalla legge di bilancio, l'ammontare di punti organico complessivamente disponibile per il sistema, viene attribuito alle sedi in funzione dei valori assunti dagli indici calcolati. In particolare migliorando lo scarto tra l'indice di costo del personale e quello teorico di soglia pari all'80%, l'Ateneo beneficia di una maggiore attribuzione di punti organici ministeriali per le assunzioni del personale poiché è considerato virtuoso nella gestione della spesa. Nell'anno 2018, infatti, in base ai valori consuntivi dell'anno 2017, all'ateneo di Pavia sono stati ri- attribuiti 45,97 punti organico, pari a 93,8% di quelli liberati (49,00).

1.4 Posizionamento dell'Ateneo nei ranking internazionali

Le principali classifiche internazionali in cui è inserita l'Università di Pavia sono THE-Times Higher Education, Quacquarelli Symonds QS e ARWU di Shanghai. Nelle classifiche globali, che valutano le prime 1000 Università a livello globale, gli Atenei italiani faticano a conquistare posizioni elevate e sono in grande maggioranza schiacciate tra la 250° e la 500° posizione. Pavia non fa eccezione. Nel periodo 2013-2019 ha mantenuto le posizioni acquisite ma, in qualche caso, ha registrato un declassamento.

In maggiore dettaglio, nella classifica globale redatta da Times Higher Education, World University Rankings, nel periodo 2013-2019 ha registrato un calo rispetto alle posizioni acquisite sino al 2015, in avanti (Tabella: 15 Higher Education) nonostante un punteggio pressoché costante del "overall score". La miglior posizione registrata dall'Università di Pavia è quella del 2015, con inserimento nel gruppo 251-275. Attualmente l'Ateneo pavese è nel gruppo 401-500. Osservando il contributo delle singole voci, spicca il continuo miglioramento dei descrittori "ricerca" e "international outlook". Dovranno essere oggetto di attenta valutazione le cause del peggioramento del descrittore "didattica" e "contratti attivi".

Anno	Posizione	Punteggio generale	Didattica	Ricerca	Citazioni	Contratti attivi	Internazionalizzazione
2019	401-500	37.1-41.6	21.9	23.6	73.0	53.8	46.1
2018	351-400	40.0-42.3	24.3	21.9	74.7	54.7	44.8
2017	301-350	40.7-43.3	25.3	22.1	73.6	59.3	43.3
2016	301-350	-	25	22.5	65.1	69.4	40.5
2015	251-275	-	26.3	19.2	75.6	64.4	43.5
2014	251-275	-	27.9	20.0	66.7	63.3	40.5
2013	301-350	-	25.6	18.3	56.3	60.6	34.4

Tabella 2: THE-TIMES HIGHER EDUCATION

Nel 2019 la classifica generale ha visto però l'ingresso nella fascia 201-250 di Ingegneria e tecnologia, e nella fascia 301-400 di Scienze della vita e Clinica preclinica e salute.

La classifica internazionale Quacquarelli Symonds QS vede attualmente l'Ateneo pavese nella fascia 581-590 a livello globale, dopo che nel 2015 era stata classificata al 371° posto. Se guardiamo però i dati relativi alle aree disciplinari, emerge che Pavia ha delle aree di eccellenza. Secondo QS World University Rankings 2019 Pavia è 30° al mondo per Storia classica e antica, mentre Linguistica, Farmacia e Farmacologia, Ingegneria civile e strutturale sono le aree disciplinari valutate tra il 151° e il 200° posto a livello globale. È da segnalare che a partire dal 2018 Pavia migliora di 128 posizioni sul fronte dell'internazionalizzazione e di 54 posizioni per l'*Employer Reputation*, cioè la reputazione tra i datori di lavoro nel mercato occupazionale.

Pavia è anche tra i primi 14 atenei italiani valutati da QS per *employability*, ovvero il livello di occupazione complessivo dopo aver conseguito il titolo di laurea. L'indagine che è la più grande al mondo per il suo genere, colloca Pavia nella fascia 301-500 a livello globale. Questo dato internazionale conferma quanto descritto dall'indagine di Job Pricing nel 2016 e 2017, a livello nazionale. Lo studio evidenzia che l'Università di Pavia è nel top 10 degli atenei pubblici multidisciplinari che danno maggiore speranza di guadagno, sia al conseguimento della laurea sia in una prospettiva di carriera. Presenta infatti livelli medi di retribuzione che superano quelli di tutte le altre Università pubbliche in Lombardia.

Tra le classifiche internazionali, anche l'*Academic Ranking of World Universities (ARWU)* redatta dall'Università Jiao Tong di Shanghai valuta l'ateneo pavese. Pavia si colloca al 9° posto tra le università Italiane (ex equo con Firenze e davanti a Milano Bicocca), mentre, a livello globale, passa dal gruppo 401-500 (del 2013) al gruppo 301-400° (dal 2016 a oggi). Tra le eccellenze pavesi segnalate dalla classifica di Shanghai, ci sono, dal 2013 a oggi, la Matematica e la Fisica, valutate nella fascia 151-200.

In questo paragrafo si riporta un focus su due nuove classifiche pubblicate nel 2018, ovvero "*Europe Teaching Rankings*" pubblicata da *Times Higher Education (THE)* e *QS Graduate Employability Rankings*.

La classifica "*THE Europe Teaching Rankings*" riguarda in particolare l'insegnamento e l'ambiente di apprendimento degli studenti delle università europee. I punteggi si basano sul "*THE European Student Survey*", un sondaggio rivolto agli studenti universitari con domande riguardanti l'interazione con i docenti e il personale e la qualità delle lezioni. La classifica misura inoltre i risultati ottenuti dagli studenti e le risorse di cui gli atenei dispongono per insegnare in modo efficace. Nel complesso, la classifica si fonda su 13 metriche individuali di rendimento, suddivise in diverse macro-categorie.

La prima è l'*Engagement* e pesa per il 40%, suddiviso a sua volta in:

- *Student engagement: 10%*
- *Student interaction: 10%*
- *Student recommendation: 10%*
- *Student career preparation: 5%*
- *Links to labour market: 5%*

Tutti i dati in questa categoria sono stati raccolti attraverso la *THE European Student Survey*, che ha raccolto le opinioni di più di 30.000 studenti universitari in 10 paesi europei, su una serie di argomenti che riguardano la loro esperienza universitaria. In particolare, è stata valutata l'efficacia

dell'Università nel garantire agli studenti tirocini e stage e un buon collegamento con il mercato del lavoro.

La seconda categoria, *Resources*, pesava per il 20% e si riferiva a:

- *Staff-to-student ratio*: 7.5%
- *Papers-to-staff ratio*: 7.5%
- *Quality of services*: 5%

I dati sul rapporto docenti/studenti sono stati forniti direttamente dagli atenei o da agenzie/uffici statistici. Per misurare la produttività, si sono conteggiati gli articoli pubblicati nelle riviste accademiche indicizzate dal database di Scopus tra il 2012 e il 2016, rapportandoli al numero di docenti. La terza metrica è basata sui punteggi medi ottenuti in due domande della *THE European Student Survey*, che riguardavano l'accesso ai materiali di studio e la qualità dell'ambiente di apprendimento.

La terza categoria, *Outcomes*, pesava per il 20% ed era composta da:

- *Academic reputation*: 10%
- *Graduation rate*: 5%
- *Skills development*: 5%

Il principale indicatore in questa categoria osserva la reputazione di ogni ateneo in termini di eccellenza didattica e si basa sulle oltre 10.000 risposte alla *THE Academic Reputation Survey* del 2018, fornite da accademici appartenenti a istituzioni europee.

Il tasso di laurea misura la quota di studenti che si laureano nella durata normale del loro corso di studi. La *metrica skills development* è basata sulle risposte ad una domanda nella *THE European Student Survey*, che chiedeva agli studenti se la formazione ricevuta nel loro percorso di studi consentiva loro di acquisire capacità che sarebbero state utili nel mondo del lavoro.

Infine, la quarta categoria, *Environment*, che pesava per il 20% era basata su due metriche:

- *Gender balance of academic staff*: 10%
- *Gender balance of students*: 10%

Questa categoria considera l'equilibrio di genere tra gli studenti e tra i docenti per verificare se l'istituzione fornisce un ambiente di apprendimento inclusivo per gli studenti. Atenei con un rapporto 50:50 tra docenti donne e docenti uomini sono stati premiati con il punteggio massimo di 100, mentre quelli che sono sbilanciati verso uno dei due generi hanno ricevuto un punteggio più basso. La metrica degli studenti è calcolata con lo stesso criterio.

Le università analizzate sono state più di 240 e l'Università di Pavia si è piazzata tra le 12 migliori università italiane, come illustrato nella tabella seguente:

Rank	Name	Overall	Resources	Engagement	Outcomes	Environment
36	University of Trento	75.2	67.1	77.0	77.5	77.6
46	University of Padua	72.4	62.6	72.0	74.9	80.6
51-75	Polytechnic University of Milan	72.1-69.4	57.6	77.0	84.2	62.2
51-75	University of Siena	72.1-69.4	75.6	73.5	43.5	81.8
76-100	Marche Polytechnic University	69.2-67.5	63.4	78.0	44.6	80.8
101-125	Catholic University of the Sacred Heart	67.3-65.1	56.3	76.5	45.9	70.3
101-125	University of Genoa	67.3-65.1	64.3	70.0	41.7	83.1
101-125	University of Milan	67.3-65.1	60.2	66.5	56.2	83.1
101-125	University of Pavia	67.3-65.1	51.4	71.0	50.2	81.6
101-125	Polytechnic University of Turin	67.3-65.1	52.0	77.5	70.5	56.0
101-125	University of Turin	67.3-65.1	51.8	69.0	57.0	82.4
101-125	University of Udine	67.3-65.1	66.3	74.0	31.9	82.0
126-150	University of Ferrara	64.9-63.7	57.2	75.5	34.8	78.2
126-150	University of Florence	64.9-63.7	58.2	62.0	54.9	86.3
126-150	University of Parma	64.9-63.7	50.4	72.0	46.8	80.0
151-200	University of Bergamo	63.6-59.4	35.9	73.0	46.0	77.6
151-200	University of Brescia	63.6-59.4	55.8	72.0	32.7	82.0
151-200	University of Rome III	63.6-59.4	44.3	67.0	49.7	81.8
151-200	University of Salerno	63.6-59.4	54.1	71.5	30.0	81.7
151-200	Tuscia University	63.6-59.4	47.8	71.5	27.9	85.9
151-200	University of Urbino Carlo Bo	63.6-59.4	36.2	74.0	43.8	86.4
201+	Polytechnic University of Bari	59.3-54.4	55.1	67.0	49.2	54.1
201+	University of Cagliari	59.3-54.4	45.5	64.5	28.4	83.4
201+	University of Calabria	59.3-54.4	45.9	66.5	26.8	76.4
201+	University of Salento	59.3-54.4	48.6	62.5	28.4	72.9

Tabella 3: RANKING UNIVERSITA' ITALIANE

Tra le italiane, la prima è l'Università di Trento che si piazza al 36° posto della classifica generale; seconda l'Università di Padova (46° posto); il Politecnico di Milano e l'Università di Siena nella fascia dal 51°-75° posto; l'Università Politecnica delle Marche tra il 76° e 100° posto; seguono – nella fascia 101-125 – l'Università di Pavia, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore, l'Università di Genova, l'Università di Milano, il Politecnico di Torino, l'Università di Torino e l'Università di Udine.

Ai primi posti del ranking europeo si trovano Oxford, Cambridge e La Sorbona.

Ulteriori dettagli sulla classifica sono disponibili alla pagina:

https://www.timeshighereducation.com/rankings/europe-teaching/2018#!/page/0/length/25/locations/IT/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined

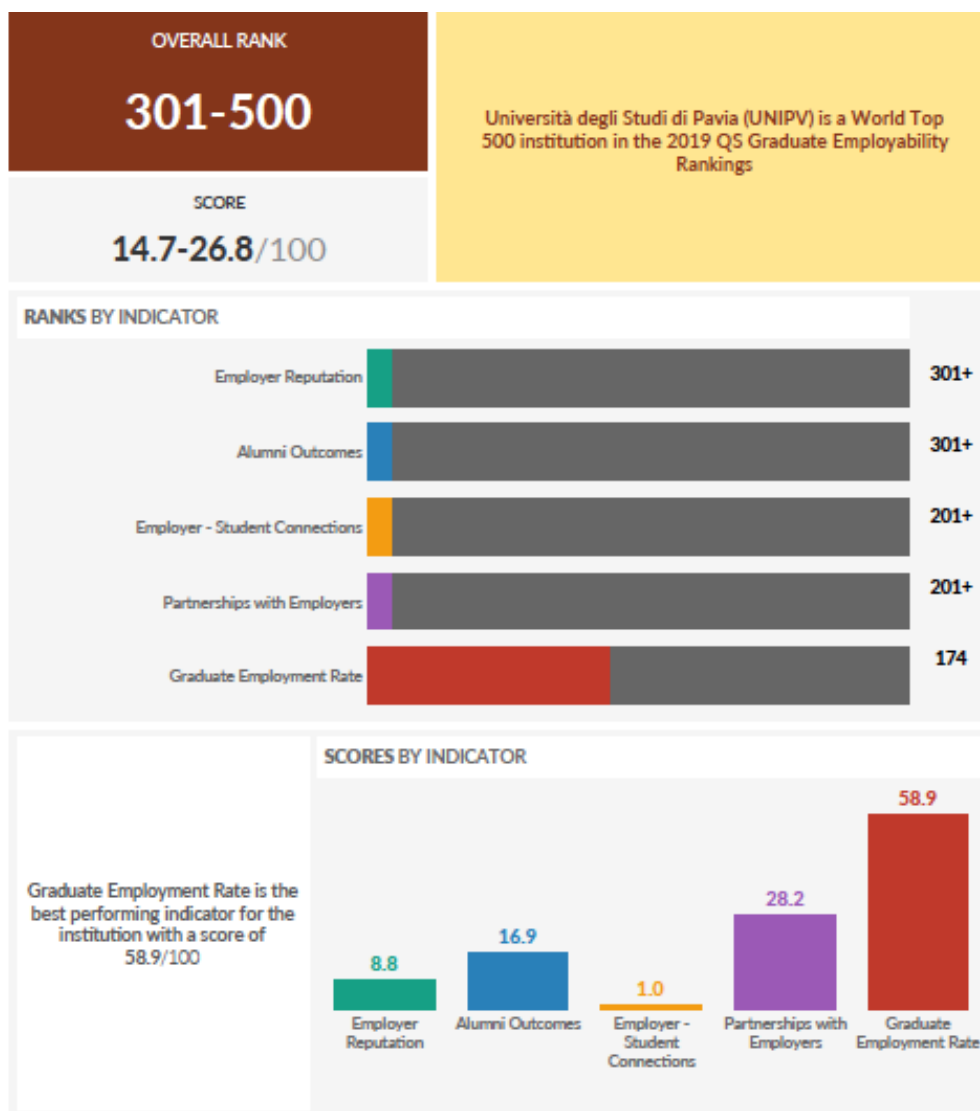
Nel corso del 2018 l'Università di Pavia è stata inclusa nel QS Graduate Employability Rankings. Questo ranking fornisce una innovativa visione delle prospettive occupazionali dei laureati di oltre 500 istituzioni universitarie nel mondo.

Il punteggio di ogni istituzione è determinato da cinque indicatori, ovvero:

- Employer reputation (che pesa per il 30%), basata su oltre 40.000 risposte alla QS Employer Survey, in cui è stato chiesto ai datori di lavoro di identificare le istituzioni da cui ricevono i laureati più competenti, innovativi e efficaci.
- Alumni outcomes (che pesa per il 25%), ottenuto analizzando più di 30.000 individui al mondo che sono stati identificati tra i più innovativi, creativi, influenti in ambito imprenditoriale e/o filantropico
- Partnerships with Employers per Faculty (25%). Questo indicatore comprende due aspetti. Prima di tutto utilizza il database di Scopus per stabilire quali università stanno collaborando efficacemente con aziende/imprese globali per produrre ricerca. Sono state considerate circa 2000 aziende quotate da Fortune e Forbes. In secondo luogo, si riferisce alle partnership che riguardano il collocamento nel mercato del lavoro.
- Employer/Student Connections (10%). Questo indicatore riguarda i datori di lavoro che sono stati attivamente presenti negli atenei negli ultimi dodici mesi, fornendo a studenti motivati l'opportunità di fare network e acquisire informazioni.
- Graduate employment rate (10%). L'indicatore misura la quota di laureati occupati entro 12 mesi dalla laurea, al netto di coloro che proseguono gli studi o non sono disponibili ad iniziare un lavoro. Per evitare anomalie, l'indicatore è stato standardizzato rispetto ai valori medi del Paese di appartenenza dell'istituzione.

L'Università di Pavia si è collocata, in termini di posizione assoluta, nella fascia 301-500, con un buon risultato in particolare nell'indicatore relativo al tasso di occupazione dei laureati, in cui si colloca alla posizione 174.

Nella figura seguente si riportano i dettagli:



SEZIONE 2

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

2.1 Attività formativa dell'Ateneo

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

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

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

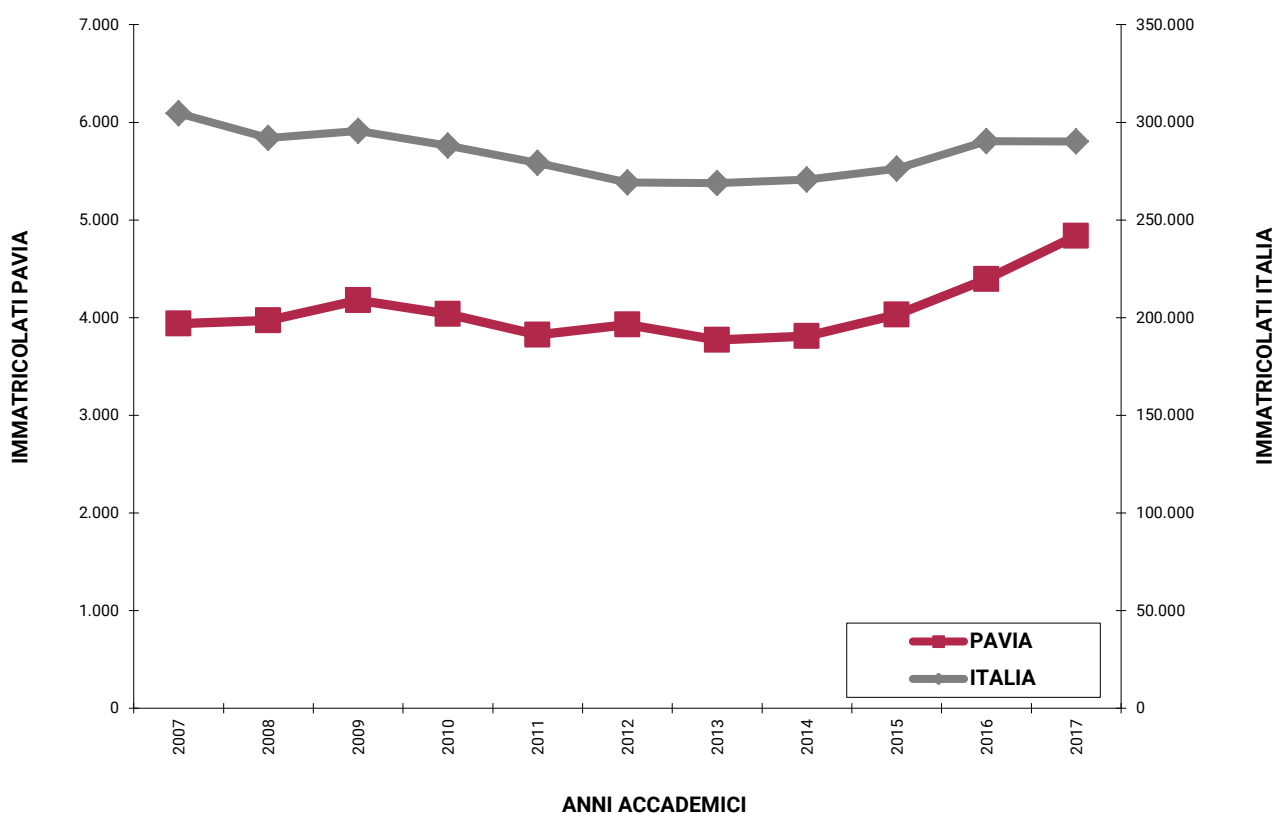


Figura 10: ANDAMENTO DEGLI IMMATRICOLATI A PAVIA E IN ITALIA DAL 2007 AL 2017

Come si osserva nella Fig.1, l'andamento delle immatricolazioni aveva registrato, dal 2007 al 2014, un trend nazionale di grave riduzione. A questa tendenza, l'Università di Pavia aveva all'inizio ben resistito, rimanendo sostanzialmente stabile, posizionata su circa 4.000 ingressi annui. Tuttavia, nell'anno a.a. 2013-2014, il calo delle immatricolazioni era stato, per la prima volta, significativamente maggiore per Unipv che per le università italiane nel loro complesso. Queste avevano perso l'1,4%, Pavia il 4%: tre volte di più. Si era dunque scesi sotto la soglia psicologica dei 4.000 immatricolati, attestandosi su 3.773 unità. Nell'anno successivo, 2014-2015, le immatricolazioni ripresero a crescere, seppure in misura molto modesta e in coerenza con un trend nazionale al rialzo.

La prima significativa ripresa delle immatricolazioni si ebbe invece nel a.a. 2015-2016, con un incremento del 5,7%. A questo fecero seguito, nei due anni accademici successivi gli incrementi del 9% e quindi del 10%. In questo triennio di crescita l'Università di Pavia ha sempre più nettamente divaricato le proprie performance rispetto a quelle nazionali, facendo evidentemente valere elementi di distintività apprezzati dagli studenti e dalle loro famiglie. Nel complesso, si osserva, quindi, un andamento delle immatricolazioni che ha riportato l'Ateneo ad un livello di immatricolazioni decisamente superiore a quello registrato all'inizio del periodo considerato. Nell'AA 2018/19 si sono registrate 4.872 immatricolazioni ai corsi di laurea triennale e magistrale a ciclo unico. Il dato è sostanzialmente in linea con quello dell'anno precedente. Il dato nazionale non è ancora disponibile sul sito pubblico dell'Anagrafe Nazionale Studenti.

2.1 Andamento delle iscrizioni ai corsi di laurea

Per quanto riguarda invece gli iscritti, l'ultimo triennio è stato caratterizzato dal pieno recupero del calo di iscrizioni ai corsi di laurea verificatosi, a Pavia come in Italia, negli anni precedenti. Come si vede dalla Tab.2, il numero degli iscritti, nel 2018/2019, è in crescita per tutti i tipi di corso, ad eccezione delle lauree a ciclo unico (quasi tutte a numero programmato), dei dottorati e degli specializzandi. Per entrambi questi tipi di corso si sono infatti avute drastiche riduzioni dei finanziamenti ministeriali.

Tipo di corso	2016/2017	2017/2018	2018/2019
L	12.647	13.649	14.120
LM	3.623	3.801	4.279
LM c.u.	5.703	5.662	5.472
PhD	515	499	498
M 1° l.	254	255	277

M 2° I.	504	553	511
Perfez.	91	109	79
Spec.	1002	980	915
Totale	24.339	25.508	26.151

Tabella 4: ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI AI CORSI DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO

Quanto al numero dei corsi offerti, si è mantenuta stabile la proposta di lauree di primo e secondo livello, nonché di quelle a ciclo unico (con un solo corso in più). Questa stabilità numerica è però il prodotto di qualche cambiamento. In particolare, sono stati creati i seguenti corsi: Civil engineering for mitigation of risk from natural hazards, Industrial automation, Logopedia, Restauro dei beni musicali. Nel 2018/19 si è aggiunto il corso di Psychology, Neuroscience and Human Sciences. In parallelo, sono stati disattivati i seguenti corsi: Ortottica ed Assistenza Oftalmologica, Tecniche di Fisiopatologia Cardiocircolatoria e Perfusionazione Cardiovascolare, Scienze delle Professioni Sanitarie Tecniche Diagnostiche e Scienze delle Professioni Sanitarie Tecniche Assistenziali.

2.1.1 Le Lauree Magistrali plus

Un'innovazione di grande portata è stata l'attivazione, nell' a.a. 2016-2017, dello schema formativo LM+. Sono così denominati i corsi di laurea magistrale che prevedono due periodi di sei mesi per tirocini curriculari presso aziende e istituzioni. Gli studenti ammessi al corso svolgono cinque semestri (anziché quattro), sfruttando il regime del part-time. L'istituzione ospite garantisce un rimborso tra 500 e 700 euro. L'innovazione ha inizialmente riguardato i seguenti corsi pilota: *Biotecnologie avanzate, Chimica, International Business and Enterpereneurships, Filosofia, Electronic Engineering*. A questi si sono poi aggiunti nel 2018/19 *Matematica e Scienze Fisiche*.

Attualmente sono in corso i tirocini relativi al primo anno di sperimentazione, partiti nel 2018. Essi coinvolgono complessivamente 32 studenti in 25 aziende, di diversi settori: grandi multinazionali di ambito tecnologico, società di consulenza, piattaforme dell'e-commerce nell'ambito della moda, ma anche importanti aziende del territorio, spin off e start up innovative ad alto tasso di crescita. Sono presenti inoltre importanti realtà dell'ambito bancario, farmaceutico, alimentare e biotecnologico.

2.1.2 I laureati

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

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

Indagine Almalaurea 2019 Profilo dei laureati 2018	Voto di laurea	Durata degli studi	Laurea in corso
Università di Pavia	102,4/110	4,0 anni	65,8%
Media nazionale (75 atenei)	102,9/110	4,2 anni	53,6%

Quanto alla situazione occupazionale, l'indagine di Almalaurea evidenzia che i laureati di Pavia trovano lavoro in percentuale maggiore e con una retribuzione superiore rispetto alla media italiana. Questo vale per chi consegue sia la laurea magistrale, sia la laurea magistrale a ciclo unico:

Indagine Almalaurea 2019 Condizione occupazionale dei laureati Laurea Magistrale biennale		a 1 anno	a 3 anni	a 5 anni
Università di Pavia	Tasso di occupazione	77,9%	91%	90,5%
	Retribuzione	1.279 euro	1.468 euro	1.504 euro
Media nazionale (75 atenei)	Tasso di occupazione	73,1%	84,1%	85%
	Retribuzione	1.210 euro	1.344 euro	1.452 euro

Indagine Almalaurea 2019 Condizione occupazionale dei laureati Laurea Magistrale a ciclo unico		a 1 anno	a 3 anni	a 5 anni
Università di Pavia	Tasso di occupazione	76,6%	88,2%	87,4%
	Retribuzione	1.513 euro	1.546 euro	1.630 euro
Media nazionale (75 atenei)	Tasso di occupazione	61,6%	75,5%	84,3%
	Retribuzione	1.277 euro	1.332 euro	1.457 euro

2.1.3 Andamento delle iscrizioni ai corsi postlaurea

Il numero dei corsi di dottorato e dei relativi dottorandi rappresenta da sempre un punto di forza dell'Ateneo. Tuttavia, il sistema universitario italiano ha assistito a una forte diminuzione dei fondi ministeriali e alla conseguente significativa decrescita del numero dei corsi di dottorato e del

numero di borse erogate. Anche l'Ateneo di Pavia ha perciò registrato una riduzione dei fondi ministeriali. Nondimeno Unipv ha mantenuto, con i propri fondi, un elevato livello di finanziamento su questa voce di spesa. Come evidenzia il grafico sottostante, calcolato in corrispondenza al 32° ciclo, il rapporto dottorandi/docenti dell'Ateneo è pari a 0,16. Questo significa che per ogni 100 docenti l'Ateneo dispone di 16 posti di dottorando. Sono valori che posizionano, l'Ateneo tra le prime quattro università in Italia (si veda Fig. 2).

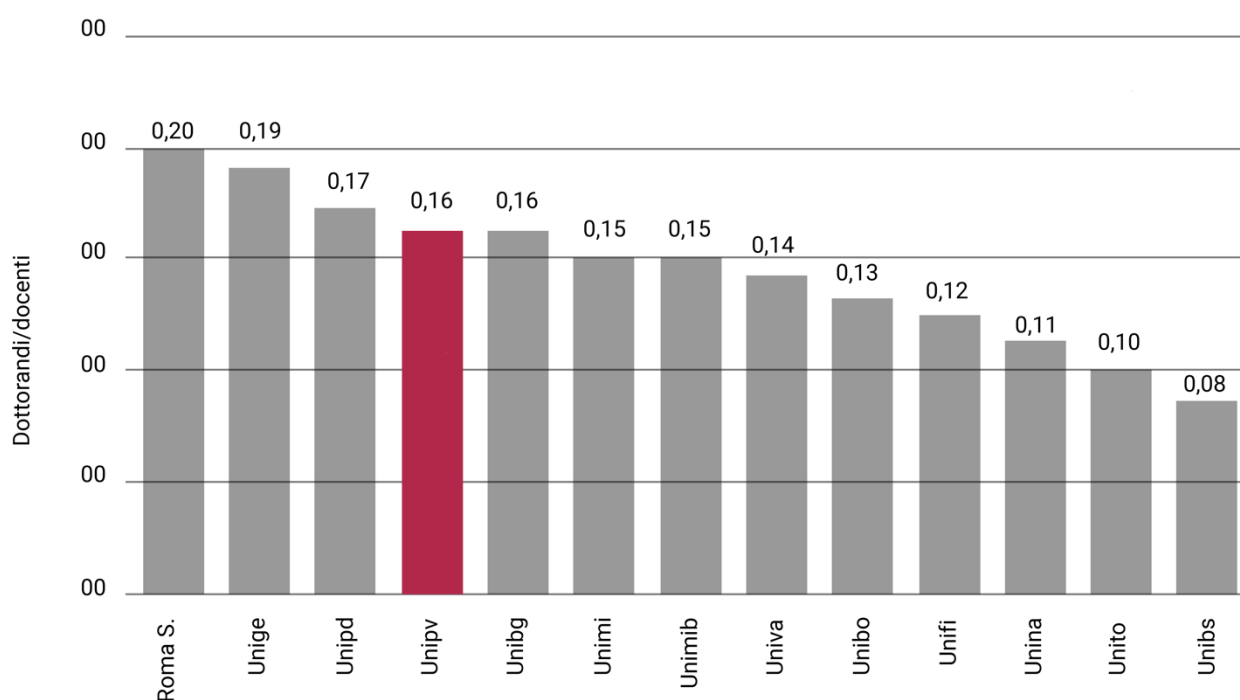


Figura 11: IL RAPPORTO TRA DOTTORANDI E DOCENTI NELLE UNIVERSITA'

Oltre alle borse assegnate su fondi di bilancio, annualmente vengono reperite borse aggiuntive, pagate da aziende e da istituzioni (escluso il governo centrale). La tabella seguente (Tab.3) mostra l'entità e il trend di queste risorse aggiuntive in relazione agli ultimi tre cicli di dottorato.

Ciclo	Anni	Numero borse
32°	2016-2019	40
33°	2017-2020	38
34°	2018-2021	26

Tabella 5: NUMERO DI BORSE FINANZIATE DALL'ESTERNO (32°-34° CICLO)

Altrettanto significativo è lo sviluppo della formazione offerta con i **master**. Essa, nel 2013, consisteva in 29 corsi, considerando sia quelli di primo che di secondo livello. Nel 2018 i corsi sono divenuti 42, con una crescita degli allievi totali da 583 a 788. Va aumentando anche la percentuale

degli studenti provenienti da altre regioni, lievitata dal 40% al 62%. È un fenomeno che suscita interesse anche come possibile fonte di ricavi. A questo proposito, il grafico sotto riportato (Fig. 3) registra anche l'andamento della contribuzione pro-capite degli iscritti ai master, che può essere considerato un indice del livello di attrattività dell'offerta. Negli anni accademici dal 2015 al 2018 questo valore è cresciuto da 2.500 euro a 2.800 circa con un picco nel 2017 di 3.200 euro.

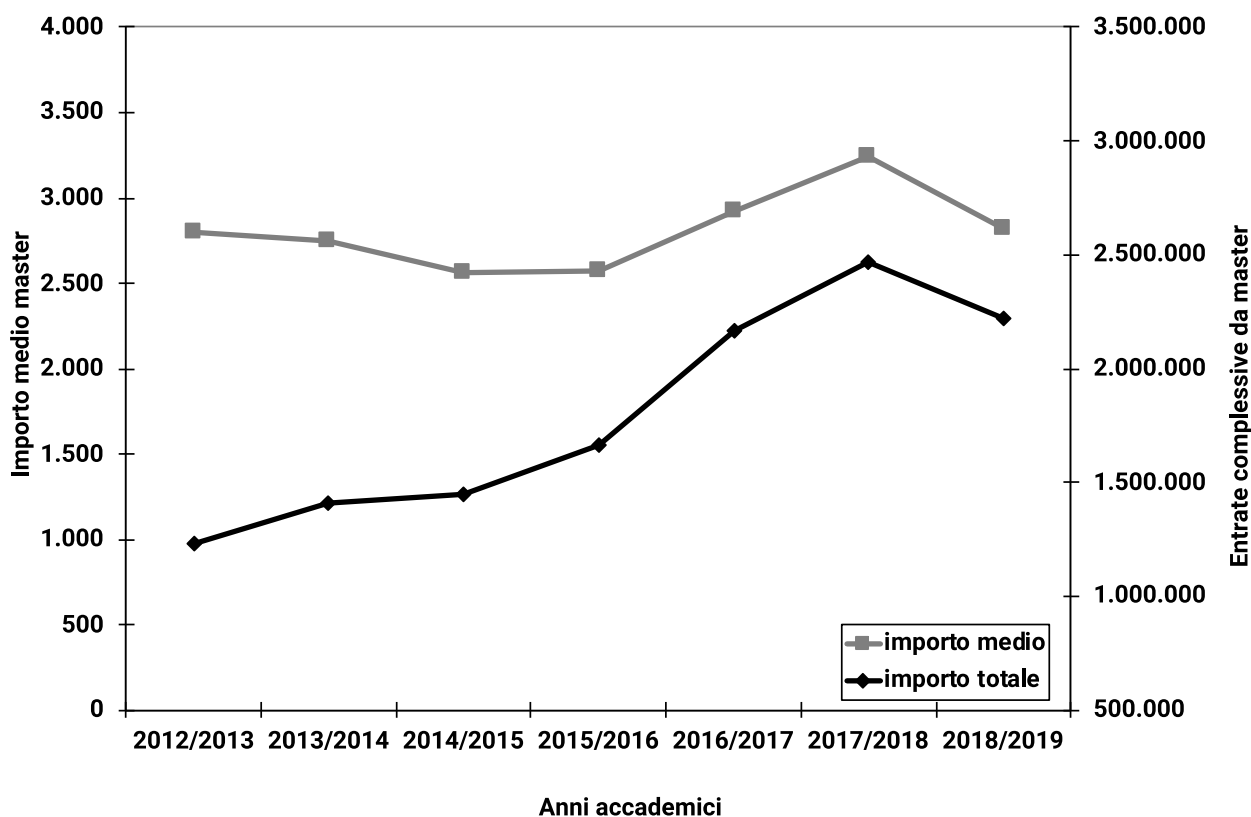


Figura 12: ANDAMENTO DELLE ENTRATE DA ISCRIZIONI AI MASTER NEGLI ULTIMI 7 ANNI (Totale entrate e importo medio pro-capite)

Un ambito a parte è costituito dalle attività formative sviluppate a opera della Fondazione Alma Mater Ticinensis. A esse l'Ateneo dà un decisivo contributo in termini di progettazione e docenza. La Fondazione a partire dal 2015 ha organizzato, prevalentemente presso la propria sede di Palazzo Vistarino, attività didattiche di vario genere, anche residenziali, in forza della possibilità di offrire un'accoglienza di pregio nella foresteria del Palazzo.

Esso è stato sede del Master in *Design and Development of Vehicle Dynamics* (2016 e 2017), del Master in *Digital Innovation & Entrepreneurship* (2018), di un *Semester abroad Program*, della Scuola di Pragmatica Politica (2018) e dell'executive Master in *Business Administration Ticinensis* (2018), realizzato in collaborazione con UBI Banca. Quest'ultimo è forse la novità più rilevante, contribuendo decisamente alla completezza e al prestigio dell'offerta formativa pavese.

2.1.4 Cenni sulle nuove metodologie didattiche

Diverse iniziative sono state intraprese, in Ateneo, per rispondere alle sfide di una didattica innovativa, capace di integrare le migliori risorse informatiche e tecnologiche. Si è diffuso l'uso della piattaforma Kiro, basata su Moodle. Nel periodo dicembre 2015-dicembre 2017 il numero degli insegnamenti ospitati sulla piattaforma è cresciuto da 1.100 a circa 1.600. Già dal 2016 si è raggiunta una sostanziale parità tra il numero degli studenti registrati in Kiro e la popolazione studentesca. Per quanto concerne la quantificazione dell'utilizzo da parte degli studenti registrati, un indicatore importante è costituito dal numero degli accessi. Ebbene, nell'anno 2018 si è registrata una media mensile di circa 60.000 accessi agli insegnamenti che utilizzano la piattaforma (dato 2017: media mensile di circa 55.000 accessi).

Sei corsi di laurea magistrale possono oggi essere erogati con modalità "mista", ovvero con il 30% dei crediti acquisibili per via telematica. Si tratta di *Comunicazione Professionale e Multimedialità*, *Economics Finance and International Integration*, *International Business and Economics*, *Ingegneria Civile*, *Musicologia*, *Scienze Fisiche*. Per questi corsi sono state effettuate registrazioni delle lezioni per totali 354 CFU (considerati anche gli insegnamenti volontari aggiuntivi) negli a.a. 2015/2016 e 2016/2017. A tutto giugno 2018, la somma delle visualizzazioni ammonta a circa a circa 190.000. Gli utenti fisici (persone diverse) che hanno acceduto a queste risorse sono in complesso 2.400.

L'Ateneo va ora investendo per attrezzare un primo set di dodici aule dotate di tecnologia "combining rooms" in cui le registrazioni avverranno in automatico, con controllo remoto, e possibilità di rilancio del segnale audio-video da ciascuna aula in tutte le altre, oltre alla trasmissione in live streaming. La collaborazione con la FUAP (Fondazione universitaria per l'amministrazione pubblica) hanno portato nelle casse dell'Ateneo circa 200.000 euro per la realizzazione di circa 300 videoclip (di 15 minuti circa di durata ciascuna), utili alla costruzione di percorsi formativi online. 230 riguardano un percorso per lo sviluppo di un Master in *Public Management*, le rimanenti 70 un percorso inerente i Comitati Etici per la Sperimentazione Clinica.

Anche nel settore dei master, è da rimarcare la formula dei **corsi misti** (parte in presenza/parte online). In tale modalità sono stati realizzati i corsi in *Medicina Estetica e del Benessere* (88 video - 100 ore circa), in *Cardiologia Riabilitativa e Preventiva* (33 video - 25 ore circa), in *Neuroriabilitazione* (65 video - 40 ore circa). Inoltre, l'Ateneo ha aderito alla piattaforma Iversity, proponendo tre Massive Open Online Courses (**MOOCs**), interamente autoprodotti: *L'eredità di Volta: dalla pila al fotovoltaico*; *Livres enluminés à la cour des Sforza*; *Introduction to the Theory of Distributions and Applications*, e alla piattaforma Federica, proponendone tre ulteriori, anche questi interamente autoprodotti: *Introduzione alla Farmacologia e Farmacoterapia di alcuni sistemi periferici (cardiocircolatorio, polmonare, gastrointestinale)*; *Farmacoterapia del dolore e delle malattie neuropsichiatriche*; *Terapie oncologiche innovative: Adroterapia, BNCT, Nanoparticelle magnetiche*.

Infine è stato implementato, a partire dal gennaio 2018, un programma di ricognizione degli spazi didattici e del loro impiego. Esso prevede l'uso dell'applicativo U-planner di CINECA per la gestione degli orari delle aule. In tal modo si ottimizzerà l'impiego degli spazi didattici.

Gli interventi effettuati sulle aule (escluse quelle informatizzate) dal punto di vista sia edilizio che impiantistico sono stati i seguenti:

Interventi	2014	2015	2016	2017	2018	Totali
Ammodernamento dei locali	20	11	7	54	46	138
Impianti video	16	15	19	59	71	180
Impianti audio	13	9	4	10	41	77
Altre dotazioni (PC, ecc.)	0	20	0	20	12	52

Tra le infrastrutture per l'insegnamento vanno collocate le aule didattiche informatizzate. Gli interventi in questo ambito hanno riguardato complessivamente 20 aule per un totale di 562 nuove postazioni, allestite nel tempo come indicato nel successivo prospetto.

Anno	2014	2015	2016	2017	2018	Totali
Postazioni	116	285	65	53	43	562
Numero aule	3	11	3	2	1	20

Le Aule studio, aperte con orario continuato e fino a tarda sera, presso il Palazzo Centrale e Palazzo San Felice, arricchiscono notevolmente le opportunità di studio e lettura e costituiscono un servizio particolarmente apprezzato dagli studenti.

L'Ateneo ha inoltre progettato e in parte realizzato due spazi in cui dare luogo ad una didattica aperta, flessibile, connessa e partecipata. Il KiroLab Golgi-Spallanzani comprende 3 aree per le attività di e-Collaboration e Webconference, oltre alla trasmissione live streaming di eventi e lezioni. Qui è stato realizzato anche uno studio di registrazione audiovideo professionale. Il KiroLab San Felice è invece in fase di allestimento.

Si è realizzato un adeguamento delle biblioteche alla loro nuova immagine e funzione. Esse rinnovano infatti il proprio senso trasformandosi in spazi comuni, in cui accedere alle informazioni, soprattutto *on line*, e ricevere supporto nella ricerca.

Con questa impostazione si è realizzata la nuova Biblioteca di studi umanistici al Polo San Tommaso, nell'ottobre 2018. La biblioteca raccoglie pressoché interamente il patrimonio bibliografico posseduto nell'ambito delle discipline che fanno capo all'attuale Dipartimento di Studi Umanistici. Si tratta di quasi 350.000 monografie. La biblioteca dispone di oltre 300 posti a sedere ed è disposta attorno a una corte attrezzata. Con la stessa impostazione (adattata alle diverse

esigenze di un'area scientifica) si è progettata la nuova Biblioteca di Medicina, che troverà collocazione nel Campus della Salute. Si è comunque realizzata una sede transitoria, in grado di offrire l'intera gamma dei servizi quanto meglio è possibile. Modifiche limitate, ma con risultati efficaci si sono effettuate nella Biblioteca di Giurisprudenza e in quella di Scienze politiche.

In tutto il sistema ci si è impegnati per garantire aperture prolungate: fino alle 22 nelle biblioteche di Studi umanistici a San Tommaso, di Economia e di Giurisprudenza; fino alle 20 e al sabato in quella di Medicina. L'offerta si è resa possibile attraverso un appalto esterno che garantisce la sorveglianza e un servizio di riconsegna del prestito.

2.1.5 Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione di un Ateneo si realizza in diverse dimensioni:

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

Nel quinquennio in esame, l'Università di Pavia ha realizzato passi significativi in ciascuna delle dimensioni elencate. In virtù anche dei risultati pregressi, l'Ateneo si colloca così in posizione avanzata nel panorama italiano. Ma, prima di esporre il percorso più recente, vale sottolineare che esso è stato caratterizzato da due intenti strategici:

- a. mettere a sistema, a favore dell'intero Ateneo, la ricchezza delle relazioni e delle collaborazioni si qui in capo a singoli o a gruppi limitati;
- b. individuare alcune aree geopolitiche in cui rafforzare la nostra presenza.

Con riferimento al secondo obiettivo la scelta è caduta su quattro aree: Europa, Cina, America del Sud e Boston Area.

Così, con riferimento alla dimensione 1, dal 2014 al 2018 sono stati istituiti o negoziati dodici doppi diplomi: otto in Europa; tre in Cina e Taiwan; uno nell'America del Sud.

I doppi diplomi attuali sono:

Università	Paese	Data	Corso di Laurea	Dipartimento
Northeastern University	China	8/5/2014	Computer Engineering	Ingegneria Industriale e dell'Informazione
The National Taipei University of Technology	Taiwan	20/4/2015	Electronic Engineering	Ingegneria Industriale e dell'Informazione
Universitat Jaume 1	Spagna	19/9/2016	Ingegneria Edile-Architettura	Ingegneria Civile e Architettura
University of Szeged	Hungary	4/4/2014	MEFII - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
HEC-Ecole de Gestion de l'Universite de Liege	Belgium	16/6/2016	MEFII - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Universität zu Bamberg	Germany	19/12/2016	MEFII - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Technische Universität zu Dresden	Germany	2/3/2017	MEFII - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
SWUFE – Southwestern University of Finance and Economics	China	17/1/2018	MEFII - MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Universidad de Belgrano	Argentina	19/4/2016	World Politics and International Relations	Studi Politici e Sociali

I doppi diplomi in corso di negoziato sono i seguenti:

UCA - Clermont d'Auvergne	France	In vista di sottoscrizione	MEFII	Scienze Economiche Aziendali
Linnaeus University	Sweden	In vista di sottoscrizione	MIBE	Scienze Economiche Aziendali
Universidad de Cádiz (UCA)	Spain	In vista di sottoscrizione	MIBE	Scienze Economiche Aziendali

Questi dodici titoli di studio si sommano a quelli precedentemente stabiliti, portando il totale a 27. Per un confronto sommario, si può ricordare che 33 sono i doppi titoli di un ateneo mono-disciplinare, ma certamente molto quotato internazionalmente, come il Politecnico di Milano. Quanto ad atenei che possono considerarsi, sotto più profili, comparabili al nostro, rileviamo che l'Università di Milano Bicocca ha 10 doppi titoli e quella di Perugia 14.

Per quanto riguarda la dimensione 2 (corsi in lingua inglese) si può sottolinearne il significativo incremento, essendo essi raddoppiati negli ultimi sei anni. Nell'a.a. 2012-13 vi erano cinque corsi anglofoni: *Computer Engineering*, *International Business and Economics* (poi denominato *International Business and Entrepreneurship – MIBE*), *Medicine and Surgery* (il c.d. corso Harvey), *Molecular Biology and Genetics*, *World Politics and International Relations*. In questo 2018/19, sono invece attivi dieci corsi, essendo stati creati: *Economics Finance and International Integration*, *Electronic Engineering*, *Civil Engineering for Mitigation of Risk from Natural Hazards*, *Industrial Automation Engineering* e *Psychology, Neuroscience and Human Sciences*.

Se confrontata con la situazione nazionale, la crescita dei corsi in inglese a Pavia si è raddoppiata ed è particolarmente pronunciata. Nel nostro Paese i corsi in lingua inglese erano 248 nell'a.a. 2015/2016 e sono 341 nell'a.a. 2017/2018. Si tratta di un aumento del 37,5%, quindi di un terzo rispetto a quello realizzato in Unipv.

Forse però il concetto più correntemente connesso all'internazionalizzazione degli atenei riguarda l'iscrizione di "studenti stranieri" (dimensione 3). Usiamo questa locuzione perché mancano dati consolidati sugli studenti che hanno un titolo di studio rilasciato in un paese estero (ciò che consentirebbe di valutare meglio l'attrattività del nostro sistema). Infatti, l'anagrafe italiana registra con continuità solo gli studenti con passaporto estero. E ciò non consente, per esempio, di distinguere tra chi ha scelto il nostro Paese per studiare e i figli degli immigrati, già in precedenza inseriti nel sistema formativo italiano.

La tabella seguente mostra l'incremento degli iscritti all'Ateneo con cittadinanza straniera dall'a.a. 2013/14 all'a.a. 2018/19, isolando poi, tra questi, quanti sono iscritti a corsi di laurea in lingua inglese.

	Anno Accademico					
	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Iscritti totali	21.836	21.559	21.530	21.973	23.112	23.871
di cui con cittadinanza non italiana	1.360	1.442	1.518	1.621	1.804	2.019
% stranieri	6,23%	6,69%	7,05%	7,38%	7,81%	8,46%
Iscritti ai corsi in lingua inglese	985	1183	1287	1380	1399	1619
di cui con cittadinanza non italiana	266	341	381	452	522	628
% stranieri	27,01%	28,83%	29,60%	32,75%	37,31%	38,79%

Tabella 6: GLI ISCRITTI ALL'ATENEO CON CITTADINANZA STRANIERA DALL'A.A. 2013/14 ALL'A.A. 2018/19

Commentando anzitutto gli iscritti stranieri, è evidente che questa componente è in crescita. Essa è aumentata negli ultimi cinque anni di oltre due punti. A tale incremento hanno dato un contributo decisivo gli studenti stranieri iscritti ai corsi anglofoni. La loro distribuzione per paese è riportata nella tabella sottostante (limitandosi ai Paesi che nel 2018/19 avevano più di 5 iscritti a Unipv). Si notino, a questo proposito, gli incrementi modesti, ma significativi di studenti provenienti da Paesi a loro volta estremamente attrattivi come USA, UK e Germania.

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

Stato	Anno Accademico					
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Italia	719	842	906	928	877	991
India	5	7	11	30	49	105
Israele	57	66	78	90	91	78
Turchia	7	9	11	15	20	35
Germania	10	20	16	23	24	29
Regno Unito	9	18	21	24	29	29
Cinese, Repubblica Popolare	26	30	26	19	23	29
Iran, Repubblica Islamica del	7	9	10	19	19	23
Grecia	7	6	8	10	15	19
Libano	10	15	14	13	14	14
Albania	10	12	12	15	14	13
Stati Uniti d'America	4	7	11	10	11	13
Brasile	2	2	3	4	7	13
Pakistan	6	7	6	8	8	12
Polonia	2	3	7	7	9	10
Irlanda	6	9	12	11	10	9
Romania	3	2	4	6	10	9
Russa, Federazione	2	3	7	6	5	8
Ucraina	1	4	6	7	5	8
Azerbaigian	1	2	4	5	5	8
Camerun	6	6	7	7	7	7
Zimbabwe (ex Rhodesia)	1	3	4	6	6	7
Francia	8	10	10	6	4	6
Ghana	4	3	2	3	5	6
Canada	1	3	2	4	4	6
Vietnam	3	2	2	5	7	6

Tabella 7: LA DISTRIBUZIONE DEGLI ISCRITTI AI CORSI IN LINGUA INGLESE PER PAESE A.A. 2013/14 -A.A. 2018/19

L'offerta formativa anglofona dà vita ora a classi effettivamente internazionali. Viene così superato uno dei limiti più seri della prima fase di sviluppo dei corsi in lingua inglese: la composizione prevalentemente italiana della platea degli studenti.

Per quanto riguarda la dimensione di cui al punto 4, si è riusciti a realizzare un incremento, nel corso del tempo, della mobilità internazionale degli studenti in entrata ed in uscita, in particolare in ambito Erasmus.

È stato inoltre realizzato un programma di "Virtual Erasmus" basato sul progetto europeo OUVVM (Opening Universities for Virtual Mobility). Esso ha visto la partecipazione dell'Ateneo di Pavia sia sul versante dell'erogazione sia su quello della fruizione di corsi (<http://openstudies.eu/>).

In proposito, va sottolineato che, tra gli obiettivi raggiunti nel periodo 2013-2019, è incluso l'accertamento della competenza linguistica degli studenti candidati al programma di scambio Erasmus. Tale accertamento è di grande importanza. La conoscenza della lingua del Paese di destinazione è infatti determinante per far sì che il periodo di studio all'estero non si traduca in una

mera esperienza culturale (pur intensa e preziosa). Solo un adeguato grado di conoscenza della lingua locale permette allo studente di affrontare le attività formative presso l'università ospite.

In precedenza, la verifica delle capacità linguistiche dello studente in uscita era accertata in modo non professionale; né vi era un'offerta sistematica di corsi di preparazione alla verifica. Questi corsi sono stati dunque introdotti nell'Ateneo pavese per cinque lingue (inglese, spagnolo, francese, tedesco, portoghese) ed erogati attraverso una struttura di Ateneo: il Centro Linguistico. A partire da marzo 2015 fino a dicembre 2018 è stata accertata la competenza linguistica di 3.100 studenti.

Come risultato accessorio, ma non secondario, di questa attività, si è avuta la creazione da parte del Centro Linguistico di insegnamenti online in preparazione all'accertamento linguistico per le cinque lingue. Gli insegnamenti sono fruibili sulla piattaforma didattica KIRO a partire da gennaio 2016. Da allora sono stati utilizzati da 6.081 studenti, per un numero totale di 13.044 ore (dati settembre 2018). I corsi vengono annualmente arricchiti di nuove attività didattiche. Il progetto ha portato inoltre alla creazione da parte del Centro Linguistico di una banca online di 6000 items totali per le cinque lingue, cui si potrà accedere per preparare le future verifiche delle abilità linguistiche degli studenti.

Per quanto riguarda la dimensione 5 (in particolare, la mobilità del personale docente), l'Ateneo ha lanciato per la prima volta nell'a.a. 2015/2016 il Programma Visiting Professor "a permanenza lunga". Esso vuole permettere, in maniera strutturata e programmata, a docenti ed esperti stranieri di insegnare in Unipv. I fondi a disposizione sono stati ripartiti solo tra i corsi di laurea magistrale in lingua inglese, poiché il finanziamento ministeriale era vincolato in questo senso. Il Programma si è consolidato negli anni: i *visiting*, che nel primo anno hanno tenuto didattica integrativa, sono stati via via invitati tutti a tenere didattica curricolare, per almeno 12 ore. Inoltre, dopo i primi tre anni, il Programma è stato consolidato nel budget di Ateneo e sarà realizzato ogni anno.

Alla fine dell'a.a. 2018/2019 vi avevano partecipato un totale di 92 docenti, con questo andamento:

2015/2016	17
2016/2017	24
2017/2018	25
2018/2019	26

La mobilità internazionale è stata perseguita anche con un programma specifico denominato "**Pavia-Boston**". Esso ha riguardato docenti, ma anche studenti di dottorato, post-dottorato e assegnisti, che hanno lavorato nelle università bostoniane o da queste hanno visitato il nostro Ateneo.

Dal 2014 al 2018 sono state finanziate 113 mobilità suddivise come mostrato nella tabella seguente:

	2014	2015	2016	2017	2018	'14-'18
Outgoing	9	31	17	4		
Incoming	4	3	2	5		
Visiting Professors		14	9	7	8	
Totale	13	48	28	16	8	113

Il programma, contrariamente al precedente, è stato considerato come contributo eccezionale alla mobilità. Di qui l'andamento decrescente delle borse. La mobilità outgoing ha interessato scienziati di Unipv che volessero svolgere un periodo a Boston per ricerca o didattica (ricercatori, dottorandi, specializzandi, professori); la mobilità incoming ha riguardato docenti bostoniani che volessero venire a Pavia ad insegnare all'interno del dottorato o a svolgere attività di ricerca. Le principali università coinvolte nel programma di scambi sono state: Harvard, MIT, Tufts, Boston University, Boston College, Northeastern University, University of Massachusetts

2.2 Attività di ricerca e finanziamenti

2.2.1 La ricerca scientifica

L'andamento della ricerca nel quinquennio in esame ha confermato il pregio del nostro Ateneo e la sua collocazione nel novero degli atenei italiani più e meglio attivi. Da questo punto di vista sono importanti gli esiti dell'esercizio di valutazione realizzato dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione delle Università (ANVUR). Del resto, anche nel campo della ricerca non poche sono state le innovazioni.

Uno sforzo inedito è stato realizzato per la promozione della ricerca interdisciplinare. Nel maggio del 2015, è stato presentato agli Organi di Governo il Piano Strategico Tematico (PST) d'Ateneo. Si tratta della definizione condivisa di cinque temi su ciascuno dei quali un numero significativo di studiosi di questo Ateneo, in totale 453, hanno fatto convergere il loro impegno per circa tre anni. I cinque temi individuati sono: la lingua del diritto, la tecnologia della salute, le migrazioni, l'oncologia, la manifattura additiva. Il processo d'individuazione di questi temi, avviato rigorosamente dal basso, ha coinvolto tutto l'Ateneo, utilizzando anche audizioni pubbliche e consulenti internazionali.

Il fattore innovativo è stato rappresentato appunto dal carattere interdisciplinare dei temi prescelti. Il PST ha realizzato l'importante risultato di fare lavorare insieme studiosi che avevano scarse occasioni di frequentazione reciproca nonostante i punti di contatto o di parziale sovrapposizione delle loro ricerche. Attraverso questo strumento, l'Ateneo dispone di proposte tematiche visibili da presentare ai propri interlocutori italiani ed esteri – siano altre università, o centri di ricerca, o

aziende.

Mentre uno dei temi selezionati, quello sull'istituzione di un Cancer Centre non ha prodotto gli esiti sperati, per quanto riguarda gli altri progetti, i risultati sono tangibili e cospicui. Una rapida panoramica include: la creazione di un master sulla "lingua del diritto" in collaborazione con il Senato della Repubblica; l'istituzione di un centro per le tecnologie per la salute; la produzione di numerose monografie in tema di migrazioni; lo sviluppo di importanti iniziative di collaborazione con le imprese nel campo della manifattura 3D (ad esempio, la creazione di un laboratorio ospedaliero e di un centro dotato di stampante metallica).

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

Un'innovazione ha costituito anche il programma Blue Sky Research. Si tratta di un fondo, stanziato nel 2017 una tantum, che ammonta a euro 1.5 Ml. Ha avuto l'obiettivo di sostenere la ricerca libera, mossa dalla curiosità scientifica. È la prima volta che fondi interni, tratti cioè dal bilancio dell'Ateneo, vengono attribuiti su base competitiva. Su questa base sono stati infatti finanziati sia otto progetti riservati a giovani borsisti, assegnisti e ricercatori di non più di 40 anni sia diciotto progetti riservati a personale strutturato senza limiti d'età.

Altre iniziative in ambito di ricerca hanno mosso dalla necessità di potenziare il meccanismo preposto al finanziamento di progetti su base competitiva. Il Servizio Ricerca e Terza Missione ha creato un data base dei progetti ammessi al finanziamento per mappare tutte le tipologie di bandi promosse dai seguenti enti: EU, MIUR, MAECI, MISE, Regione Lombardia, altre Regioni, Fondazione Cariplo, Fondazioni Comunitaria della provincia di Pavia, AIRC, Fondazione Banca del Monte di Lombardia e altri enti/fondazioni nazionali ed internazionali.

Per far fronte alla riduzione dei finanziamenti nazionali alla ricerca fondamentale è aumentare la competitività ed il tasso di successo dei ricercatori anche a bandi europei, l'Ateneo di Pavia ha istituito, tra il 2014 e il 2017, il programma INROaD (Institutional Horizon Committee). Il Comitato include i vincitori pavesi di finanziamenti dello European Research Council (ERC) e cinque responsabili dei progetti strategici di Ateneo. Esso seleziona, valuta, promuove e supporta con uno stanziamento pari a 100.000 euro annuali sia i progetti ERC che i collaborative projects H2020.

La Tabella e la Figura sottostanti rilevano l'andamento delle approvazioni di progetti nel periodo 2013-2018.

	Contributo approvato per Unipv (€)						Totale (€)
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
EU (FP7-H2020-altro)	2.682.369	4.332.548	4.455.033	6.896.705	3.011.622	5.899.199	27.277.475
MIUR	1.565.839	-	1.716.600	1.837.584	1.135.270	7.464.025 ²	13.719.318
Cariplo + Cariplo-Regione Lombardia	3.841.885	1.371.200	2.345.270	1.397.757	3.762.340	1.448.552	14.167.003
Blue Sky Research, bando interno	-	-	-	-	1.500.000	-	1.500.000
Regione Lombardia	-	75.000	339.626	347.745	2.101.297	17.000	2.880.668
Altro	328.190	298.364	1.111.549	1.663.440	3.697.807	466.811	7.566.162
Totale (€)	8.418.282	6.077.113	9.968.078	12.143.231	15.208.337	15.295.587	67.110.628

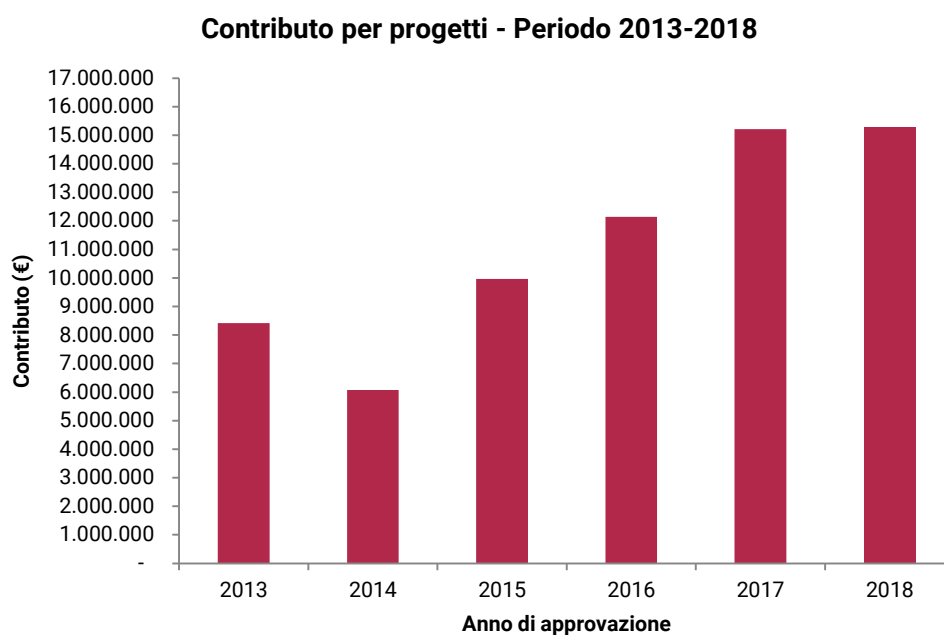
Tabella 8: CONTRIBUTO APPROVATO A UNIPV PER I PROGETTI DEL PERIODO 2013-2018³

Figura 13: CONTRIBUTO PER I PROGETTI DEL PERIODO 2013-2018

L'analisi dei dati rappresentati dimostra per gli anni conclusi un trend di crescita. Infatti, l'inflessione registrata nell'anno 2014 è il risultato della mancata adozione di finanziamenti a supporto della ricerca da parte del MIUR e per l'anno 2018 non sono ancora disponibili i risultati riferiti al Bando PRIN 2017, ai principali bandi del settore Ricerca di Fondazione Cariplo e alle ultime call di Horizon 2020.

² Prima tranche ricevuta dal MIUR per il finanziamento dei progetti inseriti nel programma cd dei "Dipartimenti di Eccellenza".

³ Si precisa che i dati relativi all'anno 2018, indicati in Tabella e in Figura, sono riferiti al periodo gennaio-dicembre 2018.

Per l'anno 2017, oltre ai consueti Bandi promossi dalla Fondazione Cariplo, sono state considerate anche le seguenti iniziative straordinarie della Fondazione che non vengono ripetute annualmente:

- "Bando Interventi Emblematici Maggiori" che assegna contributi a favore di iniziative da attuare sul territorio di ciascuna delle province di tradizionale riferimento (Lombardia e le province di Novara e del Verbano-Cusio Ossola) escluso il territorio della provincia di Milano. I contributi stanziati per l'anno 2016 erano destinati alle province di Pavia e di Lecco. L'Ateneo ha ottenuto un finanziamento di 1.400.000 euro;
- un progetto finanziato nell'ambito del nuovo Bando Cariplo 2017 «Formazione e Avviamento alla Carriera di Medici-Ricercatori», in collaborazione con Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica per promuovere la formazione e il consolidamento della figura del medico-ricercatore. Il progetto dell'Università di Pavia, che ha ottenuto come capofila un contributo di 400.000 euro, prevede un partenariato con l'I.R.C.C.S. Policlinico "San Matteo" e l'I.R.C.C.S. Istituto Neurologico Nazionale Fondazione Mondino e la collaborazione dell'IRCCS Istituti Clinici Scientifici Maugeri-Pavia.

A livello nazionale il Piano nazionale della ricerca (PNR) ha previsto una serie di interventi sia per contribuire alla crescita professionale dei migliori ricercatori, sia per stimolare la domanda di professionalità elevate da parte del settore privato. In particolare, attraverso il programma FARE Ricerca in Italia (Framework per l'Attrazione e il Rafforzamento delle Eccellenze per la Ricerca), il Piano ha contribuito a valorizzare il capitale umano dei ricercatori al fine di contenere il fenomeno del brain drain e con l'obiettivo di consolidare il sistema della ricerca nazionale. Tale iniziativa ha finanziato interventi per favorire l'attrazione dei vincitori di bandi dello European Research Council che hanno scelto come sede principale di svolgimento della loro ricerca un'istituzione italiana. Il nostro ateneo ha partecipato con successo al programma. Infatti, tutti i quattro progetti presentati sono stati finanziati dal MIUR con un'assegnazione totale pari a euro 836.770 per le seguenti aree:

- due progetti di Life Science (presso il Dipartimento di Biologia e Biotecnologie, Consolidator Grant e il Dipartimento di Medicina Molecolare, Advanced Grant);
- due progetti di area Physcal Engineering (Dipartimento di Fisica, Consolidator Grant e Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente, Starting Grant).

Nell'ambito del Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico Horizon 2020 (2014-2020), dopo i primi 5 anni di attività, il nostro Ateneo mostra un tasso di successo dei progetti presentati di circa il 10% (in linea con la media nazionale), con un totale di 43 progetti finanziati e uno stanziamento di 20 Mln di euro che eguaglia il finanziamento totale ricevuto nel corso del programma quadro precedente (FP7). Si deve in ogni caso considerare che Horizon 2020 sta per entrare nel biennio conclusivo caratterizzato dal maggior numero di bandi e budget disponibile, il che rende prevedibile un incremento di proventi per l'Ateneo.

Dal 2013 al 2018 sono stati approvati 11 progetti ERC: 3 Advanced Grant (2 in Social Science and Humanities, 1 in Life Science), 5 Consolidator Grant (3 in Physical engineering 1 in Life Science, 1 in Social Science and Humanities) e 3 Starting Grant (Physical engineering), con un finanziamento totale di oltre 12 Mln di euro.

Tra i progetti più significativi, da segnalare per dimensione finanziaria, consistenza del partenariato e grado di innovazione:

- il progetto SilkFUSION del Dipartimento di Medicina Molecolare finanziato con 3.000.000 di euro;
- il progetto FINTECH del Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali, che ha ricevuto un contributo finanziario pari a 2.500.000 euro;
- il progetto Flagship HBP del Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento finanziato con 2.100.000 euro.

Sempre all'interno di H2020 va evidenziata la crescente partecipazione di Unipv al programma Marie Sklodowska-Curie che incentiva e promuove la mobilità internazionale dei ricercatori attraverso progetti multidisciplinari ed intersettoriali di formazione. Si tratta di due progetti, ciascuno finanziato con un contributo di 500.000 euro. Si conferma infine il consolidamento dei rapporti con le grandi aziende per i programmi ECSEL ed ENIAC (Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione), nell'ambito del public private partnership con un finanziamento complessivo pari a 1.500.000 euro.

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

Il contributo assegnato dal MIUR è il seguente:

Dipartimento	Contributo MIUR 2018-2022 (€)	Rata 2018 (€)
Dipartimento di Studi Umanistici	8.082.700	1.616.540
Dipartimento di Biologia e Biotecnologie	7.309.355	1.461.871
Dipartimento di Medicina Molecolare	7.982.915	1.596.583
Dipartimento di Matematica	6.635.800	1.327.160
Dipartimento di Fisica	7.309.355	1.461.871
Totale (€)	37.320.125	7.464.025

Tabella 9: CONTRIBUTO DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA

Lo scorso mese di aprile, l'Ateneo ha ricevuto dal MIUR la comunicazione relativa agli esiti del monitoraggio 2018 dei "Dipartimenti di Eccellenza". I dipartimenti di Biologia e Biotecnologie, Medicina Molecolare, Fisica hanno ottenuto l'intera quota prevista per il 2019. I Dipartimenti di Studi

Umanistici e Matematica non hanno al momento ricevuto alcuna quota in quanto hanno rendicontato per il 2018 una quota inferiore al 50% dell'assegnazione Miur 2018. Nei primi mesi dell'anno, peraltro, hanno preso servizio i docenti e i ricercatori finanziati sul Piano dei Dipartimenti di eccellenza di Matematica e di Studi Umanistici. Questi reclutamenti consentono di impegnare risorse sino al raggiungimento della quota del 80% dell'assegnazione 2018 necessaria al trasferimento integrale della quota 2019. Dal momento che il Miur avvierà, entro il mese di settembre 2019, un secondo monitoraggio relativo all'utilizzo delle risorse relative al progetto ed erogherà le quote finora trattenute, anche in relazione a Matematica e a Studi Umanistici, si prevede di ottenere l'integrale erogazione delle risorse assegnate.

2.2.3 Strumentazione per la ricerca

Per la prima volta da molti anni, si è infine realizzato un forte investimento per l'acquisizione di strumenti di ricerca. Sono stati finalizzati a ciò un cospicuo investimento dell'Ateneo (€ 2.5 mln) e il contributo di singoli dipartimenti. La somma, pari a circa 8,5 Mln di euro ha potuto finanziare un Piano di Acquisizioni per le Strumentazioni Scientifiche (PASS). Definiti i criteri di selezione, volti a incentivare il cofinanziamento da parte delle strutture, nonché la condivisione e l'interdisciplinarietà degli strumenti, sono stati selezionati dieci progetti per la costituzione dei seguenti laboratori:

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

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

giornaliera, dell'Isotopo F-18 (dietro compenso) e lo sviluppo della produzione dell'Isotopo I-124 per studi di dosimetria.

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

Nel corso del quinquennio le risorse economiche messe a disposizione per l'acquisto di materiale bibliografico sono aumentate in modo sensibile: la dotazione distribuita alle biblioteche è passata da 500.000 euro nel 2015 a 770.000 euro nel 2018. Particolarmente importante è stata l'approvazione del «Progetto ampliamento e riequilibrio risorse elettroniche», finanziato nel 2016 con 500.000 euro, destinati in parte a nuovi abbonamenti, in parte ad acquisti *una tantum*. Nel complesso la dotazione del Sistema Bibliotecario di Ateneo (SiBA) per le sole risorse elettroniche acquistate centralmente è passata da 1.894.400 euro nel 2015 a 2.350.000 euro nel 2018.

Pavia University Press, l'editrice dell'Ateneo, nata nel marzo 2009, ha proseguito nel quinquennio 2014-2018 il proprio compito istituzionale, vale a dire diffondere strumenti della didattica e risultati della ricerca condotta nell'Ateneo e presso altri centri di alta specializzazione. Da 10 titoli del 2013 si è passati a 14 nel 2017 e a 13 nell'ottobre 2018. È poi continuata l'attività di promozione e di coordinamento con l'associazione delle UPI (University Press italiane). A fine 2018, si è stabilito di affidare in concessione il marchio editoriale, al fine di rendere più efficiente e redditiva l'attività editoriale.

2.3 Trasferimento della conoscenza – Terza Missione

Si tratta della missione cui l'Ateneo adempie quando trasmette alla società e ai suoi protagonisti i risultati delle sue ricerche (al di là, dunque, della formazione tipicamente intesa, destinata a studenti a vario titolo). Questo trasferimento di conoscenza avviene sia che ci si rivolga al mondo delle imprese, ad esempio brevettando un ritrovato, sia che si organizzi un corso di aggiornamento destinato a professionisti, sia che si allestisca e renda visitabile un museo. Nel seguito si darà conto di alcune attività svolte in tutti e tre questi ambiti.

2.3.1 Valorizzazione della conoscenza

Per migliorare l'impatto economico e sociale delle proprie scoperte, l'Ateneo ha recentemente istituito, insieme alle Università di Bergamo e Milano Bicocca, una Fondazione per la Valorizzazione

dei Risultati della Ricerca. Ulteriori iniziative di scouting attivate, finalizzate alla valorizzazione della conoscenza, sono: il progetto MatchMaking con Assolombarda, il protocollo con ICE-Agenzia e le Giornate Tematiche per le Imprese.

Nel 2016 sono state depositate sei nuove domande di brevetto e nel 2017 ne sono state presentate altre due portando il portafoglio di Unipv a più di 40 brevetti, di cui 12 attivi.

Le spin off attive ad oggi sono 25. Dal 2013 ad oggi ne sono state fondate dodici, di cui una è poi stata una chiusa. Sono state approvate le "Linee guida strategiche e policy operativa in tema di promozione della nuova imprenditorialità e spin-off all'Università degli Studi di Pavia". Esse costituiscono il primo elaborato del Comitato interuniversitario che vede coinvolte le Università di Milano Bicocca, Bergamo, e Pavia.

Significativi passi innanzi sono stati realizzati nell'attività dell'Ateneo come incubatore di impresa nell'ambito scientifico, e specialmente nell'area della *life science*. Nel 2007 l'Università di Pavia, Camera di Commercio, Comune e Provincia di Pavia avevano fondato a questo scopo un Parco Tecnico Scientifico. In realtà, per varie ragioni, il Parco è rimasto sostanzialmente inattivo fino al 2015. In quell'anno, si è conclusa, grazie a fondi di Regione Lombardia, la ristrutturazione di parte dell'immobile di Ex-Entomologia agraria, sito in via Taramelli, destinato a essere il sito del Parco (spesa complessiva: 440.000 euro). A partire da quel momento viene dunque acquisita strumentazione scientifica che verrà messa a disposizione delle imprese. Grazie a questi investimenti, nello stesso anno 2015 PTS pubblica il suo primo bando per la selezione di imprese interessate a insediarsi nell'incubatore e negli spazi attrezzati a laboratori.

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

Nell'aprile 2016, è stato attivato, un ufficio ECM (Educazione Continua in Medicina) di Ateneo per sostenere quelle attività attraverso le quali il professionista della salute si mantiene aggiornato per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio sanitario e al proprio sviluppo professionale. L'ufficio si occupa dell'organizzazione in forma residenziale, a distanza e sul campo. Nel corso del 2016, sono stati svolti 48 eventi con incremento di circa il 50% rispetto all'anno precedente. Nel 2017 sono stati realizzati 51 eventi che sono stati seguiti da 1.903 discenti. Sulla base dell'attività prodotta, l'Ufficio ECM dell'Ateneo è stato classificato come 5° provider universitario nazionale.

Nell'ambito del trasferimento della conoscenza, si colloca anche l'attività museale di Unipv che, tramite il Sistema Museale d'Ateneo, sostiene le strutture nello svolgimento dei loro compiti di ricerca scientifica, conservazione del patrimonio, promozione culturale e sostegno alla didattica. L'Ateneo ha promosso l'incremento delle aperture delle diverse sedi museali, sia nei giorni feriali che nei fine settimana. Il Sistema ha poi promosso, al di fuori delle aperture ordinarie, molti eventi (oltre 70 negli ultimi 24 mesi) tra mostre, incontri con esperti, convegni, conferenze, laboratori scientifici, rappresentazioni teatrali e vernissage. Dal 2014 al 2017 la media dei visitatori si è così attestata attorno alle 14.000 unità, con sensibili incrementi in occasione di particolari eventi. Nel 2016, oltre 10.000 persone hanno, ad esempio, ammirato i risultati del restauro dell'elefantessa Shanti, (donata all'Ateneo pavese da Napoleone). Nel 2018 i visitatori sono stati oltre 15.000, nonostante la chiusura per lavori del Museo di Storia naturale.

Il Sistema Museale ha peraltro partecipato a bandi EU (Erasmus plus), MIUR, Regione Lombardia, e Fondazioni nazionali ottenendo importanti finanziamenti. In particolare, grazie a un finanziamento regionale biennale (2017-2018), si è concluso un progetto rivolto a estendere la fruibilità museale ai pubblici svantaggiati. Il Museo della Tecnica Elettrica, conclusa la mappatura in Braille, si è dotato di un percorso di realtà aumentata e di una mappa pedotattile di supporto al pubblico ipovedente. Il Museo per la Storia dell'Università ha ideato e prodotto una app di realtà aumentata e ha arricchito la propria collezione con reperti manipolabili, così come i Musei di Archeologia e di Storia naturale. Nel 2015, grazie al Progetto CAST, finanziato dalla Regione Lombardia, in rete con i Musei Civici di Pavia, il Museo della Certosa e la Raccolta Museale "Regina" di Mede, il Museo di Archeologia ha curato il restauro e il riallestimento dei materiali della gipsoteca. Tale spazio è stato completamente riorganizzato, riallestito, illuminato e da allora è regolarmente aperto al pubblico. Nel 2018 è entrata a far parte del Sistema Museale di Ateneo anche la Collezione di Anatomia.

Un grande sforzo di progettazione è stato rivolto al nuovo Museo che sarà collocato in Palazzo Botta. Il complesso museale, denominato Kosmos, consentirà la valorizzazione dell'enorme patrimonio di reperti e testimonianze dell'Università di Pavia ed eventualmente di altri enti. Kosmos sarà ripartito in "mondi": in particolare il mondo di Spallanzani (sostanzialmente imperniato sulla storia naturale), il mondo di Golgi (dedicato alla medicina e ad altri saperi per la cura dell'uomo), il mondo di Volta (che ospiterà materiali concernenti il mondo della fisica e della tecnologia).

Alla creazione della prima sezione del Kosmos, dedicata a Spallanzani, è stato finalizzato, tra il 2017 e il 2018, l'imponente trasloco di tutti i reperti dai depositi di Via Guffanti e del Castello Visconteo alla sede definitiva di Palazzo Botta. Nel corso del 2018, si è conclusa la progettazione degli allestimenti e del nuovo percorso espositivo. Essa ha riguardato anche i magazzini che, tenendo conto delle attuali tendenze museografiche, saranno in parte visitabili dal pubblico.

2.3.2 Fundraising istituzionale e eventi di public engagement

Nell'ambito delle attività di fundraising è proseguito l'intenso lavoro di gestione, comunicazione e promozione della piattaforma di crowdfunding di proprietà dell'Università di Pavia (www.universitiamo.eu), dedicato ai progetti di ricerca messi a punto e presentati da tutte le componenti dell'Ateneo.

Ad oggi circa il 70% dei progetti proposti online hanno raggiunto o superato il budget richiesto. Inoltre, il totale delle donazioni raccolte dalla piattaforma a luglio 2018, comprensivo di donazioni ricevute come ricaduta della campagna online, sfiora gli 800.000 euro.

Nel processo di rendicontazione del fundraising di Ateneo vi è anche spazio dedicato alla Campagna 5x1000. Si è proceduto alla ricognizione delle campagne del 5x1000 e a un'aggiornata rendicontazione, anche nel sito dell'Università, degli ultimi dati di raccolta disponibili (2014: euro 171.200; 2016: euro 144.000).

Da sottolineare anche il numero di eventi di public engagement che hanno accompagnato la raccolta fondi a favore della ricerca, che ad oggi sono circa 200. Tra questi particolare rilievo hanno le quattro edizioni dell'evento *A voice for the world* (con la partecipazione e la regia artistica del baritono pavese Ambrogio Maestri), la cui raccolta ammonta a 50.000 euro (distribuita in 4 borse di studio in tema medico e in ambito internazionale).

SEZIONE 3

3 OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Albero della performance

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

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

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

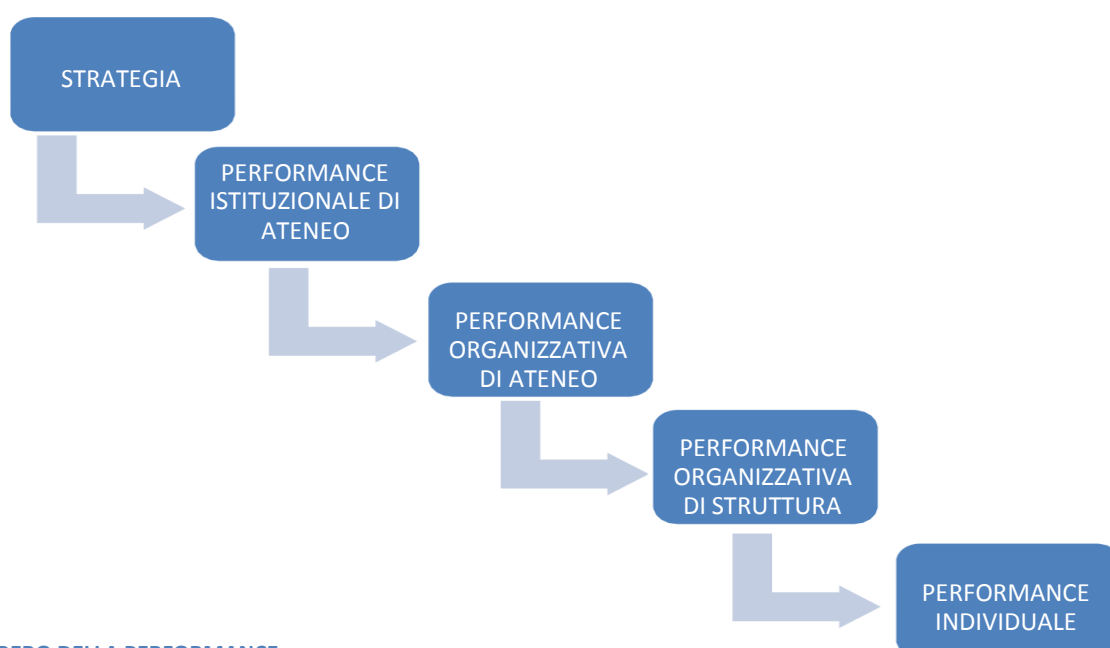


Figura 14: L’ALBERO DELLA PERFORMANCE

3.2 Programmazione 2016-2018

Il Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 29/11/2016 ha deliberato la proposta di ammissione ai finanziamenti ministeriali in materia di Programmazione triennale 2016-2018 di due progetti in attuazione di quanto previsto dal legislatore⁴. In estrema sintesi le iniziative sono così identificabili:

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

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

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

Tabella 10: ASSEGNAZIONI MINISTERIALE PER PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018

⁴ **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 stata 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. E' in corso la fase di valutazione finale degli obiettivi programmati: l'Ateneo ha completato il progetto di rafforzamento delle competenze trasversali e ha raggiunto il target legato alla mobilità dei docenti; tuttavia per avere la conferma ufficiale del mantenimento del finanziamento occorre che l'iter di verifica venga completato, anche attraverso la validazione della relazione sul progetto di sviluppo delle competenze trasversali da parte del NUV (disponibile in allegato).

In particolare, con riferimento al progetto **"Interventi per il rafforzamento delle competenze trasversali acquisite dagli studenti, nell'ambito dell'obiettivo (B)"** sono state effettuate tutte le attività programmate di potenziamento dei servizi di comunicazione digitale, di aggiornamento e di incremento delle aule didattiche informatizzate, come ampiamente descritto nella relazione dalla quale si evince l'impatto innovativo dell'iniziativa nel suo complesso, sulla dotazione infrastrutturale e non a disposizione delle attività didattiche (la relazione è disponibile in allegato).

Con riferimento al progetto **"Sostegno della mobilità per ricercatori o professori di associati ai sensi dell'articolo 7, comma 3 della legge 240/10, per una durata massima di 3 anni, nell'ambito dell'obiettivo (C)"**, nel triennio 2016-2018 sono stati reclutati 18 professori di II fascia all'esterno e non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo; questi costituiscono il 29,3% del reclutamento e, pertanto, l'Ateneo ha raggiunto e superato il target stabilito al 23%.

3.3 Obiettivi strategici

In questo paragrafo è rendicontato l'andamento degli obiettivi strategici, monitorato attraverso l'analisi degli indicatori individuati nella Tab. 2 del Documento di programmazione integrata 2018-2020, con riferimento ai dati dell'ultimo triennio disponibile. Tali indicatori, utilizzati anche per monitorare l'andamento dei processi di Assicurazione della Qualità di Ateneo, sono attualmente pubblicati nella sezione "Dati Statistici" del sito dedicato all'AQ (<http://www-aq.unipv.it/homepage/dati-statistici/>) e, ove disponibili, i valori sono disaggregati per Corsi di studio, Dipartimenti o Aree. Per ogni indicatore viene indicata la fonte e il periodo di riferimento. Dove possibile sono stati utilizzati gli indicatori ANVUR o quelli messi a disposizione dal MIUR sul sito Pro3, aggiornati a maggio 2019. A parità di indicatore, è stata utilizzata la fonte che consente di avere dati più recenti. Le tabelle consentono quindi di analizzare gli indicatori sia in termini di trend sia in termini comparativi. A questo proposito, nell'ultima colonna si riporta il benchmark, di norma rappresentato dal dato medio delle Università del Nord Ovest, ove disponibile. Dall'analisi emergono

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

alcuni punti di attenzione, riportati nelle caselle "commenti ai dati".

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016/2017	2017/2018	2018/2019	
1.1 Revisione dell'offerta formativa e razionalizzazione dei corsi di studio	Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo Fonte Pro3	34,5%	38,4%	42,8%	27,4%
	Iscritti al I anno regolare LM ultimo triennio Fonte Cruscotto ANS	1537	1671	1984	39737
	Iscritti al I anno regolare LM ultimo triennio (Var %) Fonte Cruscotto ANS	1,6%	8,7%	18,7%	5,0%
	Immatricolati puri ultimo triennio Fonte Cruscotto ANS	4395	4837	4872	81725
	Immatricolati puri ultimo triennio (Var %) Fonte Cruscotto ANS	9,1%	10,1%	0,7%	1,3%
	Iscritti regolari (def. Costo standard) ultimo triennio Fonte Cruscotto ANS	16814	17767	18664	338599
	Iscritti regolari (def. Costo standard) ultimo triennio (Var %) Fonte Cruscotto ANS	3,5%	5,7%	5,0%	1,8%
	Iscritti ultimo triennio Fonte Cruscotto ANS	21973	23112	23871	438028
	Iscritti ultimo triennio (Var %) Fonte Cruscotto ANS	2,1%	5,2%	3,3%	0,5%
	Percentuale laureati triennali che proseguono gli studi in un corso di laurea magistrale dello stesso Ateneo Fonte Almalaurea	66,6%	66,8%	65,8%	74,5%
<p>Commento ai dati: Dall'analisi dei dati si nota come la notevole crescita di immatricolazioni nel triennio si sia riflessa anche sulle iscrizioni totali. La crescita dell'ultimo anno è stata superiore anche alla media del nord ovest. L'andamento dell'indicatore Proporzione iscritti al primo anno delle LM, laureati in altro Ateneo mostra inoltre un buon risultato in termini di attrattività delle lauree magistrali. Questi risultati sono coerenti con le attività di rimodulazione e riorganizzazione dell'offerta formativa compiute nel corso degli ultimi anni dall'Ateneo. Va considerato inoltre, che l'introduzione di un modello contributivo che prevede un'ampia fascia di esonero totale (fino a 23.000 di ISEE) ha avuto sicuramente un impatto sulla dinamica delle immatricolazioni. Circa due terzi dei laureati triennali che proseguono gli studi, scelgono un corso di laurea magistrale di Pavia. Il dato è inferiore alla media del nord ovest, che tuttavia presenta quote molto variabili tra atenei.</p>					

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016/2017	2017/2018	2018/2019	
1.2 Potenziare la formazione permanente	Numero dottorandi (trend) <i>Fonte Esse3</i>	515	499	498	<i>n.d.</i>
	Numero specializzandi medici (trend) <i>Fonte Esse3</i>	895	881	839	<i>n.d.</i>
	Numero iscritti scuola specializzazione per le professioni legali (trend) <i>Fonte Esse3</i>	107	99	76	<i>n.d.</i>
	Numero iscritti a master I e II livello (trend) <i>Fonte Esse3</i>	758	808	788	<i>n.d.</i>
	Numero corsi di perfezionamento/aggiornamento (trend) <i>Fonte Esse3</i>	91	109	79	<i>n.d.</i>
	Numero iscritti a corsi ECM (trend) <i>Fonte Servizio Sanità</i>	1757	2093	1210	<i>n.d.</i>
<p>Commento ai dati: Come già anticipato nel capitolo 2, emerge anche in questa analisi la forte crescita dei master e dei corsi di perfezionamento. Per le specialità di area medica l'AA di riferimento è quello precedente. Da segnalare anche la significativa esperienza dei master in alto apprendistato. In Lombardia l'Ateneo Pavese è la seconda sede per numero di iscritti a questa tipologia di master, particolarmente legata allo sviluppo professionale dei partecipanti e realizzata, come le LM+, grazie alle iniziative congiunte della terza missione e della didattica. Il decremento dell'ultimo anno accademico potrebbe essere legato alla provvisorietà dei dati</p>					

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2015/2016	2016/2017	2017/2018	
1.3 Potenziare la vocazione internazionale dell'Ateneo	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti regolari sul totale dei CFU conseguiti dagli studenti entro la durata normale del corso Fonte ANVUR	1,7%	2,0%	2,0%	2,5%
	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero Fonte Pro3	3,6%	2,9%	4,3%	2,8%
	INDICATORE	2016/2017	2017/2018	2018/2019	
	Numero studenti in mobilità in uscita Fonte Servizio relazioni internazionali Di cui:	747	763	763	n.d.
	Erasmus Studio (Europa)	399	403	347	
	Accordi Bilaterali	19	17	30	
	Erasmus ICM (International Credit Mobility)	20	11	0	
	Fondo Cooperazione e Conoscenza	21	22	18	
	Doppio titolo	54	50	59	
	Tirocinio	234	260	309	
	Numero studenti in mobilità ERASMUS in ingresso Fonte Servizio relazioni internazionali	465	463	473	
	Di cui:				
	Erasmus Studio (Europa)	312	325	342	
	Accordi Bilaterali	11	14	34	
	Erasmus ICM (International Credit Mobility)	49	31	0	
	Fondo Cooperazione e Conoscenza	5	6	6	
	Doppio titolo	21	38	33	
Tirocinio	67	49	58		
Commento ai dati:					
La percentuale di CFU acquisiti all'estero assume valori che oscillano nel triennio intorno al 2%, in linea con la media del Nord ovest, mentre la quota di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio all'estero è cresciuta nell'ultimo anno collocandosi al di sopra del valore del Nord Ovest.					
Dall'analisi dei dati forniti dal Servizio Relazioni Internazionali emerge inoltre un incremento nel corso del tempo della mobilità internazionale degli studenti in entrata ed in uscita, in particolare in ambito Erasmus. Significativa è anche la quota di studenti coinvolti in percorsi di doppio titolo.					

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016	2017	2018	
1.4 Garantire la qualificazione dei corsi	Percentuale di laureati che si iscriverebbe di nuovo allo stesso corso di laurea <i>Fonte: Almalaurea</i>	73,2%	72,9%	73,7%	71,8%
	Percentuale di laureati complessivamente soddisfatti del corso di laurea <i>Fonte: Almalaurea</i>	89,2%	89,4%	90,7%	89,7%
	Indice soddisfazione complessiva studenti frequentanti <i>Fonte: Valmon</i>	8,13	8,15	8,16	n.d.
	Tasso di occupazione a un anno (def. Istat - Forze di lavoro) – Lauree Triennali <i>Fonte: Almalaurea</i>	46,7%	47,4%	45,0%	49,0%
	Tasso di occupazione a un anno (def. Istat - Forze di lavoro) – Lauree Magistrali <i>Fonte: Almalaurea</i>	73,6%	77,6%	77,9%	80,5%
	Tasso di occupazione a tre anni (def. Istat - Forze di lavoro) – Lauree Magistrali <i>Fonte: Almalaurea</i>	87,3%	88,7%	91,0%	90,1%
	Commento ai dati: I dati di soddisfazione complessiva dei laureati e laureandi sono molto positivi sia in termini di trend sia in termini di confronto rispetto agli altri Atenei del nord ovest. La soddisfazione complessiva degli studenti è in crescita nel triennio. I tassi di occupazione a uno e tre anni sono in crescita ma sempre inferiori ai valori del Nord ovest. Nell'interpretazione di questo fenomeno vanno fatte due considerazioni. In primo luogo, si deve tenere conto della definizione di Tasso di occupazione, che è ottenuto come rapporto tra gli occupati e tutti gli intervistati, intendendo per "occupati", secondo la definizione ISTAT, tutti coloro che dichiarano di svolgere un'attività, anche di formazione, purché retribuita. Il dato delle triennali quindi risente dei diversi mix di offerta degli Atenei del nord ovest e delle diverse propensioni a proseguire gli studi dopo il conseguimento della laurea di I livello. Il 55% dei laureati triennali pavese prosegue gli studi in una LM. Si rileva invece che il tasso di occupazione delle lauree magistrali a tre anni dal titolo ha superato per la prima volta nel 2018 la media del Nord ovest				

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2015	2016	2017	
1.5 Ridurre gli studenti inattivi ed evitare l'abbandono	Percentuale di studenti che proseguono nel II anno nello stesso corso di studio <i>Fonte: ANVUR (IC14)</i>	81,4%	81,7%	79,3%	82,0%
	Proporzione di studenti iscritti entro la durata normale del corso di studi che abbiano acquisito almeno 40 CFU nell'anno solare <i>Fonte: ANVUR (IC01)</i>	55,0%	56,3%	55,0%	54,8%
	Proporzione di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale dei corsi; <i>Fonte: ANVUR (IC02)</i>	70,9%	65,1%	65,8%	61,8%
	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nello stesso corso di studio avendo acquisito almeno 20 CFU al I anno <i>Fonte: ANVUR (IC15)</i>	70,2%	70,3%	66,9%	71,1%
Commento ai dati: I valori degli indicatori riportati in tabella, letti in termini di trend e in termini comparativi rispetto alla media del Nord ovest, se da una parte mostrano ottime performance in termini di tempi di laurea, dall'altra rivelano la permanenza di una situazione di disagio in termini di abbandoni al I anno e di studenti inattivi. Su questo tema, l'Ateneo è molto sensibile e ha intrapreso una serie di azioni in termini di contrasto degli abbandoni.					

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016/2017	2017/2018	2018/2019	
1.6 Potenziare l'integrazione delle nuove modalità informatiche nella didattica tradizionale	N° di utenti Kiro <i>Fonte: Servizio IDCD</i>	22.000	22.000	n.d.	n.d.
	N° corsi offerti in modalità blended <i>Fonte: Servizio IDCD</i>	20	3	6	n.d.
Commento ai dati: L'indicatore "numero di utenti Kiro" ha più senso nei primi anni del monitoraggio, ovvero finché il servizio non era ancora conosciuto e usato come uno standard. Dal 2016/17 è stato raggiunto ormai il contatto dell'intera comunità studentesca: infatti tutti gli studenti accedono alla piattaforma, o per un solo insegnamento nella loro carriera o per più insegnamenti ogni anno o per la quasi totalità degli insegnamenti seguiti. Nel futuro sarà più opportuno fare riferimento al numero di accessi/mese, cioè a quanto il sistema Kiro viene utilizzato. Nell'anno 2018 si è registrata una media mensile di circa 60.000 accessi agli insegnamenti che utilizzano la piattaforma (dato 2017: media mensile di circa 55.000 accessi). Sei corsi di laurea magistrale possono oggi essere erogati con modalità "mista", ovvero con il 30% dei crediti acquisibili per via telematica. Si tratta di Comunicazione Professionale e Multimedialità, Economics Finance and International Integration, International Business and Economics, Ingegneria Civile, Musicologia, Scienze Fisiche. Per questi corsi sono state effettuate registrazioni delle lezioni per totali 354 CFU (considerati anche gli insegnamenti volontari aggiuntivi) negli a.a. 2015/2016 e 2016/2017. A tutto giugno 2018, la somma delle visualizzazioni ammonta a circa a circa 190.000. Gli utenti fisici (persone diverse) che hanno acceduto a queste risorse sono in complesso 2.400.					

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO DIDATTICA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016	2017	2018	
1.7 Migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica e i servizi agli studenti	Indice di gradimento laureandi per aule (% risposte: sempre o spesso adeguate) <i>Fonte: AlmaLaurea</i>	77,70%	77,50%	77,80%	78,30%
	Indice di gradimento laureandi per postazioni informatiche (% risposte: erano presenti e in numero adeguato) <i>Fonte: AlmaLaurea</i>	38,30%	37,20%	53,20%	58,40%
	Indice di gradimento laureandi per biblioteche (% risposte: valutazione decisamente positiva) <i>Fonte: AlmaLaurea</i>	31,70%	33,50%	44,20%	42,60%
Commento ai dati: Gli indici di gradimento dei laureandi riportati in tabella mostrano valori superiori alla media del nord ovest per le biblioteche e più bassi per postazioni informatiche e aule. L'Ateneo ha effettuato una serie di interventi per migliorare gli aspetti logistici correlati alla didattica, ampliamenti illustrati nel paragrafo "Cenni sulle nuove metodologie didattiche".					

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016/2017	2017/2018	2018/2019	
2.1 Politica di reclutamento	Indice di qualità media dei collegi di dottorato (R+X medio di Ateneo) <i>Fonte: Pro3 Indicatore D_1_1</i>	2,86	2,90	2,92	2,78
	INDICATORE	2015/2016	2016/2017	2017/2018	
	Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo <i>Fonte: Pro3 Indicatore D_1_2</i>	29,49%	29,89%	25,84%	35,59%
	Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo <i>Fonte: Pro3 Indicatore D_1_3</i>	7,90%	34,48%	17,95%	21,17%
		2016	2017	2018	
	Età media dei ricercatori a tempo determinato di tipo A <i>Fonte: Pro3 Indicatore C_A_3</i>	36,2	37,0	37,2	n.d.
		VQR 2004-10		VQR 2011-2014	
	Qualità reclutamento (IRAS2) <i>Fonte: ANVUR</i>	1,544		1,692	
	IRAS2 in rapporto a componente dimensionale UNIPV <i>Fonte: ANVUR</i>	0,902		0,977	
	R riferito alla mobilità nell'area <i>Fonte: ANVUR</i>	n.d.		10 aree su 13 con R>1 Min = 0,88 e Max =1,54	
R riferito all'area esclusi gli addetti in mobilità <i>Fonte: ANVUR</i>	n.d.		12 aree su 13 con R>1 Min = 0,98 e Max =1,83		
R riferito all'Istituzione esclusi gli addetti in mobilità <i>Fonte: ANVUR</i>	n.d.		11 aree su 13 con R>1 Min = 0,92 e Max =1,64		

Commento ai dati:

Gli indicatori di monitoraggio delle politiche di reclutamento riguardano diversi aspetti. Analizzando in primo luogo la qualità dei dottorati, che si connette strettamente al miglioramento della qualità del reclutamento di giovani ricercatori, si nota che l'indicatore Pro3 di qualità media dei collegi di dottorato è rimasto sostanzialmente costante nell'AA 2018/19, ma si colloca comunque al di sopra della media del Nord ovest. L'indicatore è uno dei due scelti dall'ateneo ai fini del riparto della quota di FFO legata alla valorizzazione dell'autonomia responsabile.

La proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo ha un andamento incostante nel tempo e risente di circostanze non del tutto controllabili, legate a politiche ministeriali di incentivazione (ad es. il Piano straordinario associati). Va precisato inoltre che questo indicatore è espresso in termini di soggetti reclutati e non di punti organico. Nel corso del triennio è stato comunque rispettato il vincolo MIUR che impone che almeno il 20% dei punti organico destinati a ruoli di Professore di prima e seconda fascia venga attribuito a personale non già in ruolo presso l'Ateneo ("esterno"). L'età dei ricercatori a tempo determinato è cresciuta nell'ultimo triennio, raggiungendo una media di circa 37 anni per i ricercatori di tipo A. Tali valori indicano che il reclutamento di questa fascia di docenza si rivolge ancora a personale attivo da lungo tempo in Ateneo sostenuto da finanziamenti per la ricerca oltre che dal FRG.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	VQR 2004-10	VQR 2011-2014
2.2 Garantire il pregio e la reputazione della ricerca prodotta	Qualità produzione scientifica (IRAS1) <i>Fonte: ANVUR</i>	1,913	1,826
	IRAS1 in rapporto a componente dimensionale UNIPV <i>Fonte: ANVUR</i>	1,117	1,055
	Rapporto tra il voto medio UNIPV e il voto medio ricevuto da tutti i prodotti (R) <i>Fonte: ANVUR</i>	11 aree su 15 con R>1 Min = 0,85 e Max = 1,40	9 aree su 15 con R>1 Min = 0,84 e Max = 1,41
	Rapporto tra frazione prodotti eccellenti UNIPV e frazione prodotti eccellenti di tutti (X) <i>Fonte: ANVUR</i>	11 aree su 15 con X>1 Min = 0,72 e Max = 1,76	9 aree su 15 con X>1 Min = 0,60 e Max = 1,45
	Percentuale di adesione alla VQR <i>Fonte: VQR</i>	96,40%	94,90%
	N° docenti scientificamente inattivi nel periodo 2011-2014 <i>Fonte: IRIS</i>	16	

Commento ai dati:

Con riferimento agli indicatori VQR si nota un leggero peggioramento dell'indicatore IRAS1, che come IRAS2 tiene conto sia della qualità della produzione scientifica dei soggetti valutati sia del loro numero. L'indicatore rimane comunque superiore alla componente dimensionale di Pavia rispetto agli altri atenei.

L'indicatore R è maggiore o prossimo a uno nella maggior parte delle aree, mostrando che la valutazione media è superiore alla media nazionale di area. L'indicatore X è anch'esso superiore a uno in molte aree, mostrando che la frazione di prodotti eccellenti ed elevati è spesso superiore alla media di area.

La percentuale dei prodotti conferiti sui prodotti attesi nell'ultima VQR era in media del 94,9%, superiore a quella media delle università. La variabilità della percentuale nelle aree andava da un minimo del 86,4% dell'Area 9 al massimo del 100% dell'Area 7. La mancata adesione era in parte legata alla protesta contro la VQR ed in parte all'effettiva inattività dei docenti stessi.

I 16 docenti che risultavano scientificamente inattivi nel periodo 2011-2014 secondo i dati rilevati dalla banca dati U-GOV, sono stati contattati personalmente dal Rettore, per avere spiegazioni in merito e valutare le motivazioni addotte. Gli esiti di questi incontri sono stati riferiti al CDA

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark	
		2016	2017	2018		
2.3 Migliorare l'accesso ai fondi di finanziamento esterno	Autofinanziamento - Entrate per attività commerciale in milioni di euro - Fonte Servizio Pianificazione e controllo	8,515	9,260	9,275	n.d.	
	Autofinanziamento - Entrate per ricerca da enti nazionali in milioni di euro - Fonte Servizio Pianificazione e controllo	6,765	2,928	13,619	n.d.	
	Autofinanziamento - Entrate per contributi da privati in milioni di euro - Fonte Servizio Pianificazione e controllo	6,213	6,132	8,075	n.d.	
	Autofinanziamento - Entrate per ricerca da enti internazionali in milioni di euro - Fonte Servizio Pianificazione e controllo	4,619	5,281	5,624	n.d.	
	Ammontare dei progetti ammessi a finanziamento nei dipartimenti per anno di approvazione in milioni di euro	12,143	15,208	15,295	n.d.	
	<i>Fonte: Servizio Ricerca e Terza missione</i>					
			VQR 2004-10		VQR 2011-2014	
		Attrazione risorse da bandi competitivi per progetti ricerca (IRAS3) Fonte: ANVUR	1,972		1,405	
	IRAS3 in rapporto a componente dimensionale UNIPV Fonte: ANVUR	1,152		0,811		

Commento ai dati:

La VQR fornisce un indicatore specifico in relazione all'attrazione delle risorse (IRAS3), espresso in termini di peso relativo sul sistema. Analogamente agli indicatori relativi alla qualità del reclutamento e della produzione scientifica (IRAS2 e IRAS1), anche questo indicatore può essere rapportato alla componente dimensionale di Pavia. Rispetto alla precedente VQR, nel periodo 2011-14 la capacità di attrazione delle risorse di Pavia è peggiorata. Come già osservato per altri indicatori analoghi, se la VQR ha il vantaggio di fornire valutazioni espresse in termini comparativi rispetto agli altri Atenei, essa presenta il limite di fornire dati fermi al 2014. Analizzando i dati finanziari desunti da UGOV e le informazioni raccolte dal Servizio ricerca e terza missione, si nota un miglioramento nell'ultimo triennio sia in termini di entrate incassate sia in termini di ammontare dei progetti ammessi a finanziamento nei dipartimenti per anno di approvazione.. Informazioni più dettagliate sono riportate nel paragrafo "Finanziamenti e iniziative messe in atto per promuovere e valorizzare la ricerca".

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	
2.4 I grandi temi di ricerca e la riconoscibilità in ambito nazionale e internazionale	Posizionamento Università di Pavia in termini di citazioni nei vari settori scientifici	I ranking internazionali si basano su indicatori correlati alla reputazione dell'Ateneo e sulle citazioni: attraverso il monitoraggio di questi indicatori nel tempo sarà possibile comprendere quali siano le aree scientifiche maggiormente visibili a livello internazionale in termini di qualità della ricerca scientifica.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016 o ciclo 32	2017 o ciclo 33	2018 o ciclo 34	
2.5 Valorizzare lo sviluppo della ricerca interdisciplinare	Percentuale componenti del collegio di dottorato che non appartengono al dipartimento del coordinatore <i>Fonte: Anagrafe Dottorati</i>	34,8%	30,0%	29,4%	n.d.
	Percentuale dottorati con componenti del collegio appartenenti a più aree CUN <i>Fonte: Anagrafe Dottorati</i>	76,5%	78,9%	73,7%	73,0%
	Percentuale pubblicazioni con autori afferenti a più dipartimenti <i>Fonte IRIS</i>	17,4%	21,2%	23,3%	n.d.

Commento ai dati:

Per stimare il livello di interdisciplinarietà dei corsi di dottorato si può fare riferimento a due indicatori che si riferiscono alla composizione del collegio. Il carattere interdisciplinare può essere correlato alla compresenza di docenti appartenenti a diversi dipartimenti o a diverse aree CUN. La percentuale di componenti del collegio di dottorato che non appartengono al dipartimento del coordinatore è circa un terzo ma è diminuita nel corso del triennio. È diminuita anche la percentuale di dottorati con componenti del collegio appartenenti a più aree CUN, collocandosi in linea con la media degli atenei italiani.

Interessante è anche l'analisi della percentuale di pubblicazioni svolte da autori afferenti a più dipartimenti. Anch'essa è cresciuta nel triennio, dal 17,4% al 23,3%.

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	
2.6 Potenziare l'infrastruttura di supporto alla ricerca	Investimenti in infrastrutture di ricerca	Al fine di promuovere e sostenere la ricerca libera ed applicata ed armonizzare le proposte progettuali di sviluppo dei dipartimenti di eccellenza, l'Ateneo ha stanziato a bilancio un budget di 2 milioni e mezzo di euro per le grandi infrastrutture di ricerca per la implementazione delle linee di ricerca individuate dalla comunità scientifica con l'auspicio di un utilizzo aperto da parte di fruitori esterni.
	FTE personale tecnico-amministrativo a supporto della ricerca	Nel corso del triennio 2015-2017 sono stati assunti 10 FTE di categoria C e D a supporto della ricerca, di cui 5 nel 2017

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO RICERCA	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016 o ciclo 32	2017 o ciclo 33	2018 o ciclo 34	
2.7 Potenziare i dottorati di ricerca internazionali e industriali	Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero Fonte: Pro3	7,5%	11,5%	12,4%	11,3%
	Dottorati che hanno partecipato a bandi internazionali con valutazione positiva Fonte: Anagrafe dottorati	1 (Scienze della terra e dell'ambiente)	2 (Design, Modeling And Simulation In Engineering e Matematica)	1 (Design, Modeling And Simulation In Engineering)	n.d.

Commento ai dati:

La proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero è uno dei due indicatori selezionati dall'Ateneo per il riparto della quota di FFO legata all'autonomia responsabile. Il valore è aumentato nell'ultimo triennio, collocandosi al di sopra del valore medio calcolato dal MIUR sul sistema universitario. Si segnala inoltre la partecipazione di alcuni dottorati a bandi internazionali con valutazione positiva.

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	
3.1. Valorizzare il trasferimento della conoscenza	Iniziative specifiche	Per migliorare la gestione della proprietà intellettuale, l'Ateneo ha istituito, insieme alle Università di Milano Bicocca e Bergamo, una Fondazione per la Valorizzazione dei Risultati della Ricerca. Ulteriori iniziative di scouting attivate, finalizzate alla valorizzazione della conoscenza, sono: il progetto MatchMaking con Assolombarda, il protocollo con ICE- Agenzia e le Giornate Tematiche per le Imprese. L'Ateneo è inoltre parte di una struttura di incubazione Parco Tecnico Scientifico in ambito Life Science.

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	
3.2 Potenziare gli spin off universitari ed i brevetti	Numero brevetti <i>Fonte: Servizio Ricerca e Terza Missione</i>	Nel 2016 sono state depositate 6 nuove domande di brevetto portando il portafoglio di UniPV a più di 40 brevetti, di cui 12 attivi. Nel 2017 sono state presentate altre 2 domande di brevetto.
	Numero spin off <i>Fonte: Servizio Ricerca e Terza Missione</i>	Le spin off attive ad oggi sono 25. Dal 2013 ad oggi ne sono state fondate dodici, di cui una è poi stata una chiusa. Sono state approvate le "Linee guida strategiche e policy operativa in tema di promozione della nuova imprenditorialità e spin-off all'Università degli Studi di Pavia". Esse costituiscono il primo elaborato del Comitato interuniversitario che vede coinvolte le Università di Milano Bicocca, Bergamo, e Pavia..

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016	2017	2018	
3.3 Potenziare le attività di job placement	Tasso di disoccupazione a un anno (def. Istat - Forze di lavoro) – Lauree Triennali <i>Fonte: Almalaurea</i>	15,2%	13,6%	12,2%	11,2%
	Tasso di disoccupazione a un anno (def. Istat - Forze di lavoro) – Lauree Magistrali <i>Fonte: Almalaurea</i>	16,6%	14,0%	11,4%	10,6%
	Tasso di disoccupazione a tre anni (def. Istat - Forze di lavoro) – Lauree Magistrali <i>Fonte: Almalaurea</i>	7,5%	6,8%	4,7%	4,7%
	Numero contatti formalizzati con aziende <i>Fonte: COR</i>	988	1.105	1.318	n.d.

Commento ai dati:

Con riferimento ai dati Almalaurea, si nota un miglioramento dei tassi di disoccupazione sia ad un anno sia a tre anni. In relazione al confronto con il Nord ovest, vale quanto già commentato in relazione all'obiettivo 1.4 Garantire la qualificazione dei corsi.

Si vince inoltre una crescita del patrimonio delle aziende che nel corso degli anni hanno interagito con l'ufficio placement di Ateneo (all'interno del C.OR.) offrendo opportunità di lavoro/stage attraverso la pubblicazione di annunci o la preselezione di Curriculum Vitae di laureandi/laureati.

L'attività di orientamento al lavoro e placement (incontro domanda/offerta) si realizza attraverso una molteplicità di azioni e servizi con un mix fra strumenti on line e off line, azioni collettive e trasversali e iniziative ad hoc per target specifici, attività informative, formative e di laboratorio, servizi specialistici individuali e di consulenza. Tutte azioni e iniziative che coinvolgono sia studenti sia neolaureati.

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	
3.4 Valorizzare il patrimonio museale	Numero utenti musei	L'Ateneo ha promosso l'incremento delle aperture delle diverse sedi museali, sia nei giorni feriali che nei fine settimana. Il Sistema ha poi promosso, al di fuori delle aperture ordinarie, molti eventi (oltre 70 negli ultimi 24 mesi) tra mostre, incontri con esperti, convegni, conferenze, laboratori scientifici, rappresentazioni teatrali e vernissage. Dal 2014 al 2017 la media dei visitatori si è così attestata attorno alle 14.000 unità, con sensibili incrementi in occasione di particolari eventi. Nel 2016, oltre 10.000 persone hanno, ad esempio, ammirato i risultati del restauro dell'elefantessa Shanti, (donata all'Ateneo pavese da Napoleone). Nel 2018 i visitatori sono stati oltre 15.000, nonostante la chiusura per lavori del Museo di Storia naturale. Indicazioni più dettagliate sulle attività del sistema museale di Ateneo sono riportate nel capitolo 2
	Numero eventi organizzati	

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	
3.5 Potenziare le alleanze territoriali e istituzionali	Numero iniziative (didattica o ricerca) congiunte con altri Atenei lombardi	Come già richiamato in relazione all'obiettivo 3.1, l'Ateneo ha recentemente istituito, insieme alle Università di Milano Bicocca e Bergamo, una Fondazione per la Valorizzazione dei Risultati della Ricerca. Si segnala inoltre che l'Ateneo attiva ogni anno corsi di dottorato in convenzione o in consorzio con altri Atenei lombardi, tra cui Milano, Milano Bicocca, Cattolica di Milano e Bergamo.

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	UNIPV			Benchmark
		2016	2017	2018	
3.6 Comunicare all'esterno con efficacia la propria identità	Numero followers sui social network (Facebook) <i>Fonte: Servizio Comunicazione</i>	17.820	21.353	24.883	n.d.
	Numero followers sui social network (Twitter) <i>Fonte: Servizio Comunicazione</i>	9.017	10.200	11.200	n.d.
	Numero followers sui social network (LinkedIn) <i>Fonte: Servizio Comunicazione</i>	59.657	62.083	70.503	n.d.
	Numero followers sui social network (Instagram) <i>Fonte: Servizio Comunicazione</i>	4.500	6.500	9.896	n.d.
	Numero donors e finanziamenti ottenuti <i>Fonte: Fund raising</i>	I dettagli delle attività di Fund raising istituzionale sono illustrate dettagliatamente nella sezione 2			

Commento ai dati:

Relativamente ai social media (tutti sostenuti da uno specifico piano editoriale e un monitoraggio continuo dei risultati), i follower di Facebook sono cresciuti progressivamente nel triennio, consentendo di superare quota 24.000 nel 2018, confermando la grande importanza di questo spazio di comunicazione.

Anche per i follower di Twitter si è avuta una crescita superando in questo caso quota 11.000 nel 2018. Continua ad essere molto dinamico Instagram che ha raggiunto 9.800 follower. Instagram è importante perché in particolare sintonia con la popolazione degli studenti universitari: il 57% degli utenti dell'Ateneo appartiene alla fascia di età 18-24 ed il 30% alla fascia d'età 25-34.

Si segnala anche la crescita di LinkedIn, che è il canale con più follower: nel 2018 ha superato quota 70.000. È proseguito l'arricchimento dell'Archivio fotografico digitale che raccoglie circa 17.000 immagini.

OBIETTIVO TERZA MISSIONE	INDICATORE	
3.7 Favorire la crescita del public engagement	Numero eventi, seminari, conferenze, interventi sui media	Relativamente al Public engagement, nell'ultima VQR le attività di ateneo si situavano in entrambi gli anni sopra la media, tra il 50° ed il 75° percentile. Il risultato modesto dei dipartimenti (in entrambi gli anni sotto la media nazionale) era dovuto in buona parte alla frazione limitata di attività valutabili presentate. La principale criticità del monitoraggio degli eventi di public engagement riguarda infatti i Dipartimenti, anche se, proprio a quel livello, l'attività di PE è più consueta.

3.4 Obiettivo e piani operativi

Il quadro dei macro-obiettivi gestionali per il triennio 2017-2019 è stato definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti parallelamente alla definizione del budget 2018 per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

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

1. Obiettivi di innovazione di sviluppo, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità affidate, come vedremo, alla Direzione Generale dalla parte politica;
2. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management);
3. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza;
4. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

Il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 21 dicembre 2017, ha approvato "Gli ambiti prioritari di intervento della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali 2018-2020". Nel successivo mese di gennaio, è stato approvato il Documento di Programmazione Integrata che contiene le schede-con gli obiettivi attribuiti alle Aree dirigenziali identificando, per ognuna di essi, l'indicatore e i target di raggiungimento. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti hanno provveduto ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità, in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono state coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, tutto il materiale è disponibile sul seguente sito, accessibile con credenziali di Ateneo: <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home/anno-2018>.

Nel corso dell'anno 2018, con cadenza semestrale sono state effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si è svolta una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali potessero essere i correttivi da intraprendere.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

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

Nel mese di marzo 2019 è stata avviata la fase di valutazione degli obiettivi. Tutte le valutazioni raccolte sono state oggetto di riflessione e ponderazione da parte del gruppo dei dirigenti e del Direttore Generale di Ateneo. Al presente documento viene allegata la Relazione sulle attività e sui risultati della Direzione Generale (Allegato 1) e i Risultati di Performance organizzativa 2018 delle Aree dirigenziali e delle strutture di secondo livello, compresi i Dipartimenti (Allegato 2): all'interno di questo documento vengono dettagliatamente descritti tutti gli obiettivi assegnati nell'anno 2018 in termini di attività svolte, indicatori e target agli stessi correlati, peso relativo e grado di raggiungimento. In sede di programmazione delle attività sono stati complessivamente individuati 84 obiettivi, tra questi ben 80 sono obiettivi condivisi con le altre strutture, con il Project leader incaricato del coordinamento, del rispetto dei tempi, nonché della valutazione a consuntivo, mantenuta invariata per tutte le strutture coinvolte. Nel grafico seguente si evidenziano il numero di obiettivi gestionali attribuiti nell'anno 2018 alle diverse strutture dirigenziali e ai servizi in staff alla direzione generale distinguendo per ognuna tra obiettivi condivisi e non.

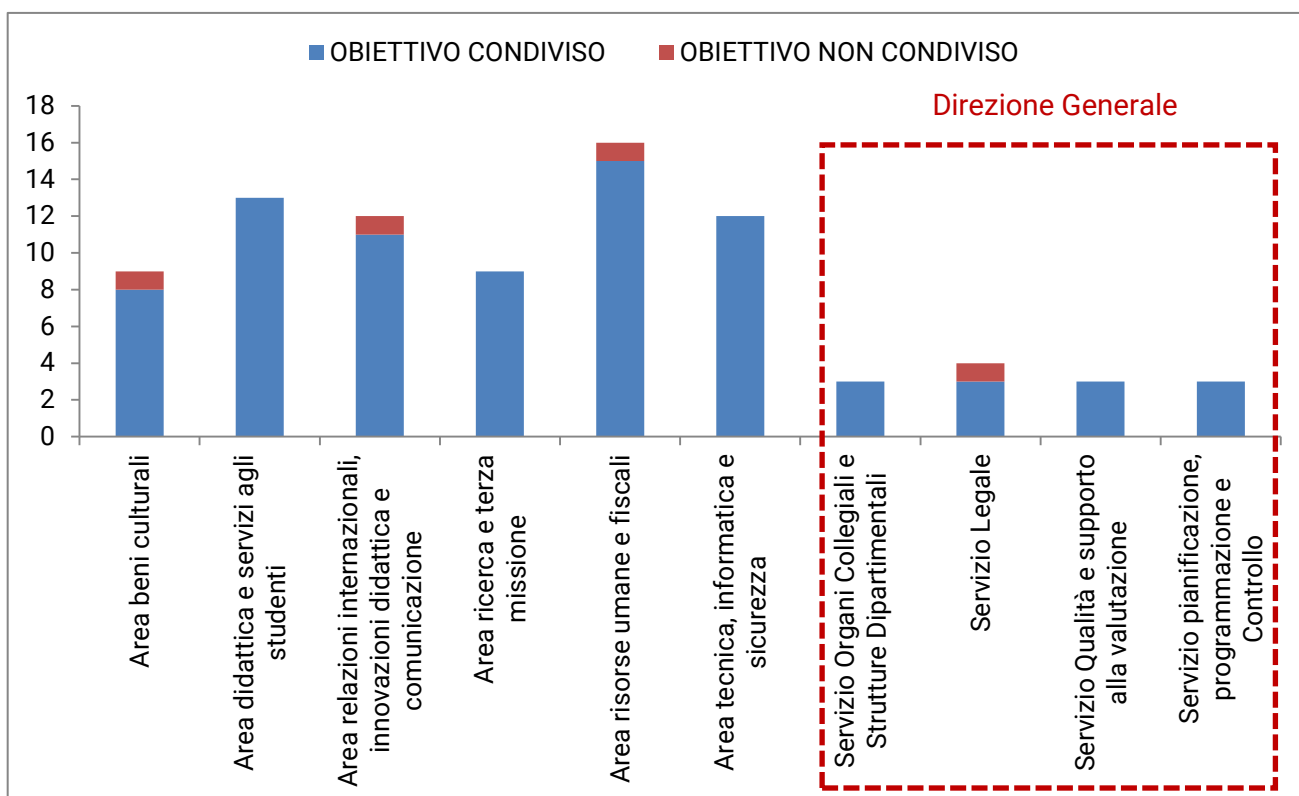


Figura 15: NUMERO DI OBIETTIVI CONDIVISI O NON PER AREA DIRIGENZIALE

Nel 2018, sulla scia di quanto impostato negli anni precedenti, si è notevolmente migliorata la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi, al fine non solo di condividere i piani operativi prioritari, ma anche di spingere la macchina organizzativa verso traguardi più ambiziosi.

Per tener conto delle innovazioni introdotte dal D.lgs.74/2017, l'Amministrazione dell'Ateneo ha rivisto il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP 2018-2020) per cercare di superare alcune criticità riscontrate (numero eccessivo di obiettivi, loro scarsa omogeneità, difficoltà della valutazione di impatto, ecc.). Il documento, dopo aver ottenuto il prescritto parere favorevole del NuV, è stato approvato dal CdA nella seduta di Dicembre 2017.

Il SMVP 2018-2020 rappresenta un'opportunità per migliorare il ciclo della performance così da renderlo maggiormente funzionale all'acquisizione di maggior consapevolezza dei processi e dei loro risultati, in una logica di superamento dell'adempimento formale e di miglioramento nella definizione dei 'target' di risultato. In particolare, è stata esplicitata l'importante distinzione tra obiettivi di performance organizzativa e obiettivi individuali. Nel primo caso, si tratta di obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Solo questa tipologia di obiettivi verrà considerata ai fini della rendicontazione della performance organizzativa.

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

Come mostrato nella tabella di seguito esposta, la numerosità degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree va da un minimo di 9 ad un massimo di 14.

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

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

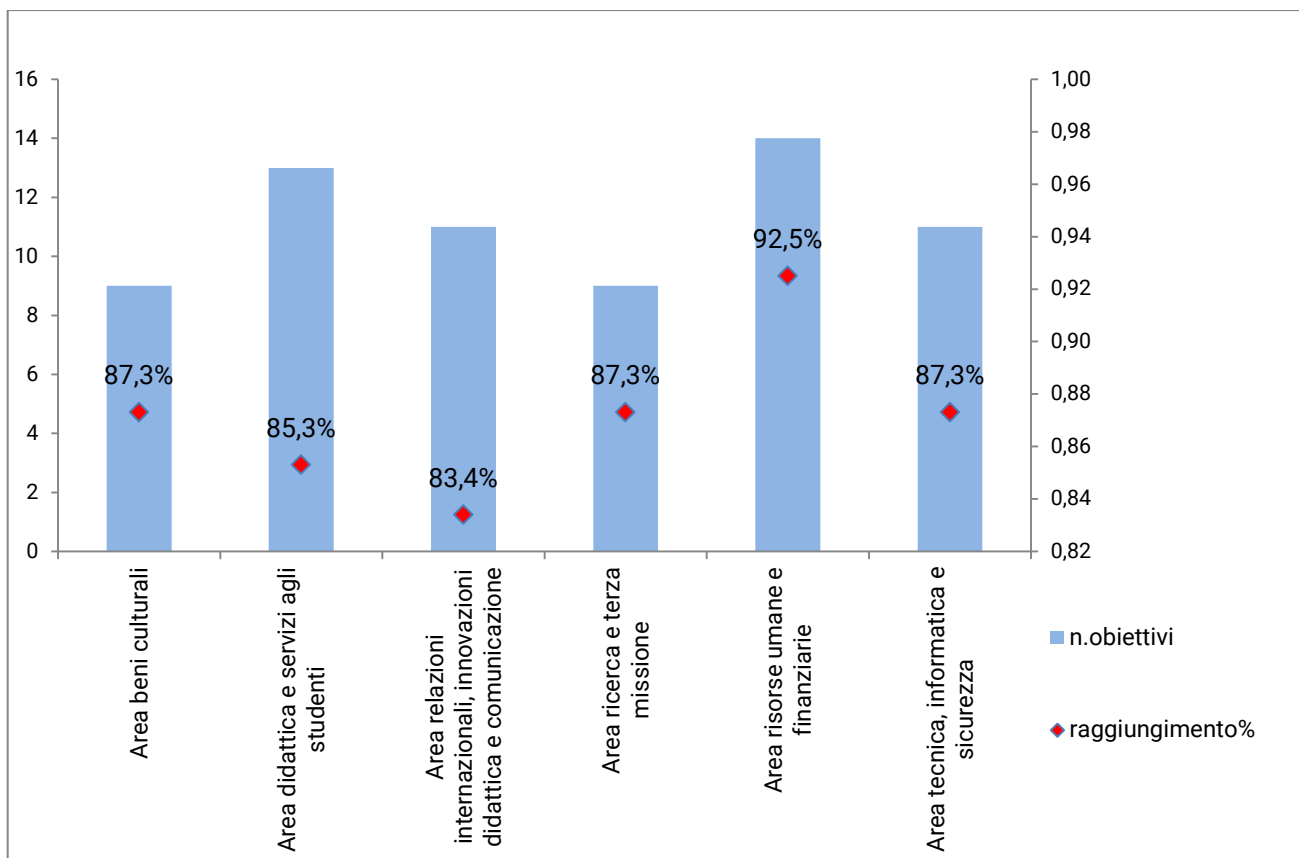


Figura 16: NUMERO DI OBIETTIVI PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO DELL'AREA

La classificazione degli obiettivi per categoria, mostra un impegno prevalente nell'ambito dell'Innovazione:

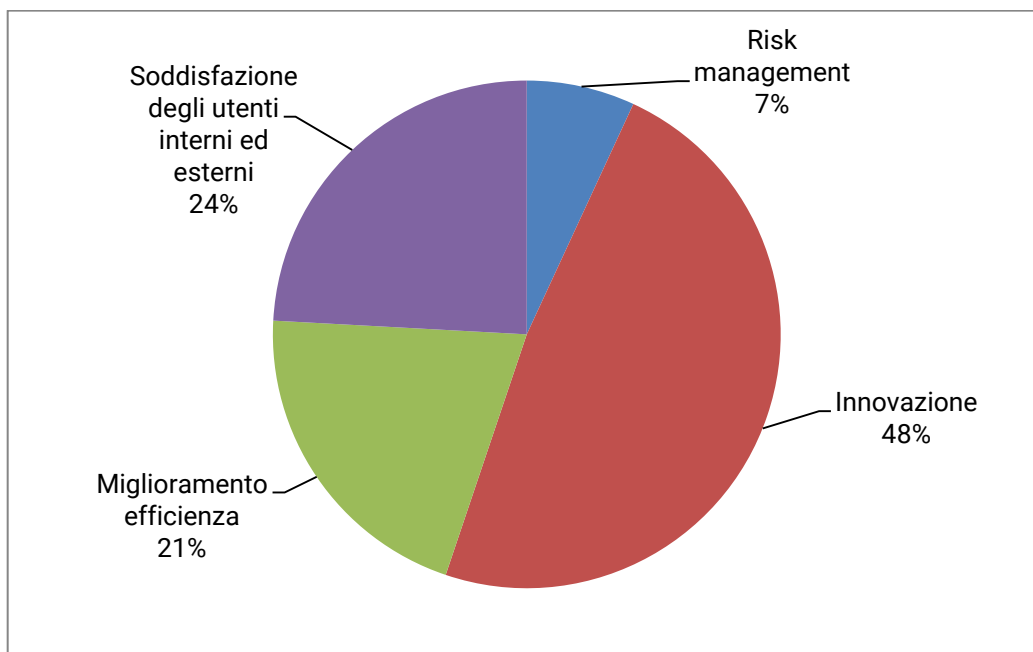


Figura 17: INCIDENZA DEGLI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO

Dall'analisi del grado di raggiungimento emerge che migliori risultati sono legati alla categoria "Risk management":

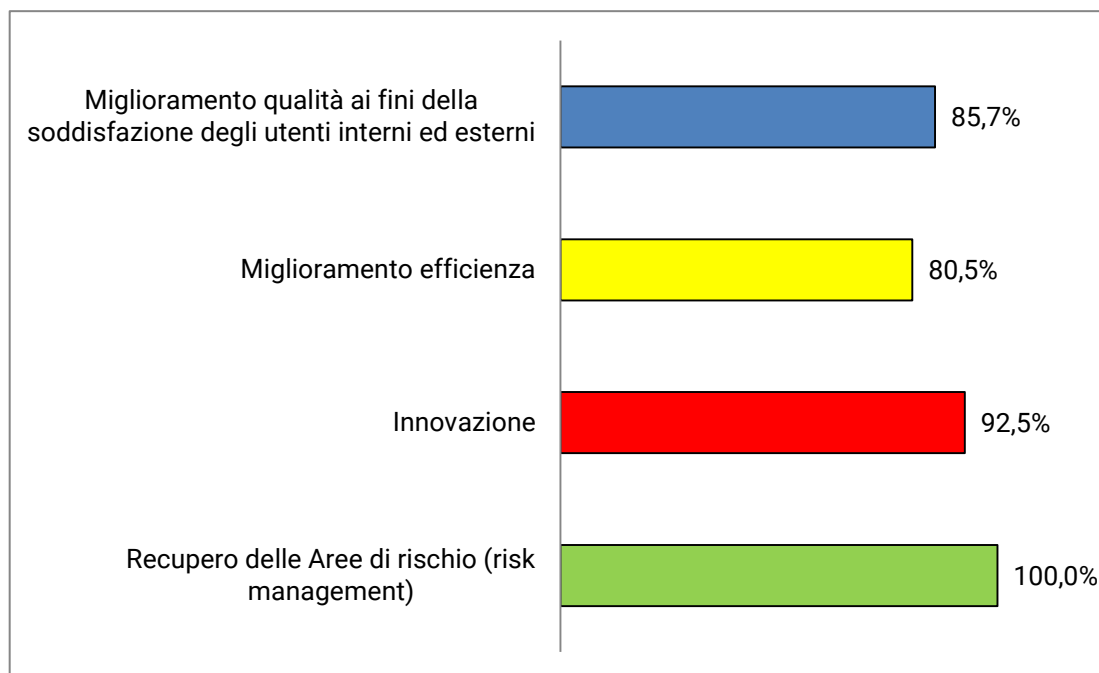


Figura 18: MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO

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

La valutazione dei singoli obiettivi è disponibile in allegato (Allegato 2: Risultati di Performance Organizzativa 2018).

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

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

	STRUTTURA DI II LIVELLO	Num Obiettivi	% raggiungimento
ABC	CENTRO PER GLI STUDI SULLA TRAD. MANOSCRITTA DI AUTORI MODERNI E CONTEMPORANEI	7	95,4%
	SERVIZIO BIBLIOTECA DIGITALE	10	94,8%
	SERVIZIO BIBLIOTECHE	10	97,9%
	SERVIZIO GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	5	97,9%
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEIO (S.M.A.)	7	96,7%
	SERVIZIO SISTEMI ARCHIVISTICI DI ATENEIO	8	100,0%
ADSS	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO "CENTRO ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO"	8	95,8%
	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO "SERV. ASSISTENZA E INTEGRAZIONE STUDENTI DISABILI E CON DSA - S.A.I.S.D."	6	100,0%
	SERVIZIO POST LAUREA	5	93,8%
	SERVIZIO PROGRAMMAZIONE DIDATTICA	6	100,0%
	SERVIZIO SANITA' E DIDATTICA MEDICA	7	100,0%
	SERVIZIO SEGRETERIE STUDENTI	7	90,0%
ARIIDC	CENTRO DI SERVIZIO DI ATENEIO CENTRO LINGUISTICO	11	100,0%
	SERVIZIO COMUNICAZIONE	6	100,0%
	SERVIZIO INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE DIGITALE	6	100,0%
	SERVIZIO RELAZIONI INTERNAZIONALI	10	91,9%
ARTM	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'	5	98,5%
	SERVIZIO RICERCA E TERZA MISSIONE	10	93,1%
ARUF	SERVIZIO BILANCIO E PROGR. FINANZIARIA E COORDINAM. AMMINISTR.E CONTABILE DIP. E BIBLIOTECHE	7	97,1%
	SERVIZIO FISCALE	5	100,0%
	SERVIZIO GESTIONE PERSONALE DOCENTE	6	100,0%
	SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	6	100,0%
	SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE	9	96,0%
ATIS	CENTRO DI SERVIZI INTERDIPARTIMENTALE 'LABORATORIO ENERGIA NUCLEARE APPLICATA'	4	92,5%
	CENTRO INTERDIP.DI SERV.PER LA GEST UNIFICATA DELLE ATT DI STABILAZIONE E DI RADIOBIOLOGIA	6	98,9%
	SERVIZIO AUTOMAZIONE GESTIONALE	12	99,6%
	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA	4	100,0%
	SERVIZIO GARE E APPALTI	6	100,0%
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY E UTILITIES	5	100,0%
	SERVIZIO GESTIONE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE	6	96,4%
	SERVIZIO LOGISTICA ED ECONOMATO	5	100,0%
	SERVIZIO SALUTE E AMBIENTE	4	75,0%
	SERVIZIO SICUREZZA E RADIAZIONI IONIZZANTI	8	88,4%
SERVIZI STAFF DIR. GENERALI	SERVIZIO LEGALE	8	91,7%
	SERVIZIO ORGANI COLLEGIALI	7	99,2%
	SERVIZIO PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	15	98,1%
	SERVIZIO QUALITA' E SUPPORTO ALLA VALUTAZIONE	9	96,7%

Tabella 11: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SERVIZIO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

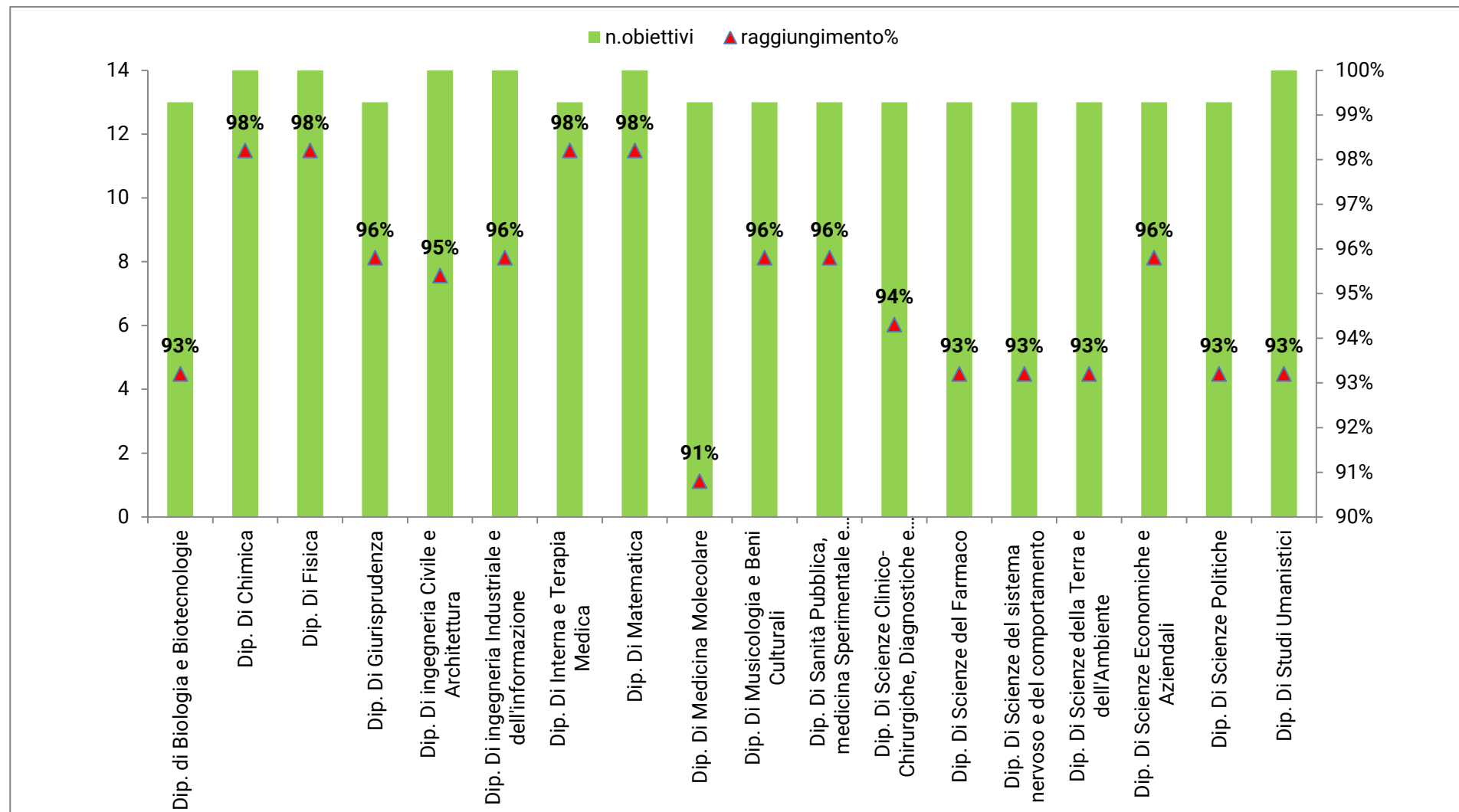


Figura 19: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER DIPARTIMENTO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO

3.5 Obiettivi Individuali

3.5.1 Risultati Direzione Generale

Per l'esercizio 2018, come previsto dal piano integrato, la valutazione del Direttore Generale viene effettuata nel modo seguente:

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

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

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

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

In tabella 1 si riporta l'andamento dei risultati 2018 in relazione all'andamento dei dieci indicatori gestionali assegnati al Direttore Generale: il risultato è pari a 10 indicatori su 10.

La tabella sintetizza i risultati ottenuti in relazione ai singoli obiettivi: per ognuno di essi si riporta in tabella l'indicatore, il target ed il rispettivo risultato.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	% RAGGIUNGIMENTO
1	Tasso incremento immatricolati (puri)	4% del tasso di crescita delle immatricolazioni al sistema universitario (ANS)	Gli Immatricolati puri, calcolati cioè escludendo quelli ai corsi a numero programmato, sono aumentati del 14,9%, passando da 2.004 (a.a. 2017/18) a 2.303 (a.a. 2018/19).	100%
2	Proporzione di Professori di II fascia reclutati dall'esterno non già appartenenti ai ruoli dell'Ateneo	% di docenti esterni reclutati = 23% calcolato sul triennio 2016-2018	Il risultato accertato per il triennio 1.1.2016-31.12.2018 è di 58 professori associati reclutati, di cui 17 non appartenenti ai ruoli dell'ateneo con una percentuale pari al 29,3% contro un target previsto del 23%	100%
3	Tasso di occupazione laureati (magistrali)	Tasso di occupazione in linea con la media degli Atenei Alma Laurea con caratteristiche territoriali, di offerta e di provenienza geografica degli studenti simile a UniPv	Indagine 2017: Il valore di Pavia è 86%, in linea con la mediana degli Atenei con caratteristiche simili .	100%
4	Indicatori previsti dalla programmazione triennale ministeriale (PRO3) per la linea di intervento: modernizzazione degli ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Rispetto del piano di lavoro	Il progetto è in fase di verifica dei risultati. Le evidenze raccolte dall'Amministrazione dimostrano, peraltro, che tutte le attività previste sono state realizzate e i target di progetto raggiunti come dettagliatamente descritto nel paragrafo 3.2 della Relazione Integrata sulle attività di Ateneo per l'anno 2018..	100%
5	Risultati di bilancio	Risultato di bilancio positivo	Dalla chiusura di bilancio 2018 si evince il raggiungimento di utile di esercizio per € 16.089.349.	100%
6	ISEF	rispetto dei tassi programmati: 1,17 per il 2018, 1,15 per il 2019 e 1,13 per il 2020. Rif. documento di programmazione triennale del personale 2018-2020 approvato dal CdA con delibera 352/2017	L'ultimo dato disponibile relativo all'indicatore ISEF, che tiene conto delle spese di personale e delle spese per indebitamento, è pari a 1,25% (Indicatore Proper 2018 - stima 2018) da confrontare positivamente con il tasso programmato del 1,17%.	100%
7	Indebitamento	Rispetto dei tassi programmati: 0,31% nel 2018, 0,33% nel 2019 e 1,17 nel 2020. Rif. documento di programmazione triennale del personale 2018-2020 approvato dal CdA con delibera 352/2017	L'ultimo dato disponibile è la stima del tasso per il 2018 pari al 0,02% -Indicatore Proper 2018- da confrontare positivamente con il tasso programmato del 0,31%..	100%

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

	INDICATORE	TARGET	RISULTATO	% RAGGIUNGIMENTO
8	Incidenza delle spese di personale	Rispetto dei tassi programmati: 70% nel 2018, 71,3% nel 2019 e 72% nel 2020. Rif. documento di programmazione triennale del personale 2018-2020 approvato dal CdA con delibera 352/2017	L'ultimo dato disponibile è pari a 65,6% (Indicatore Proper 2018 - stima 2018) da confrontare positivamente con il tasso programmato del 70%.	100%
9	% di documenti dematerializzati inviati all'esterno e all'interno	100% documenti esterni (ad eccezione di quei documenti non producibili con firma digitale) 70% documenti interni (documenti che non derivano da procedure informatizzata ma solo quelli che prevedono oggi una firma olografa dei Responsabili)	Dall'analisi delle statistiche di Gennaio 2019 dei documenti gestiti dal Protocollo dell'Ateneo risulta: - la dematerializzazione dei documenti interni: su 428 registrazioni 309 hanno firma digitale, pari al 72% --> obiettivo raggiunto al 100% - per i documenti esterni si mantiene la registrazione priva di firma digitale su alcune casistiche (lettere di incarico dei dati personali che devono essere controfirmate per accettazione, richieste/conferme titolo di studio, apertura di codici di posta elettronica, contratti e convenzioni da controfirmare con contraente non dispone di firma digitale). Essendo il numero di registrazioni di documenti in partenza privi di firma digitale da ricondurre essenzialmente a tipologia di documentazione da mantenere in formato cartaceo, l'obiettivo si ritiene raggiunto al 100%.	100%
10	Tasso di copertura dell'indagine customer	Incremento del tasso di risposta dell'utenza studenti \geq 5%; affinamento delle iniziative mirate alla valutazione dei servizi	Il tasso di risposta all'indagine di customer GP 2017 rivolta agli studenti (condotta nella tarda primavera 2018) è risultato pari al 15,6%. Se confrontato con il valore iniziale (tasso di risposta indagine GP 2016), si registra un incremento di 8,1 punti percentuali, a fronte di un target di incremento previsto di 5 punti percentuali	100%

Tabella 12: : I RISULTATI 2018 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE

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

Infine in relazione alla valutazione dei comportamenti organizzativi, espressa dal Rettore in relazione ai tre aspetti considerati (gestione delle relazioni interne ed esterne, sviluppo e gestione dell'innovazione e gestione delle situazioni critiche) con un punteggio da 1 a 4 (dove 1 è insufficiente e 4 ottimo) per il 2018 la somma dei punteggi è pari a 12.

3.5.2 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. La Direzione Generale procederà ad effettuare la valutazione delle performance 2018 dei dirigenti, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance 2018-2020, utilizzando un'apposita scheda che considera le seguenti dimensioni:

- a. Componente organizzativa (peso 50%) così articolata:
 - 10% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;
 - 20% in relazione agli indicatori di performance organizzativa (efficacia ed efficienza) della struttura di diretta responsabilità;
 - 20% in relazione ai risultati raggiunti circa gli obiettivi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione.
- b. Componente individuale (peso 20%): grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività assegnato ad inizio anno a ogni Dirigente dal Direttore Generale.
- c. Comportamenti organizzativi agiti (peso 20%): si tratta di comportamenti riconducibili ad un set di competenze comportamentali (manageriali, realizzative e trasversali).
- d. Capacità di valutazione dei propri collaboratori (peso 10%)

In particolare: i risultati sugli obiettivi di Area, attribuiti a inizio 2018 sono dettagliati nelle rendicontazioni di attività delle aree dirigenziali (Allegato 2 : Risultati di Performance organizzativa 2018).

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 conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento.

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
0%-30%	0%	Valutazione negativa
31%-50%	20%	Valutazione sufficiente
51%-80%	30%	Valutazione buona
81%-95%	40%	Valutazione ottima
96%-100%	45%	Valutazione eccellente

Tabella 13: TABELLA CORRISPONDENZA % OBIETTIVI – PUNTEGGIO

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

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

Tabella 14: COMPETENZE INDAGATE IN RELAZIONE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI

3.5.3 La valutazione del personale non dirigente

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

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

Tabella 15: 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.

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessoria, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), tutto il personale di categoria B, C e D viene sottoposto a valutazione. Il giudizio quali-quantitativo sul livello di performance viene espresso dal responsabile gerarchico o funzionale in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite. La definizione dell'importo complessivo disponibile e l'individuazione puntuale dei criteri di ripartizione tra le strutture viene effettuata nell'ambito dall'accordo di contrattazione relativo all'anno di riferimento tenendo conto degli indicatori di performance organizzativa e del numero di personale FTE afferente.

3.6 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).

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

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

La valutazione individuale viene espressa come valutazione della Performance Individuale nell'anno di riferimento. La Performance Individuale consiste nel "contributo fornito da un individuo alla performance della struttura di 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.

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

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

1. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l'applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in

tempo utile.

2. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
3. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.
4. Gli aspetti di valutazione, che compongono l'item di valutazione, dovranno essere messi in relazione allo specifico ruolo organizzativo attribuito ad ogni persona, a seconda dei livelli di responsabilità e autonomia, considerando quanto la performance è confacente a quanto previsto dallo specifico ruolo.

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

La valutazione individuale del personale tecnico-amministrativo anno 2018, attuata tramite la piattaforma U-GOV, è stata avviata nel mese di aprile 2019. Secondo quanto previsto nell'accordo di contrattazione per l'erogazione del trattamento accessorio 2018, i risultati relativi alla valutazione individuale incideranno sull'attribuzione della quota variabile dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D titolare di incarico ex art. 91 c. 3 CCNL 16/10/2008, sulla determinazione dei premi correlati alla performance individuale per il personale di categoria B, C, D e sulla determinazione dell'indennità di risultato del personale di categoria EP titolare di incarico.

3.6.1 Indagine Customer satisfaction anno 2017

L'Università di Pavia ha aderito anche nel 2018 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 2018, 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.

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.

Nella tabella seguente, desunta 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 per l'ultimo triennio i valori dell'Università di Pavia rispetto alla media del cluster dimensionale di appartenenza. L'ateneo di Pavia per numero di studenti rientra nel cluster "grandi", ed è pertanto stato confrontato con i seguenti atenei: Messina, Parma, Politecnico di Torino, Milano Bicocca e Verona.

OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

Emerge un quadro complessivamente positivo, sia in termini di confronto con il benchmark, sia in termini di andamento temporale.

Nel 2018, per la grande maggioranza degli aspetti valutati si rileva un miglioramento rispetto all'indagine dello scorso anno e Pavia si colloca al di sopra del cluster di riferimento

Per migliorare i tassi di risposta degli studenti, a partire dall'anno 2018, l'Università di Pavia ha deciso di effettuare autonomamente l'indagine di customer rivolta agli studenti. Il questionario è stato somministrato nell'area riservata di Esse3. Il tasso di risposta all'indagine è risultato pari al 15,6%, con un incremento di 8,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

	utenti	INDAGINE SVOLTA NEL 2018		INDAGINE SVOLTA NEL 2017		INDAGINE SVOLTA NEL 2016		UNIPV 2017 VS 2016	UNIPV 2017 VS GRANDI 2017
		GP 2017 - Valore Pavia	GP 2017 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2016 - Valore Pavia	GP 2016 - Valore benchmark (media cluster)	GP 2015 - Valore Pavia	GP 2015 - Valore benchmark (media cluster)		
Personale	<i>doc</i>	4,31	4,11	4,18	3,92	4,13	3,95		
	<i>pta</i>	3,80	3,58	3,68	3,37	3,59	3,42		
Comunicazione	<i>doc</i>	3,60	3,70	3,43	3,54	3,49	3,67		
	<i>pta</i>	3,42	3,47	3,29	3,40	3,30	3,47		
	<i>stud l anno</i>	4,07	3,96	3,91	3,88	3,82	3,95		
	<i>stud succ</i>	4,00	3,75	3,75	3,65	3,94	3,75		
Contabilità	<i>pta</i>	3,69	3,88	3,76	3,74	3,36	3,61		
Sistemi informativi	<i>doc</i>	4,01	4,00	3,95	3,92	4,00	3,90		
	<i>pta</i>	3,92	3,96	3,95	3,96	3,93	3,89		
	<i>stud l anno</i>	4,16	4,09	3,83	3,39	3,82	3,94		
	<i>stud succ</i>	4,01	3,77	3,67	3,63	3,87	3,70		
Approvv e serv gen	<i>doc</i>	3,57	3,55	3,45	3,44	3,21	3,51		
	<i>pta</i>	3,60	3,48	3,56	3,36	3,53	3,47		
	<i>stud l anno</i>	4,43	4,30	4,14	4,17	3,90	4,10		
	<i>stud succ</i>	4,14	3,95	3,81	3,84	3,92	3,81		
Ricerca	<i>doc</i>	4,01	3,80	3,63	3,56	3,88	3,74		
Biblioteche	<i>doc</i>	4,76	4,52	4,41	4,40	4,34	4,33		
	<i>stud l anno</i>	4,59	4,58	4,38	3,71	4,26	4,22		
	<i>stud succ</i>	4,51	4,41	4,11	4,06	4,30	4,14		
Didattica	<i>doc</i>	4,23	4,11	4,14	4,04	3,91	3,86		
	<i>stud l anno</i>	4,23	3,93	3,81	3,35	3,58	3,73		
	<i>stud succ</i>	4,07	3,79	3,75	3,63	3,79	3,55		
Internazionalizzazioni	<i>stud succ</i>	4,16	3,77	4,14	3,84	3,97	3,57		
Diritto studio	<i>stud l anno</i>	4,35	4,29	4,25	4,17	3,96	4,03		
	<i>stud succ</i>	4,23	4,01	3,95	3,80	4,06	3,80		
Orientamento	<i>stud l anno</i>	4,26	3,99	3,86	3,87	3,74	3,80		
Job placement	<i>stud succ</i>	3,61	3,44	3,37	3,36	3,65	3,69		
MEDIA		4,06	3,93	3,86	3,74	3,82	3,80		

Tabella 16: I PUNTEGGI MEDI CALCOLATI DA GP

4 RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

4.1 La misurazione della performance economico-finanziaria

Con l'avvio del bilancio unico d'Ateneo nel 2014 e il successivo passaggio alla contabilità economica si è definitivamente intrapresa la strada del superamento della precedente frammentazione contabile (un bilancio per ogni struttura), rafforzando l'autonomia gestionale delle strutture che rimangono responsabili delle risorse loro attribuite per il conseguimento degli obiettivi di didattica e di ricerca.

I risultati economici conseguiti dall'Ateneo in questo quadriennio (2015-2018) mostrano un bilancio in salute; si osserva una progettualità crescente che, tuttavia, si realizza in tempi più lunghi rispetto a quelli programmati, prevalentemente a causa delle procedure amministrative-gestionali prescritte per le pubbliche amministrazioni.

In questo quadro ha, quindi, un ruolo importante la programmazione della spesa e degli investimenti (budgeting) che da qualche anno coinvolge tutto l'Ateneo: sia per potenziare gli strumenti di controllo di gestione, che per migliorare i processi decisionali ed i meccanismi di allocazione efficiente delle risorse.

Di seguito sono esposti i dati a consuntivo 2018 dell'Ateneo a confronto con l'esercizio 2017 e con le relative variazioni di budget, anche se il confronto non è agevole. Per la trattazione dell'andamento economico della gestione 2018 si rimanda alla Relazione sulla gestione, mentre per un'analisi puntuale delle singole poste di bilancio alla nota integrativa approvata nel Consiglio di Amministrazione del 28 maggio 2019.

Il risultato d'esercizio d'Ateneo 2018, al netto delle imposte, è pari a € 16.089.349 ed è prevalentemente dovuto ad alcuni fattori rilevanti quali:

- la costante progettualità espressa dalle strutture dipartimentali;
- il risultato di gestione straordinaria dovuta alle sopravvenienze attive;
- le economie effettuate sulle voci di costo tra le quali è rilevante quella del costo del personale.

Il risultato economico d'esercizio, indicando la ricchezza generata, è una misura dei valori economici derivanti 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.

RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

	a) Budget iniziale 2018	b) Variazioni positive	c) Variazioni negative	a) +b) -c) Budget	Scritture al 31/12/2018	Scritture al 31/12/2017
A) PROVENTI OPERATIVI						
PROVENTI PROPRI	50.813.983	19.615.984	5.879.547	64.550.419	52.355.397	51.701.270
CONTRIBUTI	155.352.365	67.694.561	11.217.815	211.829.111	157.698.706	158.643.656
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE						
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI DIRITTO ALLO STUDIO						
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	38.338.725	89.325.685	2.032.687	125.631.723	6.996.106	10.120.237
VARIAZIONI RIMANENZE					94.392	68.718
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI						
TOTALE PROVENTI (A)	244.505.073	176.636.229	19.130.048	402.011.254	217.144.601	220.533.881
B) COSTI OPERATIVI						
COSTI DEL PERSONALE	114.019.604	66.017.592	40.455.912	139.581.284	109.044.289	111.402.933
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	119.696.033	224.142.707	96.856.816	246.981.924	79.013.184	78.653.169
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.016.522	2.850	3.050	5.016.322	5.570.900	5.520.500
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	0	1.145.861	97.584	1.048.277	1.760.168	785.430
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	2.208.870	1.977.405	313.754	3.872.521	1.725.486	1.315.699
TOTALE COSTI (B)	240.941.029	293.286.415	137.727.116	396.500.328	197.114.026	197.677.732
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A-B)	3.564.043	-116.650.185	-118.597.068	5.510.926	20.030.575	22.856.149
C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI	-50.500	129.913	17	79.396	91.766	112.761
PROVENTI FINANZIARI	0	129.728		129.728	129.728	127.899
UTILI SU CAMBI	-500	185	17	-332		
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	50.000			50.000	33.045	11.864
PERDITE SU CAMBI				0	4.917	3.274
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE						
RIVALUTAZIONI						
SVALUTAZIONI						
E) PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI	-442.000	3.254.903	2.321	2.810.582	2.192.298	2.484.318
PROVENTI STRAORDINARI	8.000	3.470.651	57.340	3.421.311	2.891.056	3.478.166
ONERI STRAORDINARI	450.000	215.748	55.018	610.729	698.759	993.848
Risultato prima delle imposte (A-B+C+D+E)	3.071.543	-113.265.369	-118.594.730	8.400.904	22.314.638	25.453.227
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	7.220.597	2.921.715	2.138.784	8.003.528	6.225.289	6.412.173
G) UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITA' ECONOMICO PATRIMONIALE	4.149.054	463.000	0	4.612.054	0	
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+C+D+E-F+G)	0	-115.724.084	-120.733.513	5.009.429	16.089.349	19.041.055

Tabella 17: : RAFFRONTO BUDGET E RISULTATO ECONOMICO

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)⁵, il cui obiettivo è di rendicontare i costi e gli investimenti direttamente sostenuti nell'anno per singolo programma, è esposta nel grafico seguente che illustra

⁵ Art.4 del D.lgs 18/2012 e successivo Decreto Interministeriale n. 21 del 16 gennaio 2014

la distribuzione percentuale delle spese classificate nelle macro-voci missioni e mostra una distribuzione per la Ricerca di base e applicata pari a circa il 39,76% e per Istruzione Universitaria pari al 40,15%.

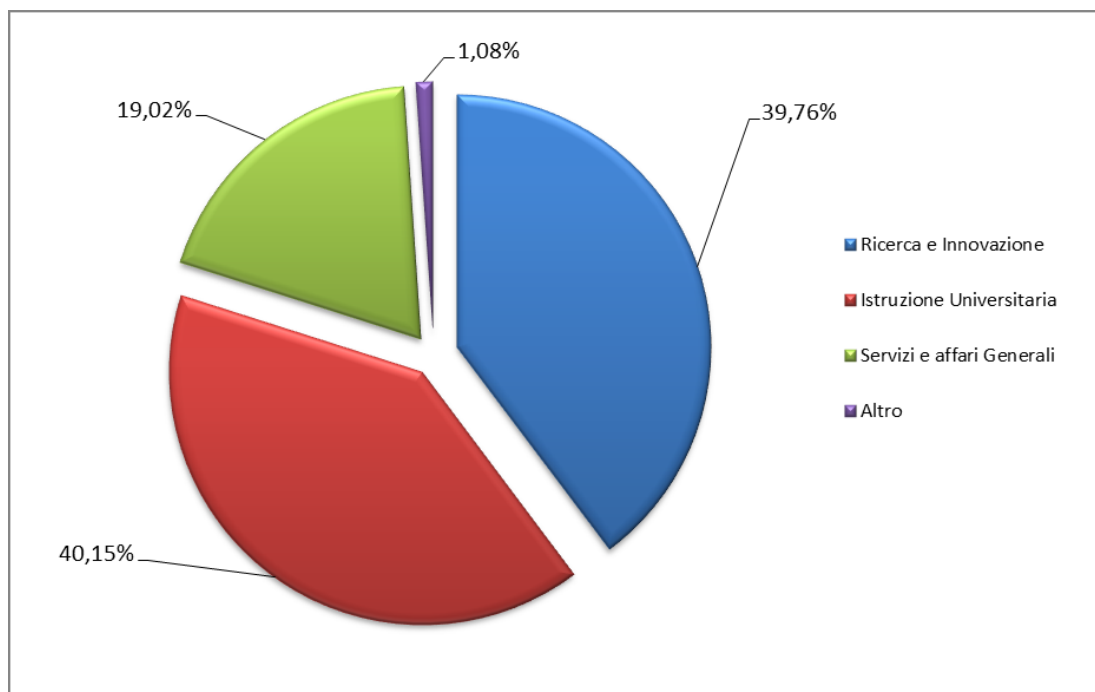


Figura 20: DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI

4.2 Costi ed efficienza

L'Ateneo di Pavia partecipa al progetto Good Practice ormai da molti anni e l'ultima edizione del 2017 ha coinvolto 27 istituzioni tra Atenei pubblici e Scuole Superiori. Il progetto ha lo scopo di misurare e confrontare le performance gestionali di un gruppo di Atenei che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto; rilevante è la forte interazione ed il confronto tra gli Atenei partecipanti per avviare anche riflessioni in termini di benchmarking in termini di costi unitari del servizio e gradimento agli utenti.

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.
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 del Piano della Performance*
Nel corso del 2018 l'ateneo di Pavia ha condotto con il MIP il laboratorio Piano della performance, valutando la contabilità analitica per attività come elemento di raccordo tra Piano della Performance ed analisi efficienza. L'obiettivo del laboratorio era quello di definire e condividere con tutti gli atenei partecipanti al progetto GP un modello di contabilità analitica basato sulle analisi efficienza tradizionalmente svolte
 - Integrando i dati rilevati in «GP – efficienza» con altre voci di costo
 - Identificando un modello condiviso di allocazione costi indiretti oltre al costo del personale
 - Supportando il processo di pianificazione e controllo



La collaborazione è stata proficua vista l'adesione dei partecipanti ed il rigore metodologico del MIP; è stato, infatti, possibile identificato un piano dei conti «condiviso per la sperimentazione» ed anche:

- La configurazione costo da utilizzare;
- La rilevanza voci costo;
- L'identificazione del sistema di allocazione costi più opportuno per ciascuna voce di costo.

Nel corso del Laboratorio, l'Università di Pavia si è resa disponibile per la sperimentazione sui dati economici dell'esercizio 2017 e la metodologia utilizzata è riproposta per i dati 2018 esposti nella relazione sulla gestione 2018.

4. *Il cruscotto dei servizi amministrativi*

La partecipazione al progetto Gp consente l'elaborazione di un cruscotto gestionale (di seguito quello dell'edizione precedente, dati 2017) che evidenzia:

- L'incidenza del costo del servizio sul totale dei costi amministrativi;
- Il costo unitario, calcolato rapportando la spesa di personale a driver di attività, identificati nel protocollo;
- Il costo medio unitario e lo scostamento della media per l'ateneo;
- Il punteggio di customer satisfaction (CS);
- La media della CS rispetto a quel servizio e lo scostamento dalla media per l'ateneo.

Complessivamente l'Ateneo di Pavia è ben posizionato, evidenziando tuttavia margini di miglioramento in termini di efficienza per alcune attività (didattica, contabilità e internazionalizzazione) e in termini di efficacia nell'ambito contabile, sottoposto di recente a pesanti interventi di innovazione (bilancio unico e passaggio alla contabilità economico-patrimoniale).

Servizio	Incidenza	Costo unitario	MEDIA costo unitario (Benchmark)	Scostamento costo unitario %	CS [1-6]	MEDIA CS complessiva (Benchmark)	Scostamento CS %
Supporto tecnico ricerca	12.82%						
Didattica	11.45%	168.36 €	157.43	6.94%	4.18	3.87	8.04%
Contabilità	10.32%	7.77 €	6.95	11.72%	3.69	3.98	-7.07%
Servizi gen e logistici	9.86%	15.27 €	17.66	-13.50%	3.93	3.78	3.96%
Biblioteche	9.23%	108.39 €	119.68	-9.43%	4.62	4.50	2.62%
Personale	6.29%	620.81 €	884.02	-29.77%	4.05	4.00	1.27%
Sistemi informativi	6.02%	593.98 €	860.43	-30.97%	4.02	3.95	1.97%
Post-laurea	4.23%	530.62 €	738.99	-28.20%			
Approvvigionamenti	3.77%	32.49 €	80.79	-59.78%			
Affari legali	3.35%	576.77 €	863.21	-33.18%			
Comunicazione	3.34%	329.14 €	467.05	-29.53%	3.77	3.72	1.55%
Ricerca	3.10%	20.95 €	41.89	-50.00%	4.01	3.93	2.16%
Pianificazione	2.38%	1.79 €	3.33	-46.19%			
Internaz. Studenti	2.28%	240.67 €	226.97	6.03%	4.16	3.78	10.13%
Gestione ospedaliera	2.25%						
Musei	2.12%	64.60 €	94.70	-31.78%			
Orientamento entrata	1.35%	63.28 €	143.41	-55.87%	4.26	3.89	9.70%
Edilizia_costruito	1.24%	1.93 €	3.53	-45.46%			
Qualità e accreditamento	1.11%						
Borse di studio	0.78%	141.05 €	188.43	-25.14%			
TTO	0.66%						
Edilizia_nuovo	0.64%						
Orientamento uscita	0.57%	37.86 €	108.34	-65.06%	3.61	3.46	4.34%
Internaz. docenti	0.47%	7,655.23 €	11,344.07	-32.52%			
Welfare	0.36%	61.60 €	102.55	-39.93%			
Alloggi e mensa	0.00%						

Figura 21: IL CRUSCOTTO 2017

Di seguito esponiamo la serie storica dei costi per attività, anticipando in parte le risultanze dell'edizione GP in corso per l'anno 2018.

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

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

Tabella 18: COSTI DELLE ATTIVITA'

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

5.1 Welfare integrativo per il personale tecnico-amministrativo

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

Nell'ambito dei benefit previsti a favore del personale dell'Ateneo⁶, l'Università di Pavia ha già 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. A partire dall'anno 2017, è

⁶ I benefit a favore del personale sono indicati al seguente link: <http://www.unipv.eu/site/home/naviga-per/tecnico-amm./articolo13086.html>

stata prevista inoltre la possibilità di estensione facoltativa ai componenti il nucleo familiare del personale tecnico-amministrativo e CEL, al personale docente e loro familiari, con il pagamento di un premio agevolato.

Dall'analisi dei dati forniti da UNISALUTE in merito all'utilizzo delle prestazioni previste dal piano sanitario per il periodo 01/05/2016 - 30/10/2018, si rileva un numero crescente di richieste di rimborso o richieste di prestazioni sanitarie in network. Considerando il numero di persone coperte dalla polizza, si sono registrate 1,68 richieste per assicurato nei primi 12 mesi, 1,75 nell'anno seguente e circa una richiesta pro-capite nel semestre di proroga.

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

L'Ateneo prevede, inoltre, l'erogazione di sussidi al personale tecnico amministrativo e ai collaboratori ed esperti linguistici, che ne fanno richiesta e a seguito della valutazione della domanda da parte di un'apposita Commissione. Le tipologie di spesa per cui è possibile richiedere il contributo e i limiti di reddito sono definiti da un Regolamento. L'utilizzo delle fasce di reddito è volto a garantire la fruizione di questo specifico strumento da parte dei dipendenti che si trovano in una situazione economica disagiata.

Ai sensi di quanto previsto all'art.67 del CCNL 19 aprile 2018, l'Ateneo intende promuovere un'estensione del welfare aziendale, prevedendo fringe e flexible benefits a favore di tutto il personale tecnico-amministrativo. Nel corso del 2018 è stato realizzato uno studio di fattibilità relativo all'attuazione di un piano welfare completo e ai possibili ambiti di applicazione. I criteri di destinazione dei fondi per il welfare sono stati concordati in sede di contrattazione. L'attuale proposta di piano welfare, in fase di realizzazione, prevede un portfolio dipendente che comprende voucher e rimborsi, nell'ambito delle sfere salute, benessere, educazione/istruzione, assistenza.

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

Il welfare aziendale, nella sua accezione più ampia, comprende inoltre gli interventi di conciliazione tempi di vita e di lavoro, quali il telelavoro, progetto già attivo dal 2015, e lo smartworking, le cui modalità di introduzione sono in fase di valutazione.

La politica del personale dell'Università di Pavia si caratterizza, pertanto, con una forte spinta verso azioni di welfare aziendale, in un'ottica di attenzione al lavoratore e alle sue esigenze.

5.2 La valutazione di rischio di stress 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,

con la collaborazione del Servizio Organizzazione e Innovazione.

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

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

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

Gli obiettivi del corso sono i seguenti:

- potenziare le proprie capacità di comunicazione interpersonale e di ascolto, riconoscendone i punti di forza e le aree di miglioramento e di sviluppo;
- sperimentare e comprendere i fattori di efficacia del processo comunicativo a livello verbale e non verbale;
- riconoscere e sperimentare tecniche di ascolto attivo e acquisire i criteri per svilupparle;
- auto-valutare e sviluppare il proprio livello di assertività;
- sviluppare capacità di comunicazione efficace e gestione del conflitto
- La formazione sarà erogata in due mezze giornate nei mesi di maggio-giugno ai gruppi omogenei che hanno mostrato maggiori difficoltà in relazione agli aspetti considerati nell'indagine:
- il gruppo dei bibliotecari, suddivisi in 4 sottogruppi a causa della numerosità;

- il gruppo dei collaboratori ed esperti linguistici;
- il gruppo dei dirigenti e dei responsabili gestionali.

5.3 L'indagine sul benessere organizzativo

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

L'Università di Pavia, nell'ambito del progetto Good Practice, ha realizzato l'indagine sul benessere organizzativo nel periodo maggio-giugno 2018 secondo le direttive fornite dall'ANAC, somministrando via web un questionario anonimo al personale tecnico-amministrativo.

Hanno risposto al questionario 430 dipendenti, pari al 51% del personale in servizio. Il tasso di risposta è lievemente in crescita (anno precedente 48%).

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

- per quanto gli aspetti legati all'ambiente di lavoro, i dipendenti riferiscono un'elevata soddisfazione relativa agli spazi e alla sicurezza, mostrando però un valore leggermente più alto relativo alle sensazioni di malessere fisico e psicologico (es. mal di testa, insofferenza, etc.) conseguenti al lavoro e il riscontro di atteggiamenti ostili e di isolamento;
- per quanto riguarda le discriminazioni subite, il risultato complessivo si pone al di sotto della media degli Atenei, mostrando quindi una percezione di elevato rispetto delle appartenenze e degli orientamenti;
- per quanto riguarda la percezione di equità nell'amministrazione, i dipendenti riferiscono in particolare un disequilibrio tra l'impegno richiesto, la qualità e la quantità del lavoro svolto rispetto ai livelli e alle differenze retributive, in maniera leggermente più marcata rispetto agli altri Atenei;
- la percezione di scarsa equità si riscontra anche nell'ambito relativo a carriera e sviluppo, in cui emerge una sensazione di scarsa meritocrazia nelle possibilità di ottenere avanzamenti professionali. Il risultato complessivo risulta tuttavia più elevato rispetto alla media degli Atenei partecipanti relativamente alla chiarezza del percorso professionale individuale, alla possibilità di sviluppare le proprie capacità e attitudini e la soddisfazione professionale;
- i dipendenti riferiscono adeguate competenze per lo svolgimento del proprio lavoro, adeguati risorse e strumenti e adeguato livello di autonomia, in modo più marcato rispetto alla media

degli altri Atenei;

- nell'ambito delle relazioni, emergono valori nella media relativi nei rapporti fra pari (disponibilità verso i colleghi, stima e rispetto dai colleghi) nonostante il risultato complessivo sia leggermente inferiore alla media degli altri Atenei, con particolare riferimento alla disponibilità dei colleghi nel mettere a conoscenza tutti delle informazioni in possesso;
- il contesto di lavoro mostra risultati elevati, soprattutto relativamente alle possibilità di formazione offerte dall'Ateneo, alla chiarezza delle regole di comportamento, alla definizione dei compiti e dei ruoli e al coinvolgimento del personale nei cambiamenti organizzativi;
- gli aspetti più critici rilevati dal questionario riguardano i sistemi di comunicazione interna, alla conoscenza e diffusione delle strategie dell'Ateneo e del funzionamento del sistema in generale (in particolare sulla performance organizzativa e sulla valutazione della performance individuale);
- nonostante gli elementi di criticità rilevati, i dipendenti mostrano alti livelli di senso di appartenenza all'Università, mostrandosi orgogliosi di lavorare per l'Ateneo nei confronti di parenti e amici;

Nel secondo quadrimestre del 2019 sarà avviata la nuova indagine sul benessere organizzativo con le medesime modalità della precedente.

Durante la Giornata della Trasparenza 2019 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.

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

Nel corso del 2018 è stata avviata un'indagine allo scopo di ottenere una fotografia attendibile della percezione della corruzione e delle politiche anticorruzione adottate dall'Ateneo da parte di tutta la comunità accademica.

Il questionario, in forma anonima e in lingua italiana e inglese, è stato inviato a 30.521 utenti (personale docente e di ricerca, personale tecnico amministrativo e studenti) e il tasso di risposta è stato dell'8% (2465).

I risultati ottenuti nelle diverse sezioni del questionario possono essere brevemente riassunti come segue:

- a. per quanto riguarda la conoscenza della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, gli utenti mostrano una conoscenza generale dell'esistenza di tali leggi, ma non relativamente ai contenuti (ne ho sentito parlare 44%); solo il 27% dichiara di conoscerle più

dettagliatamente;

- b.** anche la conoscenza degli strumenti di cui si dota l'Ateneo per la prevenzione della corruzione si ferma ad una conoscenza generale relativa dell'esistenza:
- della presenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (40,6%), ma non delle sue funzioni (17,9%);
 - del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (29,9%), ma non dei suoi contenuti (18,2%);
 - della sezione del sito istituzionale "Amministrazione trasparente" (51,2%), ma non ne hanno esplorato il contenuto (21,1%);
 - dell'accesso civico generalizzato previsto dal c.d. FOIA (Freedom of Information Act) (17,1%), ma non sanno esattamente di cosa si tratti (11,7%);
 - dell'attivazione della procedura per la segnalazione di fatti illeciti e per la contestuale tutela del dipendente pubblico segnalante (c.d. whistleblower) (20,6%), ma non sanno esattamente di cosa si tratti (5%).

Occorre tenere presente che, essendo i dati presentati a livello aggregato, quando si ravvisa che i rispondenti conoscono gli istituti ma non il loro esatto funzionamento, tale mancanza di conoscenza è maggiore nella componente studentesca per poi diminuire progressivamente nei docenti e nel PTA.

- a.** per quanto riguarda la percezione della corruzione a livello di sistema Paese, gli utenti dichiarano percepire la corruzione come realtà "normale" delle P.A. (61,9%), di dimensioni talmente elevate per una efficace riforma del sistema (57,7%).
- b.** l'impegno dell'Ateneo nel contrastare la corruzione e la malamministrazione è percepito dal 72,2% dei rispondenti;
- c.** gli utenti dichiarano che la denuncia di un atto di corruzione o di malamministrazione di cui si è venuti a conoscenza o in cui si è stati coinvolti direttamente è un atto doveroso (37,7%) e fondamentale per l'interesse di tutti (37%), anche se è comunque considerato dannoso per i propri interessi (9,9%) e pericoloso (6,4%) da una percentuale di rispondenti;
- d.** in ogni caso, il 63,5% dei rispondenti non ha ravvisato casi di corruzione o malamministrazione presso l'Ateneo, o comunque ritiene che essi siano diminuiti (7%) o immutati (17%);
- e.** le misure che gli utenti ritengono prioritarie per prevenire fenomeni di corruzione o malamministrazione sono:
- la tutela del dipendente che segnala illeciti (48%)
 - la formazione in tema di anticorruzione e trasparenza (46,5%)
 - piani di rotazione periodica del personale (29,5%).

In conclusione, sebbene gli utenti mostrino di conoscere in modo superficiale la normativa nazionale anticorruzione e di ritenere quasi connaturato alla Pubblica amministrazione il verificarsi di fenomeni corruttivi o di malamministrazione, i risultati dell'indagine presentano una sostanziale estraneità del problema della corruzione presso l'Università di Pavia. L'impegno del nostro Ateneo è stato percepito in modo positivo dagli utenti in questi anni e continuerà negli anni a venire, anche per favorire la diffusione della conoscenza e l'aumento della sensibilità sul tema.

5.5 Il ruolo del Comitato unico di garanzia (CUG) e le azioni positive intraprese nell'anno 2018

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. Nel corso del 2017, si è proceduto alla sostituzione di due componenti, uno di nomina sindacale e uno designato dall'Amministrazione. Nel corso del 2018, è stato sostituito il Presidente e un componente di nomina sindacale.

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

Il Piano triennale di azioni positive 2017-20197 comprende i seguenti obiettivi: 1. Conciliazione famiglia-lavoro, sperimentazione di nuove forme di organizzazione e creazione di opportunità lavorative; 2. Azioni a sostegno della genitorialità e della salute della donna; 3. Attività di formazione, informazione e valutazione; 4. Attività a sostegno della diffusione di una cultura di genere e di eguali opportunità; 5. Bilancio di genere; 6. Networking.

Si segnalano di seguito le seguenti iniziative riferite all'anno 2018:

- considerati i risultati positivi degli anni precedenti, nel 2018 l'Amministrazione ha continuato il Progetto di Telelavoro con l'attivazione di tredici postazioni. Il CUG intende favorire, in collaborazione con l'Amministrazione, un consolidamento del Telelavoro e un avvio dello Smartworking, tenuto conto anche delle esperienze di altri Atenei;
- il CUG ha collaborato con la dirigente dell'Area Didattica e servizi agli studenti per la promozione del doppio libretto e della gestione della carriera dello studente in fase di transizione di genere;
- il CUG ha messo a punto un vademecum dal titolo "Sul corretto utilizzo del linguaggio istituzionale, negli atti della Pubblica Amministrazione, in un'ottica di riequilibrio di genere" che

⁷ <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/organi-di-governo/cug---comitato-unico-di-garanzia.html>

verrà proposto all'Amministrazione con la richiesta di sensibilizzare il personale e di predisporre le modulistiche future (soprattutto quelle rivolte alla comunità studentesca);

- il CUG ha collaborato con il Comune e la Provincia di Pavia alla promozione del concorso letterario denominato "Caratteri di Donna e di Uomo", organizzato dall'Assessorato delle Pari Opportunità del Comune di Pavia. L'iniziativa di scrittura prevede un premio speciale promosso dal CUG di 300 Euro a un racconto scritto da una/uno studentessa/studente;
- il CUG ha promosso in collaborazione con il Comune di Pavia la realizzazione dell'edizione della mostra "Com'eri vestita", attivata nell'ambito di un progetto volto a raccontare la violenza sulle donne attraverso l'allestimento artistico dei vestiti e dei ricordi delle vittime, favorendo quindi il superamento di stereotipi legati all'abbigliamento di chi subisce violenza;
- il CUG, in collaborazione con altri soggetti operanti sul territorio, ha promosso l'organizzazione della "Giornata della fragilità", in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne e nell'ambito del Festival dei diritti, proponendo una nuova esposizione della mostra "Com'eri vestita";
- Il CUG ha collaborato alla realizzazione di una serie di iniziative volte alla sensibilizzazione della comunità accademica e della cittadinanza contro la violenza di genere, quali spettacoli teatrali e presentazione di libri;
- nel corso dell'anno il CUG ha provveduto a raccogliere i dati utili alla successiva stesura del bilancio di genere;
- un componente del CUG partecipa al Gruppo di lavoro in materia di Stress lavoro correlato, per la sintesi dell'attività svolta si rimanda al paragrafo 3.2 .

Il CUG dell'Università di Pavia aderisce alla Conferenza nazionale degli Organismi di parità, rete nazionale degli organismi di parità.

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.

In Ateneo è, inoltre, prevista la figura della Consigliera di fiducia, un'esperta a cui tutti coloro che lavorano e studiano all'interno dell'Ateneo possono rivolgersi, in via strettamente riservata, in caso di dinamiche lavorative che creano situazioni di disagio (come casi di molestie, mobbing e discriminazioni). Nell'ultimo anno, la consigliera di fiducia è stata contattata da parte di soggetti appartenenti all'intera comunità accademica: studenti, personale tecnico amministrativo e docenti/ricercatori, che si sono rivolti a questa figura per situazioni differenti. Ha partecipato come invitata alle riunioni del CUG e preso parte come componente al gruppo di lavoro finalizzato alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato. È, inoltre, un intervento della Consigliera di fiducia nell'ambito del corso di formazione per i dipendenti di nuova nomina.

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi :

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua Revisione	Luglio – settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	
Negoziatura e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre – novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
Approvazione e obiettivi e budget	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	CdA	Relazione programmatica e budget
Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Piano Integrato
Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	Luglio- settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV/OIV	Scheda monitoraggio
Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	Marzo- maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
Redazione Relazione sulla Performance	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG	Bozza Relazione sulla Performance
Approvazione Relazione sulla Performance	Giugno (n+1)			CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della Relazione da parte del NuV/OIV	Giugno (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV/OIV	Validazione della Relazione sulla Performance

Tabella 19: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il presente documento viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 giugno 2019. A tal fine è stato preventivamente richiesto un parere al Nucleo di Valutazione, al quale, in relazione alla sua funzione di OIV, sarà comunque affidata la successiva attività di validazione prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c) del D.lgs 150/2009 e da concludersi entro il 30/06/2019 secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida ANVUR.

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

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

Punti di forza

1. L'Ateneo ha impostato un processo di gestione degli obiettivi molto completo e articolato. La metodologia utilizzata viene raffinata e migliorata di anno in anno. In particolare, a partire dal ciclo della performance 2017, è stato predisposto un Documento di programmazione integrata triennale, aggiornato annualmente, che pone rimedio ad uno dei principali punti di debolezza evidenziati da ANVUR. L'Ateneo ha definito le proprie **priorità strategiche** declinando un insieme di macro-obiettivi da cui far discendere un coerente sistema di programmazione operativa.
2. Nella convinzione che per essere efficace **il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo**, quest'ultimo è stato implementato per rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. Dopo la fine del primo semestre dell'anno, viene avviato il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali per identificare/revisionare gli obiettivi strategici in coerenza con i quali deve essere elaborata la fase programmatoria successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono predisposti i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance. Il processo di programmazione deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione

legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. La programmazione, quindi, deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche (performance, economico-finanziario, personale, edilizia) e con l'assicurazione di qualità. La realizzazione dei risultati comporta che tutti gli ambiti programmatori siano collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, **l'attività programmatica è stata temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e alla revisione annuale della programmazione del personale** per disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da reclutare e, eventualmente, formare.

3. L'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di **'budget diffuso'**, attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo. L'applicativo consente di collegare le richieste di budget corrispondenti a specifici obiettivi gestionali e si pone, pertanto, quale espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' sono sia verso il management, che verso la parte politica, coinvolta nel processo di allocazione delle risorse per poterne aumentare non solo l'efficienza ma soprattutto l'efficacia, attraverso la revisione periodica delle priorità. Il maggiore impatto si ha in termini di:

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

Le modalità attraverso le quali si sviluppa un processo di budget rappresentano una misura importante della capacità di integrazione dei diversi momenti programmatori dell'Ateneo. Un processo completo di budget non prevede soltanto una circolarità tra i diversi momenti della programmazione (strategica, economico-patrimoniale-finanziaria, operativa), ma consente il loro

collegamento alla fase di rendicontazione attraverso un confronto analitico tra le azioni realizzate e le risorse utilizzate nel periodo di competenza.

Il collegamento al processo di budget, quindi, deve essere costruito non solo in relazione alle strategie ma anche ai risultati ottenuti nel ciclo precedente. Ciò può influenzare sensibilmente la cultura organizzativa, perché presuppone una distribuzione delle risorse che tenga conto anche della capacità di un loro utilizzo efficace ed efficiente. Si induce così un cambiamento organizzativo a tutti i livelli, che tuttavia può generare un clima conflittuale a difesa di posizioni acquisite, di cui è bene essere consapevoli.

4. Per rendere maggiormente efficace il collegamento tra le risorse impegnate e i risultati ottenuti, l'Ateneo ritiene di fondamentale importanza la capacità di produrre e utilizzare informazioni, ricorrendo a indicatori affidabili e aggiornati implementando un **controllo di gestione adeguatamente informatizzato**. Per questo motivo, l'Amministrazione si è fortemente impegnata nell'implementazione di strumenti che permettano di stimare la provenienza (ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività all'interno dei diversi centri di responsabilità (aree dirigenziali e dipartimenti). La disponibilità di un sistema analitico è fondamentale per stimare e confrontare la spesa con le azioni proposte e realizzate. In questo senso, la contabilità economico analitica diventa un pilastro del cd "performance budget" in quanto consente di monitorare il budget di ogni singola struttura nel suo svolgimento ed è funzionale alla governance sia in fase di programmazione che di valutazione. Per la parte contabile, la contabilità analitica è indispensabile al fine della determinazione e dell'analisi degli scostamenti tra previsto e realizzato ma per la parte non contabile (obiettivi e indicatori non espressi in termini contabili) necessita un sistema informativo extra-contabile che consenta di monitorare l'andamento. In quest'ottica, l'Ateneo di Pavia sta implementando due strumenti di estrema rilevanza:

- il nuovo applicativo del Cineca, SPRINT, che supporta gli Atenei nella gestione della performance nei tre momenti di: **Programmazione**, **Misurazione** e **Valutazione**, favorendo sia la *coerenza programmatica verticale*, tra documenti riferiti a diversi livelli di governo, e la *coerenza programmatica orizzontale*, tra documenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione.
- un proprio sistema di contabilità economico-analitica. Nella Relazione sulla gestione di accompagnamento al bilancio 2018, sono state presentati al Consiglio di Amministrazione i primi risultati di rendicontazione analitica ottenute in questo ambito. Il quadro analitico risultante mostra l'entità dei costi in relazione ai processi primari (€ 153,8 mln di euro distribuiti per 34.6% sulla didattica, 46.4% ricerca, 13.9% per attività assistenziale, 4.9% per la gestione del patrimonio culturale) e in relazione ai processi di sistema e supporto (€ 46,4 mln di euro). Solo una visione puntuale del consumo delle risorse economiche, patrimoniali e finanziarie consentirà

una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell'Ateneo (che, ovviamente, rispondono principalmente a logiche extra-economiche) e, in prospettiva, delle scelte in chiave di performance.

5. 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.

6. La crescente importanza assegnata ai temi della valutazione della performance congiuntamente ad un'azione di condivisione delle fasi di pianificazione e rendicontazione hanno aumentato la partecipazione al ciclo di gestione da parte dei vari organi di indirizzo politico, e, in particolare, l'attenzione del Consiglio di Amministrazione sulla rendicontazione dei risultati delle attività programmate. La definizione di indicatori ha consentito infine di predisporre modelli di riparto delle risorse, coerenti con i criteri premiali adottati dal MIUR, finalizzati ad innescare comportamenti virtuosi.

7. 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". Nel Documento di programmazione integrata si definisce puntualmente un set univoco di indicatori per rafforzare il legame con la strategia di Ateneo. In quest'ottica, le indicazioni emerse dal rapporto ANVUR successivo alla visita di accreditamento periodico e dalle audizioni dei corsi di studio sono state utilizzate quale ulteriore elemento di rafforzamento del legame tra performance e processi di AQ. La visita di accreditamento è avvenuta nel mese di novembre 2017 ma il rapporto è stato consegnato all'Ateneo solo nel mese di ottobre 2018. Pertanto, le criticità/esigenze emerse sono state considerate per la definizione degli interventi correttivi e tradotte in obiettivi gestionali per le strutture amministrative di supporto⁸ nell'ambito del ciclo della Performance 2019.

8. Infine, segnalati da ANVUR come punti di forza specifici dell'Ateneo, si evidenzia il rilievo conferito alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni ai fini della valutazione organizzativa e individuale. 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.

⁸ A titolo di esempio, partendo dalla criticità legata all'adeguatezza degli spazi, è stato inserito l'obiettivo di miglioramento del sistema di prenotazione delle aule e di adeguamento delle strutture, mentre dall'esigenza di monitorare in modo più strutturato le opinioni di enti e imprese con accordi di stage/tirocinio è derivato l'obiettivo di implementare un sistema informativo di raccolta delle opinioni dei tutor aziendali sulla preparazione dei tirocinanti.

Punti debolezza:

1. Indubbi elementi di debolezza sono identificabili nella limitata disponibilità di strumenti adeguati e di competenze gestionali disponibili. Le strutture dedicate al presidio di questi processi dovranno essere potenziate.
2. Il processo di identificazione dei target correlati agli obiettivi, funzionale alla verifica del raggiungimento dei risultati, in alcuni casi, non è ancora sufficientemente definito e soprattutto, non riesce ad esprimere l'effetto delle azioni realizzate in quanto non ne misura i relativi impatti. Sarebbe importante non considerare lo svolgimento di attività quale unica misura del raggiungimento del risultato per rendere meno discrezionale la valutazione sul livello di raggiungimento e cogliere, invece, la qualità di quanto realizzato. Per questo motivo, nonostante nel ciclo della Performance 2018 siano già state introdotte significative innovazioni metodologiche al fine di migliorare l'attività di verifica, si stanno identificando ulteriori affinamenti da introdurre già in fase di monitoraggio del ciclo delle Performance 2019
3. Significativi miglioramenti devono ancora essere realizzati in relazione alla capacità di lavorare in team del personale afferente a strutture diverse. In particolare, si rileva ancora molta resistenza rispetto all'accettazione di condividere la responsabilità di un risultato non pienamente raggiunto tra le diverse strutture organizzative coinvolte.
4. La sostanziale perdita di autonomia che, da principio fondante dell'ordinamento universitario, è diventata regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva, rende molto difficile la realizzazione di una politica di valorizzazione del proprio personale amministrativo. Recuperare autonomia nella gestione del personale dirigente e tecnico amministrativo e la possibilità di definire politiche di incentivazione, è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia al funzionamento dei processi universitari. Nonostante la situazione molto positiva di bilancio, l'Ateneo non riesce a reclutare tutte le professionalità necessarie a raggiungere le impegnative sfide che il contesto attuale impone. I vincoli sul trattamento accessorio e l'impossibilità di tracciare progressioni di carriera, aumentano considerevolmente la difficoltà di chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento 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. Dalla situazione descritta consegue, indubbiamente, un elevato

rischio di demotivazione e di minor disponibilità all'impegno in una fase in cui invece sarebbe necessaria una maggiore e più consapevole partecipazione al raggiungimento degli obiettivi sfidanti che l'Ateneo si pone. Inoltre, l'esiguità degli importi disponibili quali premialità, indebolisce di molto, il consolidamento di un ciclo delle performance che si regge sull'incentivazione del merito e dei risultati.

INDICE DELLE TABELLE E DELLE FIGURE

Tabella 1: INDICATORI MINISTERIALI 2018-2016.....	16
Tabella 2: THE-TIMES HIGHER EDUCATION	18
Tabella 3: RANKING UNIVERSITA' ITALIANE.....	21
Tabella 4: ANDAMENTO DEGLI ISCRITTI AI CORSI DELL'ATENEO NELL'ULTIMO TRIENNIO	26
Tabella 5: NUMERO DI BORSE FINANZIATE DALL'ESTERNO (32°-34° CICLO).....	28
Tabella 6: GLI ISCRITTI ALL'ATENEO CON CITTADINANZA STRANIERA DALL'A.A. 2013/14 ALL'A.A. 2018/19	34
Tabella 7: LA DISTRIBUZIONE DEGLI ISCRITTI AI CORSI IN LINGUA INGLESE PER PAESE A.A. 2013/14 -A.A. 2018/19	35
Tabella 8: CONTRIBUTO APPROVATO A UNIPV PER I PROGETTI DEL PERIODO 2013-2018.....	39
Tabella 9: CONTRIBUTO DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA	41
Tabella 10: ASSEGNAZIONI MINISTERIALE PER PROGRAMMAZIONE TRIENNALE 2016-2018	48
Tabella 11: NUMERO DI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER SERVIZIO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	68
Tabella 12: : I RISULTATI 2018 IN RELAZIONE AGLI INDICATORI ASSOCIATI AGLI OBIETTIVI GESTIONALI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE GENERALE	72
Tabella 13: TABELLA CORRISPONDENZA % OBIETTIVI – PUNTEGGIO	74
Tabella 14: COMPETENZE INDAGATE IN RELAZIONE AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI	74
Tabella 15: LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	74
Tabella 16: I PUNTEGGI MEDI CALCOLATI DA GP	77
Tabella 17: : RAFFRONTO BUDGET E RISULTATO ECONOMICO	79
Tabella 18: COSTI DELLE ATTIVITA'	84
Tabella 19: LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	92
Figura 1: PERSONALE DOCENTE PER FASCIA NEL TRIENNIO.....	10
Figura 2: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER STRUTTURA	11
Figura 3: PERSONALE DOCENTE PER GENERE	11
Figura 4: DISTRIBUZIONE PERSONALE DOCENTE PER ETÀ'	11
Figura 5: PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO DETERMINATO	12
Figura 7: PTA IND. PER FASCE DI ETÀ	12
Figura 6: PTA PER GENERE.....	12
Figura 8: PTA PER AREA E CATEGORIA	13
Figura 9: FFO 2018	15
Figura 10: ANDAMENTO DEGLI IMMATRICOLATI A PAVIA E IN ITALIA DAL 2007 AL 2017	24
Figura 11: IL RAPPORTO TRA DOTTORANDI E DOCENTI NELLE UNIVERSITA'	28
Figura 12: ANDAMENTO DELLE ENTRATE DA ISCRIZIONI AI MASTER NEGLI ULTIMI 7 ANNI (Totale entrate e importo medio pro-capite)	29
Figura 13: CONTRIBUTO PER I PROGETTI DEL PERIODO 2013-2018.....	39
Figura 14: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	47
Figura 15: NUMERO DI OBIETTIVI CONDIVISI O NON PER AREA DIRIGENZIALE.....	64
Figura 16: NUMERO DI OBIETTIVI PER AREA E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO MEDIO DELL'AREA	66
Figura 17: INCIDENZA DEGLI OBIETTIVI PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO	66
Figura 18: MEDIA DI RAGGIUNGIMENTO PER TIPOLOGIA DI INTERVENTO	67
Figura 19: NUMERO DI OBIETTIVI PER DIPARTIMENTO E GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	69
Figura 20: DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER MISSIONI E PROGRAMMI.....	80
Figura 21: IL CRUSCOTTO 2017	83

ALLEGATI

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

ALLEGATO 2: RISULTATI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2018