



UNIVERSITÀ DI PAVIA

**PIANO INTEGRATO  
DI ATTIVITÀ E  
ORGANIZZAZIONE**

**2025-2027**

## Sommario

<b>PREMESSA: LINEE STRATEGICHE PER LO SVILUPPO E LA QUALITÀ</b> .....	<b>3</b>
<b>SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>5</b>
1.1 ANALISI DI CONTESTO E POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO .....	5
<b>SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>9</b>
2.1 IL PROGRAMMA STRATEGICO (VALORE PUBBLICO) .....	9
2.2 LA PERFORMANCE .....	20
2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA .....	32
2.3.1 <i>Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza</i> .....	32
2.3.1.a Obiettivi strategici anno 2025-2027 .....	32
2.3.1.b I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e la specificazione dei loro compiti e responsabilità	35
2.3.1.c Il processo e le modalità di predisposizione e adozione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza .....	37
2.3.2 <i>L'analisi del contesto</i> .....	37
2.3.2.a Analisi contesto esterno .....	38
2.3.2.b Analisi contesto interno .....	39
2.3.3 <i>Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno</i> .....	40
2.3.4 <i>Mappatura dei processi</i> .....	45
2.3.5 <i>La valutazione del rischio</i> .....	45
2.3.6 <i>Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti</i> .....	45
2.3.7 <i>Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio</i> .....	46
2.3.7.a Le misure generali di prevenzione della corruzione: .....	46
2.3.7.b La programmazione delle misure generali e specifiche del triennio 2025-2027: .....	47
2.3.8 <i>Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure</i> .....	55
2.3.9 <i>Trasparenza</i> .....	55
2.3.9.a Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio .....	55
<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	<b>57</b>
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	57
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	60
3.2.1 <i>Premessa</i> .....	60
3.2.2 <i>Modalità standard di sottoscrizione di un accordo di lavoro agile</i> .....	61
3.2.3 <i>Le condizioni ed i fattori abilitanti</i> .....	63
3.2.4 <i>Il Sistema di programmazione e la gestione per obiettivi</i> .....	65
3.2.5 <i>Piattaforme tecnologiche e altre dotazioni strumentali</i> .....	65
3.2.6 <i>Piano strumentazione digitale</i> .....	66
3.3 PIANO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE .....	68
3.3.1 <i>Progetto pluriennale di digitalizzazione del processo di acquisti</i> .....	69
3.3.2 <i>Tecnologie di intelligenza artificiale generativa</i> .....	70
3.4. <b>OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE CON SPECIFICO RIFERIMENTO AI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	71
3.5 <b>RIDUZIONE DELLE ASSENZE</b> .....	73
3.6 <b>VALUTAZIONE BOTTOM-UP: INTRODUZIONE DI UN NUOVO ELEMENTO DI VALUTAZIONE PER I RESPONSABILI DI STRUTTURA</b> .....	73
3.7 <b>PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE</b> .....	75
3.7.1 <i>La programmazione del personale docente</i> .....	75
3.7.2 <i>La programmazione del personale tecnico amministrativo</i> .....	76
3.7.2.a La strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo del personale tecnico amministrativo .....	76
3.7.2.b La programmazione del personale tecnico amministrativo .....	78
3.7.3 <i>La Formazione del personale</i> .....	82
<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO</b> .....	<b>84</b>
<b>ALLEGATI</b> .....	<b>88</b>

## Premessa: Linee strategiche per lo sviluppo e la qualità

Il presente documento rappresenta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027 (PIAO) dell'Ateneo di Pavia. Previsto dall'articolo 6 del decreto-legge n. 80 del 9 giugno 2021, il PIAO è il documento unico di programmazione e governance che dal 30 giugno 2022 (D.P.R 24 giugno 2022, n.81) assorbe molti dei Piani che precedentemente l'Ateneo era tenuto a predisporre annualmente. Lo scopo del legislatore rispetto all'introduzione del PIAO risulta, pertanto, duplice: da un lato, realizzare una semplificazione degli adempimenti a carico degli enti e, dall'altro, indurli ad una logica integrata rispetto alle scelte fondamentali partendo dagli obiettivi di posizionamento strategico e sviluppo delle attività, di programmazione e gestione degli organici, di adeguamento dei modelli organizzativi, di lavoro e di semplificazione dei processi, di miglioramento della trasparenza, di valorizzazione della parità di genere. La cultura della Qualità, della Valutazione e del Miglioramento continuo rappresenta per l'Università di Pavia uno strumento insostituibile per raggiungere livelli di eccellenza nella propria attività di formazione delle nuove generazioni, di ricerca indirizzata al progresso scientifico e tecnologico, di trasferimento delle proprie conoscenze alla società. In quest'ottica, il documento recepisce quanto previsto dal Programma Strategico 2022-2025 dell'Ateneo, realizzato in corrispondenza al giro di boa del mandato rettorale e approvato dagli Organi di Governo dell'Ateneo nel dicembre 2022. Il Programma ha consentito di rinnovare la strategia delineata all'inizio del mandato stesso, definendo i 20 obiettivi strategici che l'Università di Pavia si impegna a conseguire nel triennio 2023-25. Nel corso degli anni, Pavia si è dotata di un sistema di programmazione sempre più strutturato e organizzato, in modo da poter assicurare ad ogni livello che la pianificazione delle attività istituzionali possa essere effettuata con la massima efficienza, partendo da una progettazione attenta e basata sulle potenzialità e sulle eccellenze dell'Ateneo pavese, come anche sulle richieste che provengono dai Portatori di interesse, primariamente gli studenti, la comunità scientifica e il mondo del lavoro e della società civile. Dagli obiettivi strategici discendono quindi le azioni e gli interventi gestionali che vengono indicati in questo documento. Il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento di tutta la comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze. L'integrazione di tutte le professionalità operanti nell'Ateneo deve fondarsi sulla valorizzazione del merito, delle abilità e della funzionalità delle singole componenti. Per questo motivo, il 'Programma strategico' ha anche rappresentato il documento sulla base del quale i Direttori di Dipartimento dell'Ateneo hanno provveduto ad elaborare il piano di attività triennale della propria struttura dipartimentale facendo discendere dalle priorità strategiche gli obiettivi da perseguire a livello dipartimentale, le conseguenti azioni da realizzare, gli indicatori utili per valutarne gli effetti e i target da raggiungere. Per lo stesso motivo, il PIAO delinea un percorso finalizzato ad inquadrare le azioni gestionali nell'ambito del quadro delineato dagli obiettivi strategici e dai risultati da raggiungere. Il documento rappresenta un documento di governo e di gestione, non ha carattere burocratico adempimentale ma è inserito integralmente all'interno di una programmazione di ampio respiro. Lo scopo è quello di sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività gestionali 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. Occorre, inoltre, segnalare che, negli anni, l'Ateneo di Pavia ha avviato una sempre maggior connessione tra il Piano Strategico, la performance e il bilancio con il coinvolgimento delle strutture, non solo a livello di Aree Dirigenziali ma anche di Dipartimenti e

Centri, con lo scopo di giungere ad una visione sempre più unitaria dell'intera organizzazione. Elemento fondamentale è il collegamento tra gli obiettivi individuati nel PIAO e l'allocazione delle risorse economico-finanziarie elaborate mediante il processo di budgeting, che diviene così un importante strumento di rappresentazione economica del Piano strategico definito dalla Governance di Ateneo. La fase di definizione degli obiettivi organizzativi dei dirigenti avviene contestualmente alla definizione del budget per l'anno e il triennio successivo, così che ad ogni obiettivo possa essere associato, attraverso l'applicativo U-Budget, anche lo stanziamento di risorse richiesto per il suo raggiungimento. Nella Relazione al Budget viene poi evidenziata l'integrazione tra la programmazione strategica dell'Ateneo e la programmazione economico-finanziaria. In quella sede, ad ogni obiettivo strategico sono associate le risorse stanziare per il suo raggiungimento nel bilancio di previsione 2025.

Il presente documento si articola nelle seguenti fasi:

- Scheda Anagrafica dell'Amministrazione corredata dall'analisi di contesto e posizionamento comparativo nel contesto nazionale ed internazionale in funzione dei risultati conseguiti nel recente passato finalizzata a valutare i punti di forza (Strengths) e debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) (Analisi SWOT).
- Descrizione degli obiettivi strategici e delle azioni per il loro raggiungimento in coerenza con le evidenze emerse nelle analisi di posizionamento (aree di miglioramento) e identificazione di indicatori di impatto (Valore pubblico).
- Conseguente definizione del quadro degli obiettivi di performance organizzativa con l'identificazione di specifici indicatori gestionali coerenti, misurabili e verificabili per ciascun obiettivo (Performance).
- Rischi corruttivi e trasparenza: redatto dal Responsabile della prevenzione della corruzione della trasparenza
- Organizzazione e Capitale umano: Struttura organizzativa, Organizzazione del lavoro agile, Piano di digitalizzazione, Piano triennale dei fabbisogni di personale, strategie di copertura dei fabbisogni, strategia di formazione.
- Monitoraggio: si evidenziano gli esiti del monitoraggio effettuato in relazione ai risultati conseguiti nell'anno appena trascorso rispetto ai target prefissati per gli indicatori di 'valore pubblico' al fine di verificare se gli stessi siano in linea con i valori attesi. Il monitoraggio, pur nella consapevolezza che alcuni valori potrebbero non essere consolidati considerando che l'anno oggetto di indagine si è da poco concluso, consente di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e di programmare le necessarie azioni gestionali correttive. Vengono, inoltre, descritte le specifiche attività di monitoraggio in itinere (previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009), effettuate al termine del primo semestre dell'anno e che avranno per oggetto tutti gli obiettivi organizzativi programmati nel periodo di riferimento.

## SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

### UNIVERSITA' DI PAVIA

Indirizzo	Strada Nuova 65, 27100 Pavia
Telefono	+39 0382 98 9898
PEC	<a href="mailto:amministrazione-centrale@certunipv.it">amministrazione-centrale@certunipv.it</a>
P.IVA	00462870189
C.F.	80007270186
Sito web	<a href="https://www.unipv.it/">https://www.unipv.it/</a>

#### 1.1 Analisi di contesto e posizionamento dell'Ateneo

L'Università di Pavia è l'Ateneo più antico della Lombardia e uno dei più antichi d'Europa. All'825 risale il capitolare dell'imperatore Lotario che costituì a Pavia la scuola di retorica per i funzionari del regno; lo Studium Generale fu invece fondato da Carlo IV nel 1361: una scuola giuridica e letteraria di grande rinomanza, che richiamava studenti da tutt'Europa.

Tra i periodi di maggior fama dell'Università di Pavia, il XVIII secolo, con la radicale riforma di Maria Teresa e Giuseppe II d'Asburgo. Molti i docenti famosi dal naturalista Lazzaro Spallanzani, al matematico Gerolamo Cardano universalmente noto per i contributi all'algebra e alla meccanica (il giunto cardanico), al matematico Lorenzo Mascheroni, al fisico Alessandro Volta che fu docente di Fisica Sperimentale, Rettore dell'Ateneo e inventore della pila elettrica, al medico Antonio Scarpa iniziatore della Chirurgia moderna. Tra i grandi maestri dell'età napoleonica, Vincenzo Monti e Ugo Foscolo che nel 1809 tenne a Pavia la famosa prolusione Dell'origine e dell'ufficio della letteratura. Molti i medici illustri, come Carlo Forlanini, inventore del pneumotorace per la cura della tisi polmonare e Camillo Golgi, Nobel per la Medicina nel 1906. Accanto a Golgi, altri due docenti dell'Università di Pavia sono stati insigniti del premio Nobel: il chimico Giulio Natta e il fisico Carlo Rubbia.

Oggi l'Alma Ticinensis Universitas di Pavia offre, nelle due sedi di Pavia e Cremona, 2 facoltà, 18 dipartimenti e 98 corsi di laurea; si propone come una Research University, partecipa a progetti internazionali ed è inserita in network di lavoro con i maggiori college del mondo, promuove ricerca in ambito interdisciplinare, dialoga con le imprese.

L'Università di Pavia è un campus a misura di studente, 18 collegi universitari dove ragazzi e ragazze vivono e crescono insieme, si scambiano idee e progetti, preparano al meglio il loro futuro. A questi giovani l'Ateneo pavese garantisce un percorso di orientamento personalizzato, più di 400 accordi di collaborazione con Università straniere e oltre 700 accordi Erasmus, 3300 occasioni di stage, contatti con le imprese e il mondo del lavoro. L'Università di Pavia si caratterizza, inoltre, quale Ateneo multidisciplinare di medie dimensioni con un organico pari a 675 professori, tra ordinari o associati, 363 ricercatori, 836 tecnici amministrativi a tempo indeterminato e 20 collaboratori ed

esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 42 corsi di laurea triennale, 48 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea a ciclo unico, a cui si aggiungono 23 corsi di dottorato di ricerca con sede a Pavia e 12 in convenzione con altri enti, 42 scuole di specializzazione medica, 6 scuole di area non-medica e una scuola di specializzazione per le professioni legali, 29 master di I livello, 38 master di II livello e 10 corsi di perfezionamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2024/25 è attualmente pari a 27.653, a cui si aggiungono 838 dottorandi, 1471 specializzandi, di cui 1193 di area medica e 1.094 iscritti ai Master di I e II livello. In allegato è disponibile un quadro informativo dettagliato (Allegato 1), che è anche pubblicato alla pagina <http://www-aq.unipv.it/homepage/dati-statistici/>. Per un maggiore dettaglio sulla struttura organizzativa e sulle attività dell'Università degli Studi di Pavia si rimanda invece alla Sezione 3 -"Organizzazione e capitale umano", paragrafo 3.1 "Struttura organizzativa".

L'aumentata pressione competitiva e la crescente complessità della società moderna, anche prima della pandemia, avevano già imposto un cambio di passo nella gestione delle università. La complessità deriva da molteplici fattori. In particolare, il settore è diventato globale e altamente competitivo richiedendo una maggiore adozione di logiche di mercato e di pratiche aziendali, pur con i dovuti adattamenti per tener conto della natura specifica delle organizzazioni universitarie. Le università statali sono amministrazioni pubbliche e come tali soggette ai rilevanti vincoli imposti al restante mondo delle PA ma sono chiamate a dotarsi di chiare strategie competitive che, partendo dall'analisi del contesto e dei fattori alla base del cambiamento, siano in grado di elaborare risposte strategiche per l'evoluzione della singola sede e del sistema universitario. La natura sociale delle università è e deve restare la premessa chiave del ragionamento strategico, per sostenere contemporaneamente entrambi i livelli di creazione di valore: sia come capacità del singolo ateneo di competere sul mercato, sia come capacità del sistema universitario nel suo insieme di garantire il servizio pubblico, la formazione continua, la creazione e diffusione di conoscenza per la società. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha rappresentato una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla formazione e ricerca e nella sua realizzazione ha spinto alla costruzione di un forte legame tra istruzione e mondo economico. Peraltro, esso ha comportato l'esigenza di rispettare tempi strettissimi e di efficientare le procedure di spesa e di rendicontazione ha richiesto l'introduzione di strumenti adeguati a soddisfare le pressanti e legittime esigenze di "accountability" e di trasparenza. Inoltre, la spinta che il PNRR ha impresso alle dinamiche della spesa ha reso ancora più difficoltoso il rispetto dei limiti specifici di spesa e di fabbisogno che non sono stati aboliti e hanno complicato la rapida attuazione dei programmi. Tali vincoli, inoltre, ostacolano la piena responsabilizzazione degli Atenei rispetto ai risultati, che, a livello economico, sono ormai rappresentati dal risultato di esercizio e, a livello sociale, dall'impatto misurato dai sistemi di valutazione interni ed esterni. Affinché possano davvero essere realizzate le trasformazioni radicali di cui il territorio ha estremo bisogno, è necessario rivedere l'organizzazione dei processi e disporre di competenze all'altezza nonché di adeguati strumenti gestionali. Per cogliere la sfida e usare con efficacia ed efficienza le nuove risorse messe a disposizione, occorre vengano dedicate attenzione e risorse alla digitalizzazione dei processi, all'integrazione dei sistemi informativi e al governo degli indicatori. Il sistema universitario, inoltre, può guidare efficacemente il cambiamento generato dall'intelligenza artificiale e dal governo dei dati, facilitando l'innovazione e lo sviluppo di competenze adeguate. In questo ambito, le organizzazioni universitarie si trovano di fronte a una sfida epocale ovvero quella di essere interpreti del cambiamento rivoluzionario indotto dall'AI. La transizione verso ambienti digitali impatta profondamente la ricerca, la didattica e

l'amministrazione e richiede una riconsiderazione radicale dei metodi in uso. L'intelligenza artificiale offre potenti strumenti per l'automazione dei compiti ripetitivi, per la creazione di contenuti didattici personalizzati e per le modalità con cui si fa ricerca. Le Università sono chiamate a sostenere e implementare dinamicamente i processi di trasformazione digitale del Paese, ampliando il numero dei laureati con le competenze funzionali allo sviluppo di tale processo, di cui è nota l'attuale grave carenza sul mercato delle professioni. In questo ambito di azione è necessaria un'alleanza con il territorio e con il mondo dell'impresa, sia per riqualificare l'offerta formativa di primo e di secondo livello, sia per potenziare i percorsi di formazione permanente. Come meglio descritto in un successivo paragrafo, l'Università di Pavia sta attivamente esplorando l'applicazione dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI) per migliorare i processi interni, il supporto agli studenti e la gestione della conoscenza.

I dati di contesto interno ed esterno hanno consentito di definire la SWOT analysis nei termini riportati nella tabella sottostante. In particolare, l'analisi SWOT è stata importante per la definizione degli obiettivi strategici da parte della Governance per mettere in campo azioni per recuperare, dove possibile, i punti di debolezza, per valorizzare ulteriormente i punti di forza nonché per trasformare in risultati le opportunità e ridurre i rischi connessi alle 'minacce'.

Strenghts – Punti di Forza	Weaknesses – Punti di Debolezza
<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte attenzione all'inclusione e al merito grazie anche all'esperienza "studente collegiale" estesa anche agli studenti non collegiali</li> <li>• Elevato tasso di interdisciplinarietà</li> <li>• Significativa presenza di studenti stranieri</li> <li>• Forte investimento nel tutorato per supporto personalizzato agli studenti in difficoltà con modalità "a piccoli gruppi"</li> <li>• Eccellenza e unicità del sistema collegiale</li> <li>• Buon posizionamento dell'Ateneo in termini di indicatori di qualità della didattica, tra cui la percentuale di laureati in corso e gli indicatori sui tempi di acquisizione dei CFU</li> <li>• Elevata percentuale di studenti iscritti al primo anno che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero anche in rapporto ai valori medi italiani e del nord ovest</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelli di allocazione interna di risorse basate su criteri premiali</li> <li>• Alto investimento in borse di dottorato di ricerca anche grazie a contributi da imprese e soggetti privati come ad es Banca Intesa</li> <li>• Capacità di attrazione di talenti di ricerca (ad es. ERC ed iniziative connesse come ad es Fondi cariplo attrattività)</li> <li>• Attivazione di un programma biennale per attrarre studiosi di alto profilo con progetti internazionali innovativi (PROGRAMMA ATTRATTIVITA'), potenziare le opportunità per giovani talenti (PROGRAMMA RAFFORZAMENTO), supportare domande di progetti di ricerca all' Università di Pavia, in particolare quelle del Programma Quadro dell'Unione Europea (INROAD+).</li> <li>• Ottimo risultato ottenuto per i Dipartimenti di eccellenza</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buon andamento delle iniziative di dottorato in collaborazione con il sistema delle imprese e dei corsi di formazione superiore 'a mercato'</li> </ul>	<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevata frammentazione dei settori disciplinari tra i Dipartimenti</li> <li>• Perdita del 21% degli iscritti tra il primo e il secondo anno</li> <li>• Criticità in ordine all'adeguatezza delle strutture, in gran parte di carattere storico, che emerge dalle indagini di soddisfazione dei laureandi, dai documenti prodotti nell'ambito del sistema di AQ e da segnalazioni dei CDS</li> <li>• Presenza di alcune lauree magistrali che continuano a registrare un numero di iscrizioni decisamente inferiore alla numerosità di riferimento AVA</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Età media dei ricercatori elevata</li> <li>• Diminuzione del peso di Pavia in termini di quota premiale con l'adozione della nuova VQR 2015-2019</li> <li>• Prima formalizzazione della pianificazione strategica dei Dipartimenti avviata nel corso del 2023</li> <li>• Scarsa sensibilità al rischio dovuto alla sicurezza informatica</li> </ul> <p><b>Terza missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tessuto economico e produttivo del territorio composto in prevalenza da realtà di piccole dimensioni</li> </ul>
Opportunities - Opportunità	Threats - Minacce
<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ripresa del trend positivo di immatricolazioni a partire dall'AA 2020/21 dopo il calo dell'AA precedente e continua crescita delle LM biennali</li> <li>• Costante e crescente interesse europeo verso l'evoluzione dell'offerta formativa integrata verso le logiche delle digital credential europee (facilmente implementabile dai Collegi)</li> <li>• A partire dall'AA 2020/21 sono stati attivati 20 nuovi corsi di studio, di cui 15 con sede amministrativa a UNIPV</li> <li>• Partecipazione al progetto EC2U con didattica distribuita a livello internazionale</li> <li>• Forti investimenti per ristrutturare e ampliare strutture per la didattica</li> <li>• Notevole investimento in strutture e attrezzature per didattica innovativa</li> <li>• L'intelligenza artificiale come supporto alla stesura di materiale didattico e di "ibridazione" della didattica</li> <li>• Crescente apertura a progettualità didattiche integrate interateneo</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevati finanziamenti da organi centrali (PNR, PRIN, PNRR e Dipartimenti di Eccellenza)</li> <li>• Bandi Horizon Europe, Fondazione Cariplo e Regione Lombardia, nuova programmazione FESR)</li> <li>• Grandi infrastrutture di ricerca potenziamento e sviluppo delle facilities di ateneo grazie a finanziamenti acquisiti a livello regionale nazionale (PNRR) ed internazionale e miglioramento gestionale anche grazie all'ingresso al network nazionale NICO</li> <li>• Collocazione logistica all'interno di un territorio che vede la presenza di molti istituti di ricerca e IRCCS</li> <li>• Vocazione allo sviluppo delle discipline di Scienze della vita che al momento attuale hanno un ruolo centrale</li> </ul> <p><b>Terza Missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proseguimento e sviluppo del progetto 'Polo dell'innovazione' ovvero della realizzazione del 'Parco Tecnologico Cardano' a sostegno della localizzazione d'impresae ad altro tasso di innovazione tecnologica nel distretto della Scienza della Città di Pavia</li> <li>• Crescita della richiesta di formazione a mercato</li> <li>• Grande dinamismo negli insediamenti di nuove start-up e spin-off nel territorio</li> <li>• Potenzialità di crescita delle strutture di Public engagement</li> <li>• Crescita di relazioni positive con le associazioni e realtà produttive del territorio</li> </ul>	<p><b>Didattica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spiccato dinamismo delle università limitrofe e livelli di competizione molto elevati</li> <li>• Riduzioni al finanziamento regionale al Diritto allo Studio correlate ad una particolare debolezza della capacità di spesa delle famiglie</li> <li>• Peso crescente della quota di FFO basata sul modello del 'costo standard' che impone una crescita degli iscritti per mantenere i livelli di finanziamento attuali</li> <li>• Calo demografico e previsione di diminuzione significativa delle immatricolazioni</li> <li>• L'intelligenza artificiale come strumento che renderà maggiormente competitive le Università più tecnologicamente evolute (private, telematiche, mega-Atenei, ...);</li> <li>• Eccessiva burocrazia connessa al rilascio dei visti e dei permessi di studio per studenti stranieri extracomunitari</li> <li>• Aumento del premio assicurativo (Servizio Sanitario Nazionale) per studenti stranieri</li> <li>• Resistenze ad una rivisitazione dei corsi di studio in chiave più attuale e attrattiva, anche a fronte delle novità normative in tal senso</li> </ul> <p><b>Ricerca:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competitività dell'area Milanese il cui potenziale di ricerca si sta sviluppando rapidamente anche grazie all'attività di enti privati soprattutto in ambito biomedico e tecnologico</li> <li>• Eccessiva burocrazia connessa al rilascio dei visti e dei permessi di studio per Visiting Professor stranieri extracomunitari</li> <li>• Capacità di mantenere finanziamenti nazionali e regionali alla ricerca e l'attuale livello di competitività in quelli internazionali a fronte di una fortissima competizione regionale, nazionale ed internazionale</li> <li>• Rischio cyber come minaccia attuale e futura alla solidità delle attività di ricerca</li> </ul> <p><b>Terza missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulteriore riduzione di investimenti delle aziende in ricerca e sviluppo</li> <li>• Limitata capacità del territorio di acquisire rilevanza e visibilità</li> <li>• Servizi, mobilità alternativa e trasporti non in linea con il territorio milanese</li> <li>• Alta competitività con l'area milanese, più integrata nell'ecosistema dell'innovazione</li> </ul>

## SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### 2.1 Il Programma strategico (Valore Pubblico)

In questa sezione l'Ateneo esplicita gli obiettivi strategici del quadriennio 2022/2025 che discendono dal Programma strategico 2022/25 approvato dagli Organi di Governo nel mese di dicembre 2022 (Allegato 2). Tali obiettivi sono coerenti con i documenti di programmazione finanziaria adottati (si veda in particolare il budget per il triennio 2025-2027). In relazione alla specificità della missione dell'Ateneo, per ogni obiettivo strategico sono stati individuati alcuni indicatori di output/outcome che si ritengono adeguati alla misurazione del Valore Pubblico (*outcome*/impatti), anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile (*Sustainable Development Goals* dell'Agenda ONU 2030; indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL). In sostanza, vengono descritte le strategie per la creazione di Valore Pubblico e i relativi indicatori di impatto. Occorre, peraltro, evidenziare come l'identificazione di adeguati indicatori di impatto si presenti come un'operazione non banale, soprattutto per fenomeni complessi il cui andamento risente dell'effetto di molteplici fattori, alcuni dei quali non sono dipendenti dall'azione dell'Ateneo né sono modificabili nel breve periodo. Per questo motivo, in occasione del monitoraggio annuale, si procede ad una valutazione di 'adeguatezza dei target' e, in alcuni casi, anche di revisione degli indicatori per individuare quelli maggiormente idonei a misurare il risultato da perseguire. Nelle tabelle vengono inoltre individuati, per ogni singolo obiettivo, gli stakeholder di riferimento, i progetti gestionali collegati e i relativi KPI organizzativi. Inoltre, in base all'articolo 48 del decreto legislativo dell'11 aprile 2006, numero 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna), le amministrazioni pubbliche, entro il 31 gennaio di ogni anno, devono predisporre e approvare il Piano triennale di azioni positive (PTAP). Si tratta di un documento che indica le azioni che l'Amministrazione intende mettere in atto per assicurare la rimozione degli ostacoli che impediscono la piena inclusione e la realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne. In ottemperanza alla richiamata disposizione, il CUG dell'Università degli Studi di Pavia ha elaborato il PTAP per il triennio 2025-2027 che viene approvato quale allegato del PIAO (Allegato 3). Per valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell'Ateneo, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni coerenti al proprio interno, dal 2022 viene elaborato il Gender Equality Plan per il triennio successivo. In allegato viene inserito anche l'aggiornamento di questo documento con riferimento al triennio 2025-2027 (Allegato 4).

Legenda delle Aree dirigenziali competenti evidenziate nelle tabelle a seguire.

<b>Codice</b>	<b>Descrizione</b>
<b>DG</b>	Direzione Generale
<b>ABC</b>	Area Beni Culturali
<b>ADSS</b>	Area Didattica e Servizi agli Studenti
<b>ARIIDC</b>	Area Relazioni Internazionali, Innovazione Didattica e Comunicazione
<b>ARTM</b>	Area Ricerca e Terza Missione
<b>ARUF</b>	Area Risorse Umane e Finanziarie
<b>ASI</b>	Area Sistemi Informativi
<b>ATS</b>	Area Tecnica e Sicurezza

Si riportano di seguito le tabelle di sintesi relative agli obiettivi strategici 2025/2027:

## Ambito Istituzionale DIDATTICA

OBIETTIVO STRATEGICO 1	<b>Favorire l'inclusione degli studenti</b> Ribadire la funzione pubblica dell'Università, accogliendo tutti gli studenti meritevoli, attraverso politiche che favoriscano i meno abbienti rafforzando il supporto in itinere e l'attenzione alla disabilità	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + immatricolazioni	5.596	5.661	5.750	mantenimento			DataMart studenti - ASI (dato storicizzato al 31 dicembre)
	2) + iscritti	25.843	26.632	27.653	mantenimento			DataMart studenti - ASI (dato storicizzato al 31 dicembre)
	3) + sostegno economico per interventi diritto allo studio (indicatore Censis)	€ 15.707.332	€ 18.279.262	€ 22.917.409	mantenimento			Censis - ASI
	4) - abbandoni (Tasso di)	18,70%	20,90%	21,00%	18%			Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR
	5) + laureati in corso (Tasso di)	67,40%	68,30%	67,00%	>=67%	>=67%	>=67%	Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR
<b>Stakeholder</b>	Popolazione studentesca							
<b>Progetti gestionali</b>	UNI.verso.PV							
<b>KPI Organizzativi</b>	Numero di iscritti al primo anno regolare con carriera attiva o in ipotesi (rilevato a dicembre)	8.393	8.589	8.443	mantenimento			DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS							
OBIETTIVO STRATEGICO 2	<b>Aumentare il livello qualitativo dei servizi agli studenti</b> Incrementare il numero di alloggi disponibili, garantire il supporto alla mobilità, al placement e alla formazione linguistica	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + alloggi in collegi e strutture convenzionate	2496	2630	2635	mantenimento			Censis - ASI
	2) + laureati occupati	90,20%	89,10%	89,60%	>=89%	>=89%	>=89%	Almaurea - ASI
	3) + studenti supportati dai servizi del SAISD	793	799	985	mantenimento			SAISD
	4) + aziende che partecipano a eventi e che usufruiscono dei servizi di placement	1653	2298	2534	>=2500	>=2500	>=2500	Relazione consuntiva COR - database Almaurea; piattaforma iscrizione e gestione career fair;
	5) + iniziative di placement promosse verso studenti e laureati	138	134	218	>=150	>=150	>=150	Relazione consuntiva COR - eventi, iniziative, progetti, bandi promossi su Orienta e ai target
<b>Stakeholder</b>	Popolazione studentesca/Società							
<b>Progetti gestionali</b>	Progetto Career House							
<b>KPI Organizzativi</b>	Realizzazione attività con aziende e professionisti (eventi o progetti) e pianificazione attività per le competenze trasversali per l'ingresso nel mondo del lavoro nel 2025 presso Palazzo Vistarino.							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS							

Ambito Istituzionale DIDATTICA									
OBIETTIVO STRATEGICO 3	Adeguare l'offerta didattica e introdurre modalità didattiche innovative Procedere ad una revisione dell'offerta formativa per renderla maggiormente attrattiva e all'innovazione delle modalità didattiche	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + studenti che partecipano a percorsi di formazione trasversale (indicatore Pro3)	669	652	6987	mantenimento			Pro3 - ADSS	
	2) + open badge per competenze trasversali (indicatore Pro3)	1950	2198	3044	mantenimento			Pro3 - ADSS	
	3) + docenti che hanno partecipato attivamente alla formazione sulle metodologie di didattica innovativa	52	106	99	>=100			Sondaggio di Ateneo- insegnamenti che usano flipped classroom, didattica case-based, conversazionale, per progetti o gamification.	
	4) + corsi di formazione per docenti	2	5	5	5	5	5	Corsi EMI CLA e Corsi del Progetto per la Didattica Innovativa	
Stakeholder	Comunità accademica								
Progetti gestionali	Progetto di innovazione didattica								
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto								
Responsabile gestionale	Dirigente ARIIDC								
OBIETTIVO STRATEGICO 4	Attuare politiche di reclutamento a supporto della nuova offerta e giovani ricercatori Alimentare le politiche di incentivazione interna dirette al potenziamento e alla valorizzazione dell'offerta didattica (soprattutto magistrale e internazionale) e al reclutamento mirato di docenti di valore	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + chiamate dirette	4	11	9	>=10	>= 10	>= 10	Prof Vecchi	
	2) + Qualità reclutamento	1,82%	1,73%	1,75%	mantenimento			Sito MIUR tabelle riparto FFO	
Stakeholder	Popolazione studentesca/Comunità scientifica								
Progetti gestionali	Implementazione dei piani assunzionali di Ateneo								
KPI Organizzativi	% di assunzioni rispetto a quelle previste dalla programmazione del personale dell'Ateneo								
Responsabile gestionale	DG								

## Ambito Istituzionale DIDATTICA

OBIETTIVO STRATEGICO	Potenziare l'integrazione con i Collegi universitari Rendere disponibile ad un numero di studenti più ampio rispetto ai residenti l'opportunità offerta dal sistema collegiale (minor abbandoni e maggior numero di laureati in corso)	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + studenti non collegiali coinvolti nel progetto CNR	n.d.	421	425	> 400	> 400	> 400	ADSS
	2) + open badge rilasciati	77	159	270	> 250	> 250	> 250	ADSS
	3) + corsi di laurea coinvolti	8	32	28	>=22	>=22	>=22	ADSS
<b>Stakeholder</b>	Popolazione studentesca							
<b>Progetti gestionali</b>	Università nei collegi							
<b>KPI Organizzativi</b>	N° di iniziative attivate per l'a.a. 2024/25 rispetto a iniziative programmate							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS							
OBIETTIVO STRATEGICO	Aumentare l'internazionalizzazione Rafforzare le esperienze formative con partner internazionali, europei ma anche extra-europei, attraverso doppie lauree, accordi e scambi con università straniere e corsi in lingua inglese	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + studenti con titolo straniero	8,65%	11,71%	14,77%	>=10%	>=10%	>=10%	Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR
	2) + dottorandi con titolo straniero	11,90%	11,90%	15,04%	>=12%	>=12%	>=12%	Ufficio dottorati
	3) + studenti in mobilità totali (ingresso/uscita)	532	1421	1372	mantenimento			Censis -ASI
	4) + insegnamenti erogati in lingua straniera (indicatore Pro3)	0,135	0,197	0,233	mantenimento			Pro3 - ARIIDC
	5) + progetti per la creazione e consolidamento di network internazionali	20	24	24	mantenimento			ARIIDC
	6) + studenti con titolo straniero nel programma Foundation Year	47	165	205	> 200	> 200	> 200	ARIIDC
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica							
<b>Progetti gestionali</b>	Alleanza EC2U							
<b>KPI Organizzativi</b>	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale")	1,34%	2,05%	1,95%				Scheda Indicatori di Ateneo ANVUR
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ARIIDC							

## Ambito Istituzionale RICERCA

OBIETTIVO STRATEGICO 6	Valorizzare e sostenere la Ricerca Implementazione PNRR, sostenere il Dottorato di Ricerca e i giovani ricercatori, aumentare l'interlocuzione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + % di spese verificate e trasmesse all'HUB rispetto al totale delle spese sostenute*	N.A.	100%	100%	85%- 100%			ARTM
	2) + fondi di ricerca assegnati da progetti competitivi	18.520.893,26 € (+ Dip.Eccell. 7.464.025,00 €) (+ DM737/2021 2.868.362,00 €)	37.261.703,95 € (+ Dip.Eccell. 7.558.582,00 €) (+ DM737/2021 856.610,00 €)	€ 21.941.741,43 (+ Dip.Eccell. 7.558.582,00 €)	massimo 20 milioni di euro	tra 13 ed i 18 milioni di euro	tra 13 ed i 18 milioni di euro	ARTM
	3) + dottorandi	622	716	<b>838</b>	<b>incremento (930)</b>	in considerazione delle prevista riduzione dei finanziamenti si ipotizza una progressiva diminuzione (indicatore immatricolati ritorna a situazione pre COVID, indicatore iscritti - 10% per anno)		ARTM
	4) + convenzioni con enti e aziende	XXXVII ciclo dottorato/2022: -Convenz dottorati consorzio: 3 -Convenz borse tematiche: 12 -Convenz executive: 9 -Cotutele internaz: 6 Totale conv dottorati = 30	XXXVIII ciclo dottorato/2023: -Convenz dottorati consorzio: 4 (1 Dott Nazionale) -Convenz borse tematiche: 55 (13 borse tematiche, 10 PNRR 351, 22 PNRR 352) -Convenz executive: 7 (8 dottorandi) -Cotutele internaz: 7 Totale conv dottorati = 74	XXXIX ciclo dottorato/2024: -Convenz dottorati consorzio: 8 ( <b>1 Dottorato nazionale e industriale, 2 dottorati industriali</b> ) -Convenz borse tematiche: <b>66 (16 borse tematiche, 23 PNRR 117, 27 PNRR 118)</b> -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: <b>12</b> <b>Totale conv dottorati = 94</b>	XL ciclo dottorato/2025: -Convenz dottorati consorzio: 8 (1 Dottorato Nazionale, 1 Dottorato nazionale e industriale, 3 dottorati industriali) -Convenz borse tematiche: 63 (14 borse tematiche, 12 PNRR 629, 37 PNRR 630) -Convenz executive: 10 -Cotutele internaz: 10 Totale conv dottorati = 91	XLI ciclo dottorato/2026: -Convenz dottorati consorzio: 10 -Convenz borse tematiche: 35 -Convenz executive: 10 -Cotutele internaz: 5 Totale conv dottorati = 60	XLII ciclo dottorato 2027 -Convenz dottorati consorzio: 10 -Convenz borse tematiche: 35 -Convenz executive: 10 -Cotutele internaz: 5 Totale conv dottorati = 60	ARTM
	5) + posizionamento nei ranking	33,7	32,3	34,4	>= 30	>= 30	>= 30	THE (punteggio Research) - ASI
	52,5	51	64,6	>= 50	>= 50	>= 50	QS (punteggio Citations per faculty) - ASI	
Stakeholder	Comunità scientifica							
Progetti gestionali	Supporto gestionale al PNRR e ai Dipartimenti di eccellenza, alle borse dottorato PNRR (DM 351/352 ; DM117/118), ai bandi PRIN							
KPI Organizzativi	Rispetto delle scadenze di rendicontazione PNRR, bandi PRIN, Dipartimenti di eccellenza e borse dottorati di ricerca							
Responsabile gestionale	Dirigente ARTM							

## Ambito Istituzionale TERZA MISSIONE

Ambito Istituzionale TERZA MISSIONE							
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 17</b>	<b>Realizzare il Nuovo "Centro di Ricerca e Formazione - Parco Cardano"</b> Aumentare l'interazione con il territorio, in particolare favorendo l'insediamento di nuove iniziative imprenditoriali ad alto contenuto di conoscenza	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027		Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + Filiere di ricerca avviate nel Centro di Ricerca e Formazione	N.A.	2	3	minimo 3 - massimo 4		
	2) Definizione della partnership per realizzazione parte privata*	N.A.	N.A.	partnership realizzata			
<b>Stakeholder</b>	Comunità scientifica/territorio						
<b>Progetti gestionali</b>	Parco Cardano; Progetto PRO3 "Rafforzare la ricerca e il suo impatto sociale ed economico"						
<b>KPI Organizzativi</b>	Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo (PRO3 2024-2026 OBIETTIVO B - "Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese")		0,037		0,049 (Target finale 2026)		
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ATS e dirigente ARTM						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 9</b>	<b>Favorire l'integrazione e l'intesa con IRCCS</b> migliorare l'attrattività dei corsi di medicina verso i migliori studenti, rafforzare le apicalità ospedaliere e le Scuole di Specialità	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027		Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + posti disponibili per medici specializzandi	1171	1198	1193	mantenimento		ADSS (contratti ministeriali + regionali)
	2) + gradimento rilevato da studenti di medicina (tasso di)	8,20	8,25	8,04	mantenimento		SISVALDIDAT D14 Medicina Golgi ASI
		8,31	8,26	7,98			SISVALDIDAT D14 Medicina Harvey ASI
3) + ricercatori coinvolti nella Piattaforma di ricerca con IRCCS	149	151	148	> 145		File accordi con IRCCS -	
<b>Stakeholder</b>	Popolazione studentesca/territorio						
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 18</b>	<b>Riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta di Master e ECM</b> Aumentare la qualità dell'offerta migliorando attrattività e numero iscritti	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027		Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + capacità di autofinanziamento da master (ricavi)	€ 2.717.531	€ 3.023.426	€ 3.710.567	>= € 3.400.000		ADSS
<b>Stakeholder</b>	Comunità scientifica/territorio						
<b>Progetti gestionali</b>	Supporto alla riorganizzazione						
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS						

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE								
OBIETTIVO STRATEGICO 8	Conservare e valorizzare il patrimonio esistente e aumentare la qualità e la quantità dei posti aula Migliorare gli spazi per la didattica e la ricerca attraverso progetti di ristrutturazione edilizia e di rigenerazione urbana	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027		Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + spazi disponibili per la didattica (Indicatore Pro3)	1,79	1,77	1,93	> 1,90		Indicatore C_c Pro3 - ATS	
	2) + posti aula	19.333		21.708	In costruzione il nuovo edificio dei Dip di chimica e Scienze del farmaco, con previsione di completamento nel triennio successivo e incremento di +2.000 posti aula.		ATS	
	3) + livello di soddisfazione degli studenti	85,50%	85,30%	84,30%	85%		AlmaLaurea - ASI	
	4) + metri quadri riqualificati**	N.D.	N.D.	N.D. (è in fase di definizione l'algoritmo di calcolo)	10% (circa 25.000 mq)		ATS	
Stakeholder	Comunità accademica/territorio							
Progetti gestionali	Piano Triennale Edilizia							
KPI Organizzativi	Livello di realizzazione degli interventi rispetto al cronoprogramma delle opere							
Responsabile gestionale	Dirigente ATS							
OBIETTIVO STRATEGICO 10	Potenziare i servizi bibliotecari Aumentare e riqualificare gli spazi destinati e migliorare quantità e qualità dei servizi	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027		Fonte dati - Referente	
Valore Pubblico atteso	1) + soddisfazione utenti (indicatore GP)	4,63 su 6	4,61 su 6	4,67 su 6	mantenimento		Good practice - ASI	
	2) + utilizzo dei servizi bibliotecari	22.790	31.030	36.025	37.000	37.000	37.000	Numero prestiti locali
		6.183	7.077	7.085	7.100	7.100	7.100	Numero prestiti interbibliotecari
		41.000	38.916	35.224	35.000	35.000	35.000	Numero document delivery
		4.570	7.079	7.150	7.200	7.200	7.200	Numero transazioni di quick reference
		487	950	974	980	980	980	Numero transazioni di reference specialistico
		53	87	95	100	100	100	Numero corsi di formazione all'utenza
		48	114	129	140	140	140	Numero ore di formazione erogate
Stakeholder	Comunità scientifica/Studenti							
Progetti gestionali	Potenziamento Open Access e Open Science; Sistema informativo biblioteche (ciclo acquisti Sebina)							
KPI Organizzativi	Gradimento degli utenti di utilizzo dei servizi bibliotecari	4,2 su 5	4,12 su 5	4,12 su 5	4,2 su 5		ABC	
Responsabile gestionale	Dirigente ABC							

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE								
OBIETTIVO STRATEGICO 19	Potenziare la disseminazione di conoscenze e di cultura Aumentare le attività di public Engagement e gli eventi culturali aperti alla città	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + partecipanti agli eventi museali	6.112	8.917	7.700	9.000	9.000	9.000	ABC
	2) + visitatori ai musei	35.748	41.607	40.597	45.000	45.000	45.000	ABC
Stakeholder	Comunità accademica /società/territorio							
Progetti gestionali	Realizzazione del secondo spazio espositivo a Palazzo Botta (Museo Anthropos)							
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
Responsabile gestionale	Dirigente ABC							
OBIETTIVO STRATEGICO 11	Rafforzare la qualità professionale dell'Amministrazione e sviluppare il capitale umano Integrare tutte le leve di gestione delle risorse umane: programmazione dei fabbisogni, reclutamento e selezione, valutazione delle performance, piani di formazione e percorsi di carriera	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + personale che ha fruito di contenuti formativi relativi allo sviluppo delle competenze digitali sulla piattaforma del progetto Digitalmente		470 (dato a fine ottobre'24 a chiusura della piattaforma Skillia)					Numero di utenze che da inizio progetto ha completato almeno un contenuto formativo della piattaforma Skillia
	1bis) + personale coinvolto in laboratori di sviluppo specifici del progetto di sviluppo del capitale umano destinato alle risorse con responsabilità gestionale			0	20	20	20	
	2) + giudizi positivi nelle indagini di benessere	4,00	3,98	3,96	>=3,95			SPSO
	3) + equilibrio tra vita privata e lavorativa del personale anche attraverso forme di welfare organizzativo*	1.048	1.062	1.038	mantenimento			numero assicurati (incluse le adesioni volontarie) SPSO
867		876	908	mantenimento			numero di utilizzatori del portfolio SPSO	
Stakeholder	Personale TA/comunità accademica							
Progetti gestionali	Applicazione del nuovo CCNL (Piano PEV transitorie) e sistema dei nuovi incarichi; piano di formazione; Progetto delle competenze trasversali							
KPI Organizzativi	% di assunzioni rispetto a quelle previste dai piani straordinari;	0%	0%	0%	20%			SPSO
	Indicatore di Formazione in materia di approvvigionamento	0	36 ore di formazione	77,30 ore di formazione	>=60 ore di formazione			SPSO
Responsabile gestionale	DG							

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE								
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 12</b>	<b>Migliorare l'organizzazione gestionale</b> Adozione o migliore utilizzo di strumenti e di processi in coerenza con la strategia	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + dipendenti con accordo individuale (lavoro agile)	47,70%	50,73%	52,18%	mantenimento			SPSO
	2) + servizi inseriti nel Catalogo Servizi		56	100	120	120	120	ASI
<b>Stakeholder</b>	Utenti interni ed esterni							
<b>Progetti gestionali</b>	Progetto Poli territoriali per i Servizi tecnico-informatici a supporto dei Dipartimenti							
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ASI							
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 13</b>	<b>Aumentare la Facilitazione Amministrativa</b> Integrazione delle funzioni tecniche e amministrative in un'ottica di razionalizzazione e completo sfruttamento dei gestionali in uso	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + soddisfazione degli utenti (tasso di)	77% (anno 2022 sulle fasi di reclutamento della didattica)	86% (anno 2023 sulle fasi di firma dei contratti dei ricercatori a tempo det e autodichiarazione on line)	86,2% (Reclutamento personale docente) - 96,6% (Reclutamento personale docente a tempo determinato)	80%			Assessment dei processi oggetto di facilitazione e semplificazione amministrativa(f): % di utenti/operatori soddisfatti del livello di semplificazione realizzato - Lab Facilitazione
<b>Stakeholder</b>	Utenza interna							
<b>Progetti gestionali</b>	Programma di facilitazione e semplificazione							
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
<b>Responsabile gestionale</b>	DG							
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 14</b>	<b>Implementare la trasformazione digitale</b> agendo sui processi interni e migliorando dell'esperienza digitale da parte dello studenti	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + servizi accessibili con SPID/CIE ed EIDAS (identità europea)		25	30	25	35	45	ASI
	2) + soddisfazione degli studenti in relazione ai servizi digitali	4,14 su 6	4,20 su 6	4,20 su 6	4,30 su 6	4,4 su 6	4,5 su 6	Good Practice - ASI
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica							
<b>Progetti gestionali</b>	Piano di Trasformazione digitale							
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma del Piano							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ASI							

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE								
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 15</b>	<b>Potenziare l'ecosistema Web di Ateneo</b> Rifacimento del sito istituzionale, di dipartimento, dei corsi di laurea e di orientamento	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + punteggio Censis in relazione al sito	11 su 13	11 su 12	11 su 14	>=11	>=11	>=11	Censis somma indicatori Struttura sito (punteggio ottenuto su punteggio ottenibile) - ASI
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica e utenti esterni							
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 16</b>	<b>Migliorare la comunicazione interna ed esterna</b> Diffondere efficacemente le informazioni verso gli stakeholder e i media	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + soddisfazione utenti	4,16	4,15	4,11	4,3	4,35	4,4	Good Practice - ASI
	2) + punteggio Censis in relazione ai social*	10 su 19	17 su 27	17 su 30	>=17			Censis - Somma indicatori Social (punteggio ottenuto su punteggio ottenibile) - ASI
	3) + passaggi su testate giornalistiche	5607	14408	16030	>=15000			ARIIDC
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica e utenti esterni							
<b>Progetti gestionali</b>	Piano di comunicazione interna							
<b>KPI Organizzativi</b>	Implementazione delle attività programmate e verifica risultati							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ARIIDC							
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 20</b>	<b>Aumentare la sostenibilità e migliorare la gestione qualità</b> Consolidare e incrementare le iniziative di sostenibilità ambientale ed economica e le azioni positive per l'inclusione, l'equilibrio di genere, potenziare i processi di gestione qualità	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025-2027			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) - emissioni dirette e indirette di CO <sub>2</sub> legate alle attività dell'Ateneo**		ton CO2 = 13.294,08	n.d.	-3% (valore normalizzato sui principali indicatori energetici e in relazione ai correlati investimenti)			ATS
	2) - consumi energetici	15.123.903 kWh EE	14.448.504 kWh EE	14.756.325 kWh EE	in fase di calcolo			ATS
	3) + punteggio per processo di accreditamento di sede**	C	C	C	miglioramento			ANVUR
	4) + iniziative positive in materia di inclusione e parità di genere		30% delle azioni programmate	59,38% delle azioni programmate	>50%			SPSO
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica/territorio							
<b>Progetti gestionali</b>	Rapporto sulla Sostenibilità dell'Università di Pavia - aggiornamento 2025							
<b>KPI Organizzativi</b>	Analisi delle criticità e degli eventuali interventi per raggiungere la piena accessibilità dell'amministrazione da parte delle persone con disabilità (d.lgs. 13 dicembre 2023, n. 222)							
<b>Responsabile gestionale</b>	DG, tutte le Aree							

## 2.2 La performance

L'ambito programmatico della performance è stato predisposto secondo le logiche di performance management, di cui al Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 e secondo le Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Esso è finalizzato, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia i cui esiti dovranno essere rendicontati nella relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b), del predetto decreto legislativo. La tabella seguente definisce i valori target degli indicatori che verranno valutati ai fini della performance organizzativa di Ateneo, della Direzione Generale e dei dirigenti con peso rispettivamente pari al 50% e al 30%. Nelle tabelle successive sono evidenziati i progetti gestionali assegnati al Direttore Generale e ai dirigenti i cui risultati rilevano anch'essi ai fini della valutazione della loro performance con peso rispettivamente pari al 20% e al 30%. Essi saranno oggetto di riesame nella fase di monitoraggio e revisione degli obiettivi 2025 che sarà effettuata nel periodo luglio-settembre. Secondo quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025-2027, dal 2023 per i Dirigenti è stata introdotta un'ulteriore componente di valutazione relativa agli obiettivi individuali assegnati o, più in generale, alla gestione del piano di lavoro di area secondo le scadenze e le attività pianificate con peso pari al 10%. Le schede di valutazione complete che verranno utilizzate per la valutazione del Direttore Generale e dei dirigenti, compresi i piani di lavoro delle aree sono riportati in allegato al presente documento (Allegato 5).

Infine, l'Ateneo di Pavia, in fase di definizione degli obiettivi gestionali, ha ritenuto di dover cogliere le sollecitazioni del legislatore in relazione alle seguenti tematiche:

- a) rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (L. n. 41/2023)<sup>1</sup>;
- b) formazione del personale della pubblica amministrazione come previsto dalla direttiva del ministro Paolo Zangrillo<sup>2</sup>;
- c) attuazione della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità<sup>3</sup>.

inserendo i tre seguenti indicatori: 1) Indicatore di ritardo annuale ai sensi della L. 145/2018 elaborato mediante la PCC (valore target  $\leq 0$ ); 2) Indicatore di formazione in materia di approvvigionamento: acquisire un livello di crediti sufficienti a mantenere la qualifica di stazione appaltante per l'Ateneo (valore target  $\geq 60$  ore di formazione) 3) Analisi delle criticità e degli

---

<sup>1</sup> L. n. 41/2023 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative"

<sup>2</sup> L. n. 41/2023 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative"

<sup>3</sup> Articolo 4 del Decreto Legislativo 13 dicembre 2023, n. 222 (in G.U. 12/01/2024, n.9) in materia di inclusione che ha modificato il d.lgs. n. 150/2009

eventuali interventi per raggiungere la piena accessibilità dell'amministrazione da parte delle persone con disabilità.

In relazione al primo indicatore, è anche intervenuta la Circolare n.1 MEF-RGS prot. 2449 del 03/01/2024, che ne chiede l'assegnazione ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché a quelli apicali delle rispettive strutture, specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento. La Circolare prevede, inoltre che in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo relativo ai tempi di pagamento, non sarà possibile procedere al pagamento pieno della parte di retribuzione di risultato correlata ai risultati ma occorrerà decurtarne almeno il 30%.

Per quanto riguarda il secondo indicatore, il ministro Zangrillo ha dichiarato che fare formazione su un tema importante come il codice degli appalti vuol dire mettere il personale nelle condizioni di affrontare al meglio le complesse sfide della pubblica amministrazione, a cominciare dagli obiettivi del PNRR, in modo che la macchina amministrativa possa continuare a guidare il Paese verso la crescita e lo sviluppo.

Infine, il Decreto Legislativo n. 222/2023 rappresenta un passo significativo verso la piena accessibilità delle amministrazioni pubbliche per le persone con disabilità, prevedendo che gli obiettivi di inclusione sociale e accessibilità delle persone con disabilità siano integrati tra gli obiettivi di performance organizzativa dell'Ateneo e la valutazione della performance individuale terrà conto del raggiungimento di tali obiettivi.

Obiettivi strategici	INDICATORI 2025	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2025	Fonte dati	DG	ABC	ADSS	ARIIDC	ARTM	ARUF	ASI	ATS
Obiettivo 1 - INCLUSIONE	Numero di iscritti al primo anno regolare con carriera attiva o in ipotesi (iscritti a laurea magistrale con triennale ancora da conseguire)	8.393	8.589	8.443	mantenimento	DATAMART STUDENTI	X		X				X	X
	Indicatore Censis Diritto allo studio	€ 15.707.332	€ 18.279.262	€ 22.917.409	mantenimento	CENSIS	X		X				X	
Obiettivo 2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	Indicatore Censis Alloggi	2.496	2.630	2.635	mantenimento	CENSIS	X		X	X			X	
Obiettivo 3 - INNOVAZIONE MODALITA' DIDATTICA	Proporzione di corsi di studio (L, LM CU, LM) offerti in modalità mista o prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche (PRO3 2024-2026 OBIETTIVO A - "Innovare la didattica universitaria")			0,010	Valore del monitoraggio ministeriale 2025 in linea rispetto al raggiungimento del target finale 2026 (0,050)	PRO3	X		X	X			X	
	Numero tutor/Numero studenti iscritti al primo anno a corsi di studio (L, LM CU, LM) offerti in modalità prevalentemente o integralmente a distanza nelle università non telematiche (PRO3 2024-2026 OBIETTIVO A - "Innovare la didattica universitaria")			0	Valore del monitoraggio ministeriale 2025 in linea rispetto al raggiungimento del target finale 2026 (0,120)	PRO3	X		X					
Obiettivo 4 - POLITICHE DI RECLUTAMENTO	% di assunzioni rispetto a quelle previste dalla programmazione del personale dell'Ateneo				Completamento nei tempi previsti	ARUF	X					X		
Obiettivo 6 - RICERCA	PNRR Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di spese verificate e trasmesse all'HUB rispetto al totale spese sostenute	100%	100%	100%	tra 85% e 100% delle spese verificate e trasmesse all'HUB	ARTM					X			
	Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di assegnazioni confermate Dipartimenti eccellenza			100%	tra 85% e 100% dell'assegnazione ministeriale richiesta	ARTM					X			
	Rispetto scadenze ministeriali per gestione progetti PRIN bandi 2022 e audit precedenti edizioni PRIN			100%	tra 85% e 100% dei progetti supportati/auditati	ARTM					X			
	Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di assegnazione confermate per Borse Phd DM 351/352 2022 DM117/118 2023 DM629/630 2024			100%	tra 85% e 100% dell'assegnazione ministeriale richiesta	ARTM					X			
Obiettivo 7 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"). INDICATORE AVA3 Ambito D Qualità della didattica	1,34%	2,05%	1,95%	mantenimento	ANVUR SITO AVA.MIUR				X				
	Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LM CU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero	0,0865	0,1171	0,1477	mantenimento	DATAMART STUDENTI				X				



**DIRETTORE GENERALE**

OBIETTIVI STRATEGICI	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
<b>Sostenibilità e azioni positive</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	17,0%	Avvio della fase pilota della contabilità accrual e della formazione di base (Decreto-legge del 9 agosto 2024, n. 113)	Monitoraggio dell'evoluzione normativa con valutazione di conseguenti impatti sulla contabilità di Ateneo	si/no	ARUF	DG, SPSO
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	17,0%	Applicazione del nuovo CCNL (Piano PEV transitorie) e sistema dei nuovi incarichi	Progettazione e realizzazione del piano delle PEV transitorie; organizzazione di un sistema di "avvisi interni" per il conferimento dei nuovi incarichi	si/no	DG	SPSO
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	17,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	DG	ABC, ADSS, ARIIDC, ARTM, ARUF, ASI, ATS, DIPARTIMENTI
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	17,0%	Programma di Facilitazione e semplificazione:	Rispetto del cronoprogramma di progetto: - dematerializzazione del registro presenze corsi di formazione - sviluppo cruscotto Penthao per verifica liquidato ed economie Fondo Accessorio PTA - sviluppo report docente per il monitoraggio dei progetti e della loro disponibilità	si/no	DG	SPSO
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	16,0%	Piano di trasformazione digitale	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	ASI	DG
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	16,0%	Progetto delle competenze trasversali	Emanazione del nuovo regolamento del personale e inserimento nella fase concorsuale della valutazione delle competenze trasversali	si/no	ARUF	DG, SERV CARRIERE E CONCORSI
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					

**AREA BENI CULTURALI**

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Patrimonio culturale e servizi Biblioteche	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sistema informativo biblioteche (ciclo acquisti Sebina)	Studio di fattibilità per integrazione Sebina/UGOV	sì/no	ABC	ARUF
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Open Science e Open Access	Definizione del modello organizzativo	Stesura documento per avvio attività	ABC	ASI, ARTM
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	sì/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
Patrimonio culturale e servizi Biblioteche	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Realizzazione del secondo spazio espositivo a Palazzo Botta (Museo Anthropos)	Rispetto del Piano di lavoro e del cronoprogramma	Piano di lavoro	ABC	ATS
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ABC	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

**AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI**

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
<b>Didattica</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale Generativa	Adozione dell'assistente virtuale per back-office: studenti stesura linee guida di Ateneo	si/no	ASI	ARIIDC, ADSS
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano di trasformazione digitale (processi della didattica)	Rispetto del Piano di lavoro: - Gestione dell'orientamento (in entrata , intra, in uscita)	Sostituzione del sistema di ticketing e creazione di un unico touch point digitale per lo studente	ADSS	ASI
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
<b>Didattica</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Regolamentazione CdS non convenzionali e didattica a distanza	Elaborazione: - Linee guida per la programmazione delle attività didattiche a.a. 2025-26 integrate da specifiche CdS a distanza; - Carta dei servizi di Ateneo CdS a distanza	Approvazione formale dei documenti	ADSS	ARIIDC, ASI, SPSO
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali	80,0%	Gestione del piano di lavoro dell'Area secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ADSS	
	Obiettivi individuali	20,0%	Coordinamento del PTPCT	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ADSS	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

**AREA RELAZIONI INTERNAZIONALI, INNOVAZIONE DIDATTICA E COMUNICAZIONE**

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Didattica	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale Generativa	Acquisto di sw di AI per produzione video per nuovi corsi di formazione. Sperimentazione su corso online di sicurezza sul lavoro	Realizzazione di un corso di formazione online su sicurezza e salute nei luoghi di lavoro	ASI	ARIIDC, ADSS
Internazionalizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Alleanza EC2U	Rispetto del Piano di lavoro e del cronoprogramma	sì/no	ARIIDC	
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	sì/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
Didattica	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Didattica Innovativa (Nuovi progetti, PRO3 e EDUNEXT)	Rispetto del Piano di lavoro e del cronoprogramma	sì/no	ARIIDC	ADSS, ASI
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali	70,0%	Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ARIIDC	
	Obiettivi individuali	30,0%	Mobility manager	Aggiornamento del Report di sostenibilità e delle pagine web del sito tematico OSA relative alla mobilità sostenibile	sì/no	ARIIDC	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

AREA RICERCA E TERZA MISSIONE							
PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Patrimonio culturale e servizi Biblioteche	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Open Science e Open Access	Definizione del modello organizzativo	Stesura documento per avvio attività	ABC	ASI, ARTM
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
RICERCA	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Coordinamento Audit PRIN	Rispetto scadenze ministeriali per gestione progetti PRIN bandi 2022 e audit precedenti edizioni PRIN	tra 85% e 100% dei progetti supportati/auditati	ARTM	
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Gestione delle attività della VQR 2020-2024	Rispetto del cronoprogramma proposto dal MUR	si/no	ARTM	
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ARTM	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

**AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE**

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Sostenibilità e azioni positive	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Avvio della fase pilota della contabilità accrual e della formazione di base (Decreto-legge del 9 agosto 2024, n. 113)	Monitoraggio dell'evoluzione normativa con valutazione di conseguenti impatti sulla contabilità di Ateneo	si/no	ARUF	DG, SPSO
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto delle competenze trasversali	Emanazione del nuovo regolamento del personale e inserimento nella fase concorsuale della valutazione delle competenze trasversali	si/no	ARUF	DG, SERV CARRIERE E CONCORSI
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Revisione del RAFC e delle procedure inventariali	Rispetto del Piano di lavoro per la revisione complessiva del Regolamento e delle procedure inventariali	si/no	ARUF	ATS
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ARUF	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

AREA SISTEMI INFORMATIVI							
PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Didattica	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale Generativa	Adozione dell'assistente virtuale per back-office: studenti stesura linee guida di Ateneo	si/no	ASI	ARIIDC, ADSS
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
Patrimonio culturale e servizi Biblioteche	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Open Science e Open Access	Definizione del modello organizzativo	Stesura documento per avvio attività	ABC	ASI, ARTM
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano di trasformazione digitale	Rispetto del Piano di lavoro	si/no	ASI	DG
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali		Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ASI	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

AREA TECNICA E SICUREZZA							
PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Revisione del RAFC e delle procedure inventariali	Rispetto del Piano di lavoro per la revisione complessiva del Regolamento e delle procedure inventariali	sì/no	ARUF	ATS
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Sviluppo di un cruscotto di controllo di gestione per le strutture	Rispetto del Piano di lavoro	sì/no	DG	TUTTE LE AREE, DIPARTIMENTI
Maggiori e migliori spazi per la didattica e la ricerca	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano triennale edilizia: implementazione progetto ex Mondino [1] e Interventi DM455 [2]	Completamento Lotto 1 progetto ex Mondino [1] e Avvio lavori intervento DM455	80% SAL Lotto 1 progetto ex Mondino [1] e sì/no avvio lavori intervento DM455 [2]	ATS	
Sostenibilità e azioni positive	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Rapporto sulla Sostenibilità dell'Università di Pavia - aggiornamento 2025	Redazione del Rapporto	sì/no	ATS	TUTTE LE AREE
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%					
	Obiettivi individuali	100,0%	Gestione del piano di lavoro dell'Area e delle iniziative di anticorruzione secondo scadenze e obiettivi predefinti	Rispetto del Piano di lavoro	100%	ATS	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%					

## 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

In questa sottosezione, sulla base del Piano nazionale anticorruzione (PNA) e degli atti di regolazione generale adottati dall'ANAC ai sensi della legge n. 190 del 2012 e del decreto legislativo n. 33/2013, sono indicati gli elementi essenziali volti ad individuare e contenere rischi corruttivi. In particolare: • 2.3.1) Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza individuati dall'organo d'indirizzo; • 2.3.2) L'analisi del contesto; 2.3.3) La valutazione di impatto del contesto esterno e la valutazione di impatto del contesto interno; • 2.3.4.) La mappatura dei processi; • 2.3.5) Valutazione del rischio 2.3.6.) L'identificazione e la valutazione dei rischi corruttivi (potenziali e concreti); •2.3.7) La progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio; • 2.3.8.) Il monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure; • 2.3.9) La programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio ai sensi del d.lgs. n. 33/2013 e delle misure organizzative per garantire l'accesso civico semplice e generalizzato.

L'Università degli Studi di Pavia si impegna a garantire che le attività istituzionali perseguano i fini determinati dalla legge e siano rette dai criteri di economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza, nel rispetto dell'ordinamento vigente.

La legge 6.11.2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nelle pubbliche amministrazioni" ha introdotto l'obbligo per tutte le pubbliche amministrazioni di redigere, approvare e aggiornare una pianificazione triennale che definisca la strategia dell'ente in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, secondo i Piani Nazionali approvati dalla Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC.

Il contrasto e la prevenzione della corruzione sono funzionali alla qualità delle istituzioni e quindi presupposto per la creazione di valore pubblico anche inteso come valore riconosciuto da parte della collettività sull'attività dell'amministrazione in termini di utilità ed efficienza.

### 2.3.1 Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza

#### 2.3.1.a Obiettivi strategici anno 2025-2027

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, per l'anno 2025, anche tenuto conto degli obiettivi di valore pubblico, sono stati definiti come segue:

<b>Obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza</b>
<b>Analisi dei processi organizzativi e sistema di gestione del rischio corruttivo</b>
Aggiornamento continuo mappatura dei processi e graduale attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo per l'individuazione delle misure di prevenzione della corruzione finalizzate al miglioramento organizzativo e strumentali a generare valore pubblico, riducendo sprechi e orientando correttamente l'azione amministrativa.

Valore pubblico atteso	1) - rischio corruttivo 2) + efficienza dell'attività amministrativa 3) + livello di trasparenza nei processi
Stakeholder	Personale TA / società / territorio
Misure anticorruzione	1. A Aggiornamento continuo mappatura dei processi 1. B Sistema di gestione del rischio corruttivo
<b>Potenziare i sistemi di controlli interni ed esterni</b>	
Potenziare gradualmente l'integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controlli e di comunicazione interni ed esterni al fine analizzare, semplificare e massimizzare l'uso delle risorse (umane, finanziarie e strumentali) a disposizione, anche per perseguire con rapidità gli obiettivi posti con il PNRR e migliorare lo standard lavorativo.	
Valore pubblico atteso	1) + livello di controllo 2) + coordinamento, supervisione e monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR 3) + massimizzazione dell'uso delle risorse umane, finanziarie e strumentali 4) + livello di vigilanza su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati 5) + collaborazione e supporto agli adempimenti normativi
Stakeholder	enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati / comunità accademica / società / territorio
Misure anticorruzione	2.A Sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT 2.B Prosecuzione lavori del GdL per le iniziative derivanti dal PNRR 2.C Sistema di controllo e monitoraggio su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati
<b>Rafforzare la qualità professionale dell'amministrazione e sviluppare il capitale umano</b>	
Organizzare incontri interni di formazione, attività di aggiornamento normativo e giurisprudenziale, condivisione degli strumenti operativi impiegati e disseminazione delle buone pratiche nella gestione dei procedimenti e sulle regole di comportamento anche ai fini delle promozioni del valore pubblico. Attuare misure di strategia finalizzate ad elevare il livello delle competenze professionali, tecniche e/o specifiche dei propri dipendenti	

Valore pubblico atteso	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) + competenze professionali e conoscenze tecnico-specialistiche</li> <li>2) + valorizzazione delle risorse</li> <li>3) + collaborazione e compliance normativa in tema di protezione dei dati personali</li> <li>4) + buon funzionamento dell'amministrazione</li> </ul>
Stakeholder	Personale TA / comunità accademica / società
Misure anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità</li> <li>5. Meccanismi di rotazione del personale</li> <li>7. Sistema di cooperazione e compliance integrata nel rispetto della tutela dei dati personali</li> </ul> Attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali
<b>Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità alle informazioni</b>	
Promuovere maggiori livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder e assicurare una corretta e uniforme attuazione della normativa sull'accesso.	
Valore pubblico atteso	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) + livello di trasparenza</li> <li>2) + accessibilità alle informazioni</li> <li>3) + conoscibilità dell'organizzazione e delle attività</li> </ul>
Stakeholder	Società / comunità accademica
Misure anticorruzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.A Obblighi di pubblicazione disciplinati dal d.lgs. n. 33/2013</li> <li>4. B Trasparenza amministrativa: informatizzazione flusso di pubblicazione dati nel portale PAT</li> <li>4.C Registro degli accessi</li> </ul>
<b>Proseguire l'informatizzazione dei processi e la digitalizzazione dell'attività amministrativa</b>	
Promuovere la digitalizzazione dell'attività amministrativa per migliorare l'efficienza, la standardizzazione e la qualità dei processi e proseguire l'informatizzazione dei flussi ai fini della pubblicazione dei dati per favorire un maggiore livello di comprensibilità, accessibilità e di semplicità di consultazione dei dati da parte degli utenti	

Valore pubblico atteso	1) + circolarità delle informazioni 2) + regolarità e tempestività dei flussi informativi 3) + standardizzazione dei processi 4) - rischio di duplicazione e diffusione illegittima dei dati personali
Stakeholder	personale TA / comunità accademica / società
Misure anticorruzione	6. Informatizzazione dei processi e digitalizzazione dell'attività amministrativa

### *2.3.1b I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e la specificazione dei loro compiti e responsabilità*

Di seguito si rappresentano i soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione all'interno dell'Università degli Studi di Pavia, con le rispettive funzioni e responsabilità:

<b>SOGGETTI</b>	<b>FUNZIONI E RESPONSABILITA'</b>
<b>Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)</b>	<p>Al RPCT viene garantita l'indipendenza della funzione della sfera politico-gestionale ed il suo coinvolgimento in tutti gli ambiti che comportano un riflesso sul sistema dei controlli e delle verifiche interne.</p> <p>Il RPCT riferisce e coordina con il Collegio dei Revisori, con il Nucleo di valutazione, il sistema di controllo di gestione o audit interno, se presente, e con gli altri sistemi di verifica presenti nonché con il Servizio legale.</p> <p>Sui poteri del RPCT, l'Autorità si è espressa con la delibera n. 840 del 2018 aggiornati con delibera n. 1064 del 2019. In tali atti, in base alla ricognizione completa delle norme che delineano ruolo, compiti e responsabilità del RPCT, l'Autorità ha precisato che l'obiettivo principale assegnato al RPCT è quello della:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposizione del sistema di prevenzione della corruzione di un'amministrazione o ente Verifica della tenuta complessiva di tale sistema al fine di contenere fenomeni di cattiva amministrazione</li> <li>• I poteri di vigilanza e controllo che il RPCT può esercitare all'interno della p.a. o di un ente devono rimanere connessi a tale obiettivo.</li> </ul>

<p><b>I Dirigenti di Ateneo</b></p>	<p>La struttura di supporto al RPCT è costituita da tutti i dirigenti dell'Ateneo che, ai sensi del comma 1 dell'art. 1 del D.Lgs. 165/2001:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllare il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti (lett. I – bis);</li> <li>• Forniscono le informazioni richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo (lett. I – ter);</li> <li>• Provvedono al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione svolte nell'ufficio a cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (I – quater).</li> </ul> <p>L'art. 43 del D.Lgs. 33/2013 pone in capo ai dirigenti l'obbligo di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini della trasparenza.</p>
<p><b>La rete di Referenti in materia di trasparenza e anticorruzione</b></p>	<p>Con nota prot. 64906 del 10/08/2016 sono stati considerati referenti in materia di trasparenza e anticorruzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Direttore di Dipartimento</li> <li>• Il Segretario Amministrativo di Coordinamento.</li> </ul> <p>Con nota prot. 56436 del 27/4/2021 è stata delineata una rete di operatori interni individuati dai Referenti al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio assegnato al RPCT.</p>
<p><b>I dipendenti</b></p>	<p>Tutti i dipendenti (docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo) sono chiamati ad osservare le misure contenute nel presente Piano.</p>
<p><b>I collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione</b></p>	<p>I collaboratori a qualsiasi titolo dell'Università sono tenuti ad osservare le misure del presente Piano, e a segnalare situazioni di illecito ai sensi dell'art. 8 del Codice di comportamento (DPR 62/2013).</p>

### 2.3.1 c Il processo e le modalità di predisposizione e adozione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza

La pianificazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza viene programmata dal RPCT in collaborazione con i responsabili di tutte le strutture e tutta la comunità accademica.

Il processo di adozione del piano si fonda sulla:

Individuazione degli attori interni all'amministrazione che hanno partecipato alla predisposizione della programmazione anticorruzione e trasparenza nonché dei canali e degli strumenti di partecipazione	<b>Funzionari amministrativi.</b> Gli attori interni che hanno partecipato alla predisposizione della pianificazione sono stati: Direttore Generale, Dirigenti, Capi servizio e Segretari di Dipartimento nell'ambito del gruppo di lavoro TRAC. <b>Organi di governo.</b> Gli organi di Governo sono stati coinvolti presentando loro, a titolo di mozione di indirizzo, lo schema del Piano, nelle sedute del 19/12/2022 del Senato Accademico e del 22/12/2022 del Consiglio di Amministrazione. <b>Strutture/collegi/servizi.</b> Coinvolti, mediante richiesta di informazioni e di suggerimento.
Indicazioni di canali, strumenti e iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano	L'adozione del Piano è pubblicizzata dall'amministrazione sul sito internet, nonché mediante segnalazione via e-mail personale a ciascun dipendente, collaboratore e studente.  La struttura del sistema di prevenzione della corruzione è segnalata in occasione della prima assunzione in servizio (inserimento in modulo neoassunti). Inoltre, esso è costantemente richiamato nei diversi contesti di formazione e in occasione della Giornata della Trasparenza.
Soggetti destinatari delle misure del presente Piano	Tutto il personale: tecnico-amministrativo, docenti, ricercatori, collaboratori a qualsiasi titolo.

La modalità di predisposizione prevede:

- l'analisi dettagliata dei processi di Ateneo con contestuale valutazione del rischio corruttivo per ogni singolo processo e sotto processo;
- l'individuazione delle misure e delle azioni finalizzate a ridurre il rischio corruttivo e dei soggetti responsabili alla relativa attuazione;

il monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione.

### 2.3.2 L'analisi del contesto

L'analisi del contesto, nel quale l'Università degli Studi di Pavia svolge le proprie attività e funzioni, consente all'Ateneo di acquisire le informazioni necessarie a conoscere le caratteristiche dell'ambiente in cui opera (contesto esterno) e quelle relative alla propria organizzazione ed attività, indispensabili all'identificazione dei rischi corruttivi.

Gli elementi essenziali nell'analisi del contesto sono:

- analisi del contesto esterno;
- analisi del contesto interno;
- valutazione di impatto del contesto interno ed esterno;
- mappatura dei processi.

### 2.3.2 a Analisi contesto esterno

L'Università di Pavia, attraverso l'analisi del contesto esterno, delinea le caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio in cui opera, al fine di valutare quanto l'ambiente possa favorire l'emergere dei fenomeni corruttivi all'interno dell'Ateneo. L'analisi del contesto esterno rappresenta una fase preliminare indispensabile, che consente a ciascuna amministrazione di pianificare la propria strategia di prevenzione della corruzione, in termini di rischio corruttivo, attraverso l'acquisizione e l'interpretazione dei dati e delle principali dinamiche territoriali e/o settoriali e delle influenze o pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione potrebbe essere sottoposta.

Di seguito si riportano alcune tabelle e informazioni di sintesi in riferimento al contesto territoriale.

Fonti: Bilancio sociale 2022 della Procura della Repubblica di Pavia.

### La popolazione

POPOLAZIONE RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Italia</b>	60.782.668	60.795.612	60.665.551	60.589.445	60.483.973	60.359.546	58.983.122	59.236.213	58.983.122
<b>Lombardia</b>	9.973.937	10.002.615	10.008.349	10.019.166	10.036.258	10.060.574	9.965.046	9.981.554	9.950.742
<b>Circondario della Procura di Pavia</b>	671.913	672.835	672.557	672.245	545.810	545.888	534.691	535.801	534.506
POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Italia</b>	4.922.085	5.014.437	5.026.153	5.047.028	5.144.400	5.255.503	5.039.637	5.171.894	5.030.716
<b>Lombardia</b>	1.129.185	1.152.320	1.149.011	1.139.463	1.153.835	1.181.772	1.149.065	1.190.889	1.155.393
<b>Circondario della Procura di Pavia</b>	66.278	66.929	68.487	70.199	62.012	64.461	62.107	62.925	62.528

### Tasso di delittuosità

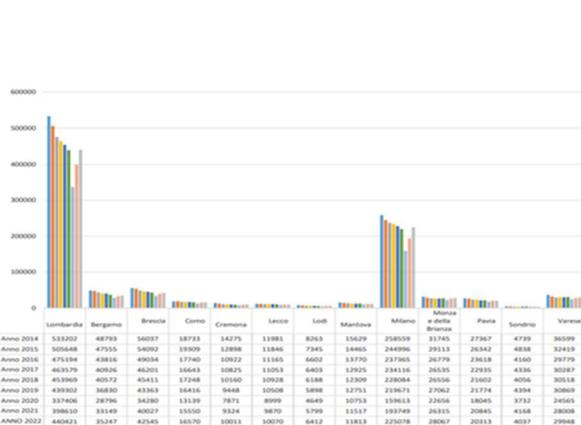


Figura 4: Tasso di delittuosità Lombardia - confronto anni 2014 - 2022. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

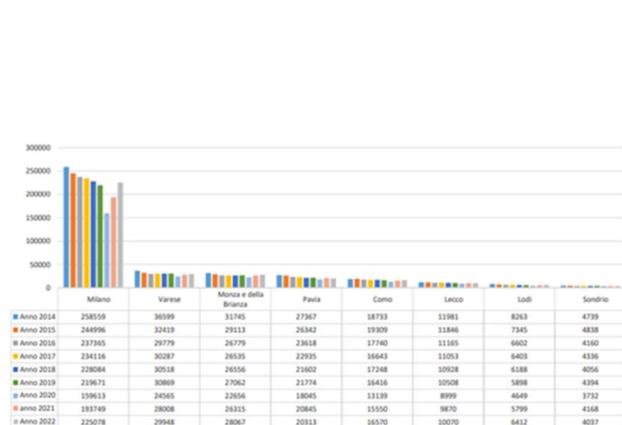


Figura 5: Tasso di delittuosità distretto Corte Appello Milano, confronto anni 2014-2022. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

## Principali tipologie di reato

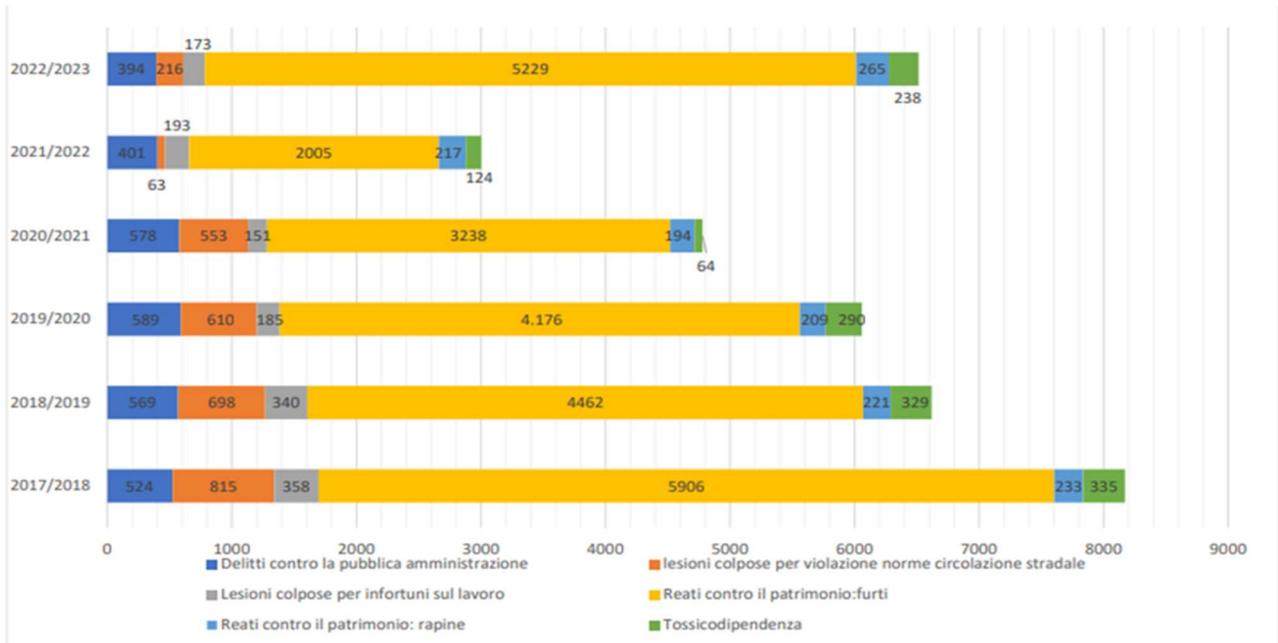


Figura 7 : Principali tipologie di reato. Fonte: elaborazione su dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

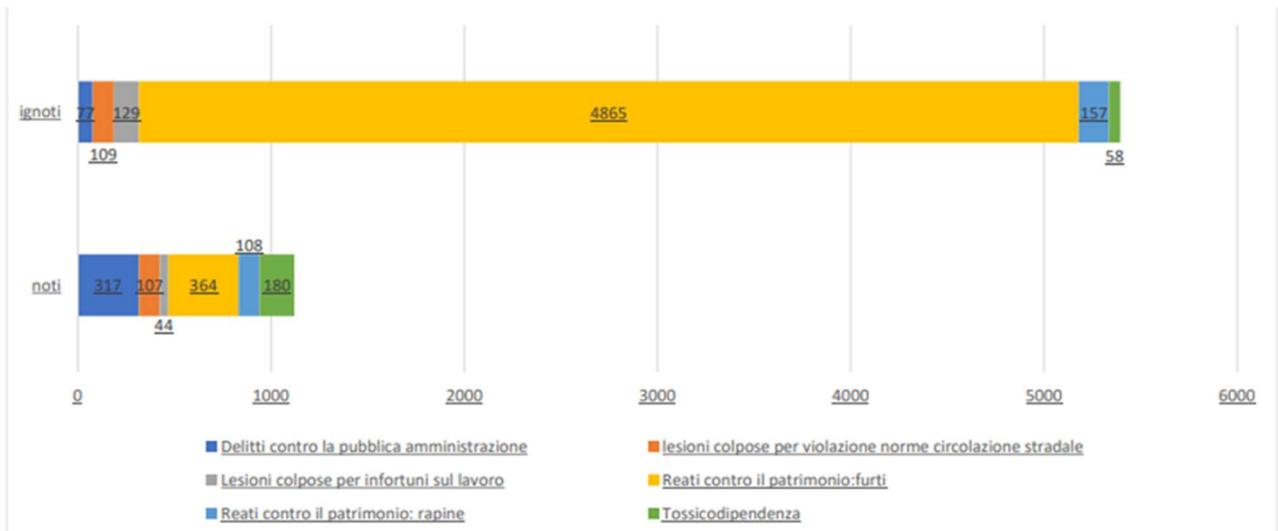


Figura 8 : Principali tipologie di reato per l'anno 2022/2023 - distinzione tra noti e ignoti. Fonte: elaborazione dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

### 2.3.2 b Analisi contesto interno

L'analisi del contesto interno dell'Ateneo, con la relativa mappatura dei processi, rappresenta l'aspetto centrale per la valutazione del rischio.

L'analisi dettagliata di tale contesto in termini organizzativi è contenuta nella "Sezione 3. Organizzazione e capitale umano", del presente PIAO, cui si rinvia.

## L'indagine anticorruzione 2024

L'Ateneo nel 2024 ha diramato a tutta la Comunità accademica l'invito a compilare un questionario anonimo, in lingua italiana o inglese, al fine di ottenere una fotografia del contesto interno e, in particolare, per la valutazione del clima etico. L'obiettivo del questionario è altresì quello di ricavare dati utili ad orientare le politiche future in materia di prevenzione della corruzione e di tenere monitorata la percezione che la Comunità ha di questo fenomeno.

Ogni domanda del questionario è stata analizzata sulla base delle caratteristiche dei partecipanti all'indagine (ovvero classi di età, tipologia di utenti e titolo di studio) in modo tale da verificare eventuali pattern o comportamenti interessanti all'interno delle diverse categorie. I risultati sono riportati nell'allegato n. 6 a.

### 2.3.3 Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno

L'analisi della valutazione di impatto del contesto interno ed esterno evidenzia i fattori abilitanti che possono favorire il verificarsi di fenomeni di corruttivi all'interno del territorio in cui l'Università opera ed influenzare il livello di esposizione al rischio corruttivo dei processi di Ateneo.

Al riguardo si evidenziano i dati riportati nelle seguenti fonti:

1. Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano 2024
2. Relazione n. 162/2022 sullo "stato di attuazione della legge regionale del 24 giugno 2015, n. 17 "Interventi regionali per la prevenzione e il contrasto della criminalità organizzata e per la promozione della cultura della legalità – (biennio 2020/2021)" di Regione Lombardia
3. Studio intitolato "i reati corruttivi" del Servizio Analisi Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza

1. La Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano sull'amministrazione della giustizia nel Distretto, presentata per l'inaugurazione dell'anno giudiziario 2024, evidenzia le statistiche relative alle principali tipologie di delitto.

Tipo reati	A.G. 2021-2022		A.G. 2022-2023		Variazione in percentuale
	N. Procedimenti	Percentuale	N. Procedimenti	Percentuale	
Reati contro il patrimonio	4201	29,91%	4448	31,36%	4,84%
Reati di violenza contro la persona	1051	7,48%	1134	7,99%	6,84%
Stupefacenti	1085	7,72%	1056	7,44%	-3,63%
Delitti contro la P.A	914	6,51%	966	6,81%	4,65%
Reati di frode e falso	809	5,76%	831	5,86%	1,71%
Fallimento e procedure concorsuali	822	5,85%	745	5,25%	-10,26%
Delitti contro la famiglia	721	5,13%	707	4,98%	-2,90%
Imposte	672	4,78%	604	4,26%	-11,00%

Delitti in materia di libertà sessuale	520	3,70%	581	4,10%	10,64%
Delitti contro l'Amm. Della Giustizia	551	3,92%	556	3,92%	-0,08%
Delitti contro la libertà morale	465	3,31%	416	2,93%	-11,41%
Armi ed esplosivi	430	3,06%	404	2,85%	-6,97%
-Trasporti e circolazione stradale	406	2,89%	388	2,74%	-5,37%
Misure di prevenzione antimafia e antieversione	171	1,22%	176	1,24%	1,92%
Delitti di omicidio colposo e lesioni colpose	220	1,57%	164	1,16%	-26,19%
Contravvenzioni contro l'ordine pubblico	87	0,62%	141	0,99%	60,48%
Immigrazione	131	0,93%	112	0,79%	-15,34%
Delitti contro l'ordine pubblico	64	0,46%	88	0,62%	36,15%
Delitti contro la inviolabilità del domicilio	76	0,54%	69	0,49%	-10,10%
Reati di comune pericolo	66	0,47%	67	0,47%	0,52%
Delitti contro la personalità individuale	72	0,51%	61	0,43%	-16,11%
Delitti contro l'onore	76	0,54%	53	0,37%	-30,95%
Ecologia	69	0,49%	51	0,36%	-26,81%
Società e consorzi	29	0,21%	48	0,34%	63,90%
Delitti di omicidio volontario	51	0,36%	45	0,32%	-12,63%
Delitti di sequestro di persona, arresto illegale...	15	0,11%	45	0,32%	197,06%
Edilizia ed urbanistica	20	0,14%	31	0,22%	53,48%
Sicurezza pubblica	22	0,16%	30	0,21%	35,03%
Lavoro e previdenza	57	0,41%	22	0,16%	-61,78%
Animali	16	0,11%	19	0,13%	17,59%
Delitti contro l'economia pubblica, l'industria ed il commercio	35	0,25%	19	0,13%	-46,25%
Beni culturali e ambientali	13	0,09%	17	0,12%	29,49%
Istituti di credito e intermediazione finanziaria	14	0,10%	16	0,11%	13,17%
Reati contro la moralità pubbl. e il buon costume, giochi e scommesse	7	0,05%	15	0,11%	112,19%
Sfruttamento della prostituzione	15	0,11%	15	0,11%	-0,98%
Sanità in genere	4	0,03%	10	0,07%	147,55%
Reati contro la inviolabilità dei segreti	11	0,08%	9	0,06%	-18,98%
Delitti contro il sentimento religioso e la pietà dei defunti	3	0,02%	5	0,04%	65,03%
Delitti di assoc. a delinquere di stampo mafioso	7	0,05%	5	0,04%	-29,27%
Alimenti e bevande	2	0,01%	4	0,03%	98,04%
Proprietà intellettuale	8	0,06%	4	0,03%	-50,49%

Associazioni vietate	2	0,01%	2	0,01%	-0,98%
Finanziamento illecito partiti politici	0	0,00%	2	0,01%	0,00%
Contravv. concernenti la prev. dell'alcolismo e dei delitti in stato di ebbrezza	0	0,00%	1	0,01%	0,00%
Sostanze, preparati e prodotti pericolosi	5	0,04%	1	0,01%	-80,20%
Stampa	4	0,03%	1	0,01%	-75,24%
Tutela della riservatezza	5	0,04%	1	0,00%	-100,00%
Discriminazione razziale	2	0,01%	0	0,00%	-100,00%
Delitti contro la personalità dello Stato	1	0,01%	0	0,00%	-100,00%
Delitti di stage e genocidio	1	0,01%	0	0,00%	-100,00%
Delitti di altre attività estorsive e di sequestro di persona a scopo di estorsione	1	0,01%	0	0,00%	-100,00%
Elezioni	1	0,01%	0	0,00%	-100,00%
Poste, telecomunicazioni e radiotelediffusioni	1	0,01%	0	0,00%	-100,00%
Altri reati	15	0,11%	0	0,00%	-100,00%

Dall'analisi risulta che:

- sono in leggero aumento i reati delle categorie di maggiore rilevanza (patrimonio, violenza personale e stupefacenti);
- sono in aumento del 4,65% anche i reati contro la P.A.
- calano i reati fallimentari, a dimostrazione di una migliore condizione economica generale e di una ripresa delle attività dopo il periodo della pandemia;
- aumentano i reati contro la libertà sessuale;
- calano i reati di omicidio e lesioni colpose.

Le altre categorie sono poco significative, in quanto i valori assoluti sono estremamente limitati.

La Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano riporta inoltre i fascicoli iscritti nel Tribunale di Pavia, suddivisi per macrocategoria di reato.

<b>Classificazione CSM</b>	<b>N. fascicoli iscritti nell'a.g. 2022/2023</b>	<b>% fascicoli iscritti sul totale</b>
Reati contro lo Stato, la P.A., l'Amministrazione della Giustizia	92	9,6%
Reati contro l'ordine pubblico e la sicurezza pubblica	118	12,4%
Delitti di stampo mafioso	10	1,0%
Reati contro il patrimonio	387	40,5%

Reati contro la persona e la famiglia	260	27,2%
Tutela della riservatezza	5	0,5%
Tutela del lavoro, della salute e dell'ambiente	17	1,8%
Reati fiscali	23	2,4%
Stupefacenti	43	4,5%
<b>Totale</b>	<b>955</b>	<b>100%</b>

La relazione mette in evidenza che “i dati delineano un aumento significativo dei processi, soprattutto nell’area metropolitana di Milano, Pavia e Monza: in questi territori i reati contro la P.A. sono aumentati di oltre il 10% e, nei casi di Milano e Pavia, di oltre il 20%.

Nell’indice dei processi sopravvenuti, oltre ai casi di corruzione e concussione, vanno sicuramente compresi i reati di violenza e resistenza a pubblici ufficiali, che denotano un aumento del tasso di aggressività”<sup>4</sup>.

2. La Relazione n. 162/2022 sullo “stato di attuazione della legge regionale del 24 giugno 2015, n. 17 “Interventi regionali per la prevenzione e il contrasto della criminalità organizzata e per la promozione della cultura della legalità – (biennio 2020/2021)” di Regione Lombardia<sup>5</sup> illustra come negli ultimi anni non si siano registrarsi mutamenti di rilievo nella geografia criminale della provincia pavese, che ha avuto i suoi esordi fin dagli anni ‘60/’70 del secolo scorso.

Oltre che operare nei settori classicamente ambiti dai clan come l’edilizia, gli appalti e la ristorazione, grazie anche alla complicità di professionisti locali, emerge fra l’altro chiaramente come la locale di Pavia sia attiva nell’infiltrazione della politica locale. Per quel che concerne le altre attività criminali sul territorio è inoltre importante sottolineare la centralità del business criminale dei rifiuti, del traffico di sostanze stupefacenti e dello spaccio al dettaglio, operato anche dalla criminalità straniera di origine nordafricana e sudamericana, e del riciclaggio che ha visto un incremento esponenziale negli ultimi anni.

3. Nello studio “I reati corruttivi” del Servizio Analisi Criminale del Dipartimento della Pubblica Sicurezza è riportata una mappa dei delitti contro la Pubblica Amministrazione raggruppati per macrocategorie e di dettaglio:

<sup>4</sup> Cfr. Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano anno 2024, Assemblea Generale – Milano, 27 gennaio 2024, pag. 29.

<sup>5</sup> Cfr. Relazione n. 162/2022 sullo “stato di attuazione della legge regionale del 24 giugno 2015, n. 17 “Interventi regionali per la prevenzione e il contrasto della criminalità organizzata e per la promozione della cultura della legalità – (biennio 2020/2021)” di Regione Lombardia, p. 31.



Servizio Analisi Criminale

**Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2023.**

(Dati consolidati di fonte SDI/SSD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var. % 2004- 2023
<b>Concussione</b> (artt. 317 e 319 quater c.p.)	138	115	86	130	145	140	146	130	168	161	144	109	119	104	84	88	97	67	74	61	-55,8%
<b>Reati corruttivi</b> (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322 e 346 bis c.p.)	414	359	361	386	463	460	382	430	433	402	350	468	412	444	328	388	327	282	296	205	-50,5%
<b>Peculato e peculato mediante profitto dell'errore altrui</b> (artt. 314 e 316 c.p.)	291	290	258	292	296	371	436	377	500	466	429	378	388	377	356	468	278	297	254	274	-5,6%
<b>Abuso d'ufficio</b> (art. 323 c.p.)	1.016	1.051	935	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1.365	1.157	966	658	-35,2%



Servizio Analisi Criminale

**Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2023.**

(Dati consolidati di fonte SDI/SSD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Art. 314 -Peculato-</b>	274	279	243	270	282	330	387	333	453	443	403	360	374	371	348	465	273	286	247	271
<b>Art. 316 -Peculato mediante profitto dell'errore altrui-</b>	17	11	15	22	14	41	49	44	47	23	26	18	14	6	8	3	5	11	7	3
<b>Art. 317 -Concussione-</b>	138	115	86	130	145	140	146	130	168	130	111	65	69	67	53	55	45	41	45	43
<b>Art. 318 -Corruzione per l'esercizio della funzione-</b>	27	21	14	18	17	41	19	13	18	17	24	39	36	35	24	27	23	16	27	18
<b>Art. 319 -Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio-</b>	119	93	92	92	120	98	82	95	115	101	76	120	112	126	80	114	81	72	76	35
<b>Art. 319 ter -Corruzione in atti giudiziari-</b>	9	6	10	7	4	7	6	8	5	8	6	8	22	10	11	17	21	9	5	9
<b>Art. 319 quater -Induzione indebita a dare o promettere utilità-</b>										31	33	44	50	37	31	33	52	26	29	18
<b>Art. 320 -Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio-</b>	12	12	6	18	11	32	10	19	22	17	9	29	13	8	15	8	12	12	18	3
<b>Art. 321 -Pene per il corruttore-</b>	74	60	55	56	65	65	49	73	71	75	46	95	84	99	57	86	65	54	69	23
<b>Art. 322 -Istigazione alla corruzione-</b>	173	167	184	195	246	217	216	222	202	182	185	169	144	157	134	116	97	100	81	93
<b>Art. 323 -Abuso d'ufficio-</b>	1.016	1.051	935	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1.365	1.157	966	658
<b>Art. 346 bis -Traffico di influenze illecite-</b>										2	4	8	1	9	7	20	28	19	20	24

In questa sede è inoltre utile richiamare il fatto che il tessuto economico pavese<sup>6</sup>, all'interno di una Regione molto attrattiva in termini di investimenti industriali, è caratterizzato per il 21,9% da attività operanti nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, seguite da una quota del 18,8% di imprese impegnate nel settore delle costruzioni, dal 14% delle imprese agricole e poco meno del 10% sono impegnate nel manifatturiero.

Il profilo criminologico del territorio induce a porre particolare attenzione all'ambito della edilizia pubblica e privata e del patrimonio oltre che delle aree individuate nel PNA come a maggior rischio corruttivo per il contesto universitario. Infine, va sottolineato come l'impatto delle iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) abbiano anche presso l'Ateneo pavese un importante impatto in termini di risorse stanziare e i conseguenti rapporti con soggetti terzi, divenendo potenzialmente oggetto di iniziative criminali. L'Università di Pavia, al fine di rafforzare le azioni volte a tutela della legalità dell'azione amministrativa nell'utilizzo di risorse pubbliche e, in particolare, di

<sup>6</sup> Cfr. Camera di Commercio di Pavia, L'andamento dell'economia di Pavia nel 2022 – 2023, settembre 2024, p. 8.

quelle destinate al PNRR, in data 08.07.2022, con Prot. n. 105113/2022 rep. 1011/2022 ha stipulato un Protocollo d'intesa con il Comando Provinciale Guardia di Finanza di Pavia per l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Lo scambio fra Università e Guardia di Finanza riguarda dati, notizie, informazioni e analisi di contesto utili al perseguimento delle finalità di monitoraggio sugli interventi e i progetti ammessi a finanziamento.

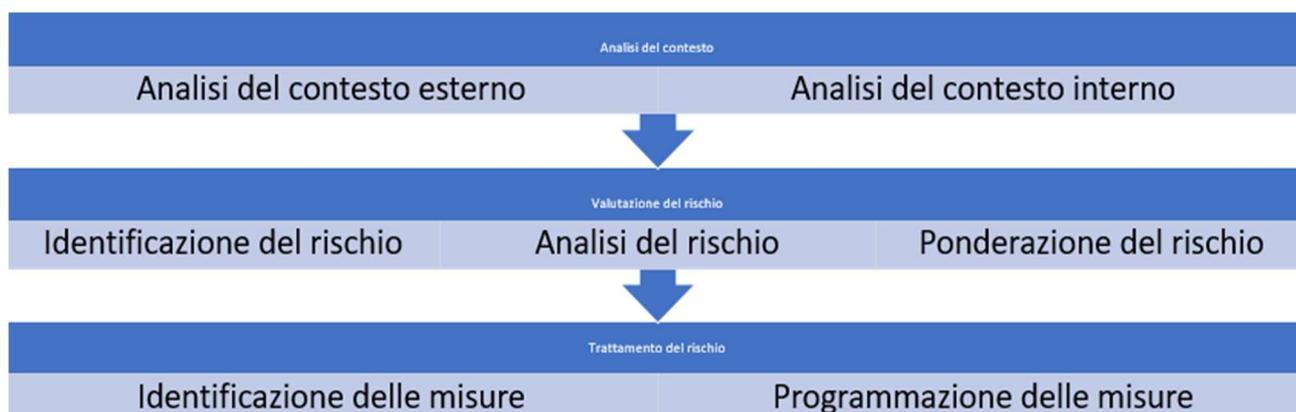
### 2.3.4 Mappatura dei processi

La mappatura dei processi adottata dall'Ateneo costituisce, pertanto, la base conoscitiva per l'attuazione, in modo graduale, del sistema di gestione del rischio attraverso il modello di gestione del rischio corruttivo, che segue un approccio di tipo qualitativo, approvato dal Consiglio di amministrazione di Ateneo nella seduta del 23 luglio 2021.

La mappatura dei processi di Ateneo predisposta nel 2020 consiste nella individuazione e analisi dei processi organizzativi, al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

### 2.3.5 La valutazione del rischio

Il modello di gestione del rischio adottato dall'Ateneo prende in considerazione come livello minimo di analisi il sotto-processo e si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica, articolandosi nelle fasi di analisi del contesto, valutazione del rischio e trattamento del rischio.



### 2.3.6 Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti

La fase di valutazione dell'esposizione del sotto-processo a rischio corruttivo, al fine di pervenire all'individuazione delle priorità di intervento e delle possibili misure corruttive/preventive (trattamento del rischio), si articola nelle fasi di:

- identificazione del rischio;

- analisi del rischio;
- ponderazione del rischio corruttivo.

Ai fini dell'identificazione dei possibili eventi corruttivi e dei fattori abilitanti, oltre alle varie fonti informative (esame delle segnalazioni, analisi dei documenti e di banche dati...), le tecniche utilizzate sono le interviste ai Responsabili delle strutture sugli indicatori di rischio (key risk indicators), che rappresentano dei criteri in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.

Nel corso degli anni è stato dato avvio alla revisione del sistema di gestione del rischio corruttivo in modo graduale, dando priorità ai processi delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione.

Nel corso del 2025, successivamente all'individuazione dell'area di rischio, proseguirà la fase di identificazione e ponderazione del rischio dei sottoprocessi afferenti all'area individuata.

### 2.3.7 Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.

In tale fase l'Ateneo non si limita a adottare delle misure astratte o generali, ma progetta anche l'attuazione di misure specifiche e puntuali e prevede scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili.

Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi specifici. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe altrettanto importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

#### 2.3.7. a Le misure generali di prevenzione della corruzione:

MISURA	ATTIVITA'	STRUTTURE RESPONSABILI
<b>Codice di comportamento</b>	Ottemperanza alle relative disposizioni D.P.R. 62/2013 e Linee guida ANAC n. 177/2020	Tutti i dipendenti, lavoratori e collaboratori di imprese fornitrici e servizi che realizzano opere presso l'Ateneo
<b>Misura di disciplina del conflitto di interessi (Obbligo di astensione)</b>	Ottemperanza alle relative disposizioni normative (art 6 l.241/90) e codice di comportamento	Tutti i dipendenti
<b>Inconferibilità ed incompatibilità di incarichi</b>	Ottemperanza alle relative disposizioni del d.lgs. n. 39/2013	Titolari di incarichi

<b>Rotazione del personale</b>	Attuazione di forme di rotazione del personale e/o misure alternative alla rotazione (art 1, co 5 lett.b), l.190/2012 e all.2 PNA 2019)	Articolazioni organizzative
<b>Formazione di commissioni e nelle assegnazioni agli uffici</b>	Ottemperanza alle relative disposizioni art 35 del d.lgs. n. 165/2001	Tutti i dipendenti coinvolti nell'attuazione
<b>Disciplina di svolgimento attività ed incarichi extraistituzionali</b>	Ottemperanza alle relative disposizioni normative (l.190/2012 e dl.gs n. 165/2001) e regolamento interno in materia	Tutti i dipendenti
<b>Divieti post- employment (pantouflage)</b>	Ottemperanza alle relative disposizioni art 53 comma 16 ter del d.lgs. n. 165/2001	Articolazioni organizzative e dipendenti coinvolti
<b>Formazione personale in tema anticorruzione e trasparenza</b>	Partecipazione a corsi di formazione obbligatori	Tutti i dipendenti
<b>Whistleblowing</b>	Favorire la segnalazione di illeciti e di fenomeni di non corretta amministrazione	Tutta la comunità accademica
<b>Trasparenza</b>	attuazione degli obblighi di pubblicazione	Le strutture riportate nella tabella obblighi di pubblicazione

*2.3.7. b La programmazione delle misure generali e specifiche del triennio 2025-2027:*

<b>Obiettivo</b>	<b>1. Analisi dei processi organizzativi e sistema di gestione del rischio corruttivo</b>			
<b>Misura</b>	<b>1.A Aggiornamento continuo mappatura dei processi</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costituzione del gruppo di lavoro interdisciplinare per la mappatura integrata dei processi al fine di svolgere una pianificazione integrata fra le varie sezioni del PIAO</li> <li>➤ Analisi delle risorse necessarie per una corretta, completa e funzionale mappatura con descrizione chiara e sistematica dei processi.</li> </ul>	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aggiornamento della mappatura dei processi in base ai cambiamenti organizzativi con il coinvolgimento dei Responsabili delle strutture coinvolte nelle attività mappate.</li> <li>➤ Individuazione delle aree prioritarie per l'adozione di misure di prevenzione e mitigazione del rischio corruttivo.</li> </ul>		
	2026	Aggiornamento continuo della mappatura dei processi e implementazione di misure preventive per ciascun processo.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Aggiornamento continuo della mappatura dei processi e implementazione di misure preventive per ciascun processo.		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	RPCT e U.O.C. Privacy anticorruzione e trasparenza Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo Tutte le strutture coinvolte nel GdL e nei processi mappati			

<b>Obiettivo</b>	<b>1 Analisi dei processi organizzativi e sistema di gestione del rischio corruttivo</b>			
<b>Misura</b>	<b>1.B Sistema di gestione del rischio corruttivo: attuazione progressiva del sistema di gestione del rischio</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entro febbraio: individuazione dell'area di rischio e dei macro-processi afferenti all'area di rischio individuata.</li> <li>➤ Entro giugno: somministrazione del modello di valutazione del rischio adottato dall'Ateneo alle strutture responsabili dei processi sottoposti ad analisi del rischio.</li> <li>➤ Entro ottobre: analisi dei dati raccolti, identificazione, <i>valutazione e ponderazione del rischio corruttivo</i></li> <li>➤ Individuazione e programmazione delle misure di trattamento del rischio.</li> </ul>	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no

	2026	Prosecuzione dell'attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Individuazione nuova area di rischio per la continua attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo.		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	RPCT U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza Tutte le strutture di volta in volta individuate in relazione ai processi sottoposti alla valutazione del rischio			

<b>Obiettivo</b>	<b>2.Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni</b>			
<b>Misura</b>	<b>2.A Sistema di controlli interni e indipendenti del RPCT: obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse.</b> Favorire una corretta prevenzione e gestione delle possibili situazioni di conflitto di interessi.			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	Analisi del contesto interno sulle misure adottate per prevenire, individuare e gestire le situazioni di conflitto di interessi in conformità alla normativa vigente.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2026	Costituzione GdL, sulla base dell'analisi effettuata, definizione dei criteri e modalità per agevolare la corretta prevenzione, rilevazione e gestione delle possibili situazioni di conflitto di interesse in conformità alla normativa vigente e alle linee guida ANAC. Valutazione integrazione modulistica e adozione Linee guida.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Monitoraggio sulla corretta gestione del conflitto di interessi e sulle misure adottate dall'Ateneo.		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Direzione Generale U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza Tutte le strutture coinvolte nel GdL			

<b>Obiettivo</b>	<b>2. Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni</b>			
<b>Misura</b>	<b>2.B Prosecuzione GdL per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR</b>			
	Nel corso del 2024 sono proseguiti i lavori GdL per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative dell'Ateneo derivanti dal PNRR. La chiusura del GdL è prevista nel 2026.			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	Prosecuzione GdL per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2026	Monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR Chiusura obiettivo e individuazione nuova misura.		Azione intrapresa sì/no
<b>Struttura Responsabile</b>	Direzione Generale Tutte le strutture coinvolte nel GdL			

<b>Obiettivo</b>	<b>2. Graduale potenziamento, integrazione e razionalizzazione dei sistemi di controllo interni</b>			
<b>Misura</b>	<b>2.C Sistema di controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati per garantire accountability e prevenire irregolarità</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	➤ Supporto redazione documenti.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
		➤ Supporto e monitoraggio adempimento obblighi di pubblicazione.		
		➤ Audizione periodiche.		
		➤ Condivisione eventi di formazione e Giornata della trasparenza congiunta.		
	2026	Continuo supporto, vigilanza e sviluppo della collaborazione.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Continuo supporto, vigilanza e sviluppo della collaborazione.		Azione intrapresa sì/no
<b>Struttura Responsabile</b>	RPCT Servizio legale U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza			

<b>Obiettivo</b>	<b>3. L'importanza strategica della formazione</b>			
<b>Misura</b>	<b>3. Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	➤ Approfondimenti specialistici su normativa anticorruzione e trasparenza con particolare riferimento all'ecosistema di approvvigionamento digitale per gli affidamenti diretti e sullo sviluppo di competenze operative per l'uso ottimale e sicuro delle procedure.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
		➤ Formazione continua per neoassunti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.		
		➤ Giornata della trasparenza.		
	2026	Formazione continua su temi e categorie da individuare.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Formazione continua su temi e categorie da individuare.		Azione intrapresa sì/no
<b>Struttura Responsabile</b>	RPCT Servizio Legale U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza Servizio programmazione e sviluppo organizzativo			

<b>Obiettivo</b>	<b>4. La trasparenza</b>			
<b>Misura</b>	<b>4.A Obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza disciplinati dal d.lgs. n. 33/2013</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	➤ Monitoraggio continuo del rispetto degli obblighi di pubblicazione a cura del RPCT e adeguamento al processo di digitalizzazione secondo le indicazioni ANAC.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
		➤ Aggiornamento pubblicazione automatica dei dati nelle sezioni Amministrazione trasparente in conformità ai 3 nuovi schemi approvati da ANAC con Delibera 495/2024 e		

		valutazione degli ulteriori schemi resi disponibili da ANAC.		
		➤ Monitoraggio continuo degli obblighi di pubblicazione a cura del responsabile della struttura.		
		➤ Aggiornamento continuo delle istruzioni operative per la pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Ateneo in PAT.		
		➤ Studio fattibilità circa l'attivazione di una procedura di monitoraggio periodica di tutte le sezioni e sottosezioni relative all'amministrazione trasparente: sistema di alert sul tempestivo aggiornamento degli obblighi di pubblicazione.		
	2026	Aggiornamento continuo e monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Aggiornamento continuo e monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza.		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	RPCT U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza Area Sistemi Informativi Tutte le strutture			

<b>Obiettivo</b>	<b>4.La trasparenza</b>			
<b>Misura</b>	<b>4.B Informatizzazione flussi di pubblicazione dati nel Portale Amministrazione Trasparente - PAT</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	Costituzione GdL. Interoperabilità e integrabilità dei gestionali e basi dati preesistenti, in uso e in fase di acquisizione presso l'Ateneo con il portale Amministrazione Trasparente PAT e con banche dati nazionali (PerlaPA).	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2026	Prosecuzione pubblicazione automatica dei dati.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Valutazione nuove esigenze per implementare la pubblicazione automatica dei dati.		Azione intrapresa sì/no

Struttura Responsabile	Area Sistemi Informativi U.O.C. Privacy anticorruzione e trasparenza Servizio carriere concorsi del personale e rapporti con il SSN Servizio gestione trattamento economico e previdenziale Servizio programmazione e sviluppo organizzativo Servizi titolari di profili in banche dati individuati
---------------------------	--

<b>Obiettivo</b>	<b>4. La trasparenza</b>			
<b>Misura</b>	<b>4.C. Registro degli accessi</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adozione di soluzioni volte a facilitare la generazione ed elaborazione del Registro degli accessi ai fini della trasparenza secondo le indicazioni di ANAC.</li> </ul>	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formazione al personale sull'utilizzo del modulo.</li> </ul>		
	2026	Monitoraggio corretto sulla pubblicazione del Registro degli accessi (compliance normativa).		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Area beni culturali Area Sistemi Informativi			

<b>Obiettivo</b>	<b>5. Rotazione del personale tecnico amministrativo</b>			
<b>Misura</b>	<b>5. Individuazione meccanismi di rotazione del personale. La rotazione degli incarichi è una misura obbligatoria per prevenire fenomeni di corruzione.</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	Individuazione criteri e soluzioni organizzative con particolare riferimento ai processi a rischio: tra cui continua rotazione degli incarichi di componenti commissioni di gara, di concorso, di valutazione, di assegnazione di vantaggi e compensi.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2026	Studio di fattibilità e valutazione predisposizione Linee guida.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Attuazione delle misure.		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Servizio Programmazione e sviluppo organizzativo RPCT			

<b>Obiettivo</b>	<b>6. Informatizzazione dei processi</b>			
<b>Misura</b>	<b>6. Informatizzazione dei processi e digitalizzazione dell'attività amministrativa</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	Progressiva e continua automazione degli obiettivi digital individuati nei processi e definizione dei requisiti necessari alla loro informatizzazione nel rispetto del Piano triennale per la transizione digitale.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2026	Progressiva e continua automazione degli obiettivi digital individuati.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Progressiva e continua automazione degli obiettivi digital individuati.		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Area Sistemi Informativi Servizio Architetture e processi Tutte le strutture dei processi automatizzati di volta in volta coinvolti			

<b>Obiettivo</b>	<b>7. Azioni trasversali</b>			
<b>Misura</b>	<b>7. Sistema di cooperazione e compliance integrata nel rispetto della tutela dei dati personali</b>			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2025	➤ Monitoraggio e audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali.	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
		➤ Formazione continua in materia protezione dati anche attraverso corsi innovativi gratuiti resi disponibili nel contesto di progetti cofinanziati dall'Unione Europea.		
		➤ Aggiornamento continuo sezione sito web di Ateneo dedicata alla privacy.		
		➤ Adozione del Regolamento per etica ed integrità della ricerca.		
		➤ Costituzione Commissione etica ed integrità della ricerca di Ateneo.		
		➤ Adozione Children's Protection Policy.		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Predisposizione Linee guida Intelligenza Artificiale.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aggiornamento e successiva traduzione della principale modulistica privacy, anticorruzione e trasparenza in lingua inglese.</li> </ul>		
	2026	Monitoraggio e audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali. Aggiornamento continuo sezione sito web di Ateneo dedicata alla privacy. Valutazione ulteriori esigenze e continua informazione.		Azione intrapresa sì/no
	2027	Monitoraggio e audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali. Aggiornamento continuo sezione sito web di Ateneo dedicata alla privacy. Valutazione ulteriori esigenze e continua informazione.		Azione intrapresa sì/no
Struttura responsabile	Area Ricerca e terza missione Servizio Legale UOC Privacy anticorruzione e trasparenza Tutte le strutture dei processi di volta in volta coinvolti			

### 2.3.8 Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure

Un'attività fondamentale e continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio è il monitoraggio.

Il sistema di monitoraggio si sviluppa attraverso periodiche consultazioni tra il RPCT (e la sua struttura di supporto) e i responsabili dei processi interessati, in contesti dedicati quali: incontri con il singolo responsabile e i suoi collaboratori o riunioni dei Gruppi di Lavoro.

Nei mesi di maggio e ottobre verso tutte le strutture viene effettuata una verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza cui esiti sono riportati in un report sintetico, che costituisce anche la base per costruire la Relazione Annuale del RPCT.

### 2.3.9 Trasparenza

#### 2.3.9 a Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio

In conformità alla normativa in materia e in linea con le indicazioni formulate dall'Autorità, nella sezione anticorruzione del PIAO è prevista una sottosezione dedicata alla programmazione della trasparenza.

L'art. 10, comma 3 del d.lgs. n. 33/2013 dispone che "la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali".

L'Università degli Studi di Pavia, al fine di garantire l'attuazione delle misure di trasparenza, ha previsto per il triennio 2024-2026:

	<b>Misure di trasparenza</b>
1	Attribuzione alle strutture degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza
2	Continua automazione dei flussi di pubblicazione dati nel portale Amministrazione Trasparente – Unipv
3	Trasparenza amministrativa: il Registro degli accessi
4	Formazione continua in materia di trasparenza

Il principio di trasparenza è uno degli assi portanti delle politiche di prevenzione della corruzione, ai sensi della legge n. 190 del 2012.

All'interno della macroarea Trasparenza, il rapporto di strumentalità, esistente nel binomio "trasparenza e digitalizzazione- informatizzazione", appare funzionale alla promozione della trasparenza, non solo quale principio dell'azione amministrativa, ma anche quale misura per l'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione, nonché di un servizio nei confronti della collettività per l'esercizio dei diritti di accesso agli atti e alle informazioni del procedimento amministrativo.

L'Ateneo, per adempiere agli obblighi legali di pubblicazione del d.lgs. n. 33/2013, si è dotato di un'apposita sezione del sito web istituzionale "Amministrazione Trasparente". In risposta alla necessità di completamento del processo di semplificazione, digitalizzazione promozione della trasparenza nella PA, si è evidenziata la necessità di implementare un nuovo sito dedicato all'Amministrazione Trasparente tramite l'acquisizione di un nuovo applicativo "Portale PAT" in grado di interoperare con i gestionali, banche dati in uso dall'Ateneo ed automatizzare il flusso di pubblicazione dei dati anche verso l'esterno.

Tale Portale, infatti, risolve la necessità dell'Ateneo di rispondere fattivamente alle prescrizioni imposte dall'Agenzia per l'Italia Digitale in termini di processo di digitalizzazione, riprendendo i concetti di interoperabilità e "once only", alla base del Piano Triennale per l'Informatica nella PA 2020-2022.

La soluzione applicativa PAT, oltre a garantire l'interoperabilità e integrabilità con ambienti applicativi, gestionali e base dati preesistenti ed in uso presso l'Università, garantisce qualsiasi tipo di intervento tecnico-normativo in funzione dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento.

Successivamente alla fase di studio e di analisi tecnica sull'effettiva sinergia della piattaforma con i gestionali, banche dati preesistenti ed in uso presso l'Università, è stato dato avvio a tutte le attività necessarie per l'automazione del flusso di pubblicazione dati nel Portale PAT.

Nel corso degli anni, al fine di garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare nel rispetto dei limiti stabiliti dalla legge ed agevolare il ruolo di regia, coordinamento e monitoraggio sull'effettiva pubblicazione assegnato al RPCT, è stato avviato un progetto di attribuzione delle responsabilità circa la gestione del flusso dati, delineando anche una rete di operatori interni individuati dai Responsabili dell'elaborazione, della trasmissione e della pubblicazione dei dati.

La tabella elenco degli obblighi di pubblicazione (Allegato 6.b) al fine di assicurare il tempestivo e il regolare flusso delle informazioni da pubblicare riporta l'indicazione delle strutture responsabili della detenzione e pubblicazione dei dati e monitoraggio degli obblighi, aggiornata a seguito di riorganizzazione delle varie strutture.

Nel 2025, per agevolare le strutture ad ottemperare agli specifici obblighi derivanti dalla normativa in materia di trasparenza, continuerà l'aggiornamento delle "Linee guida relative agli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Università degli Studi di Pavia", in grado di fornire indicazioni operative sugli obblighi di pubblicazione.

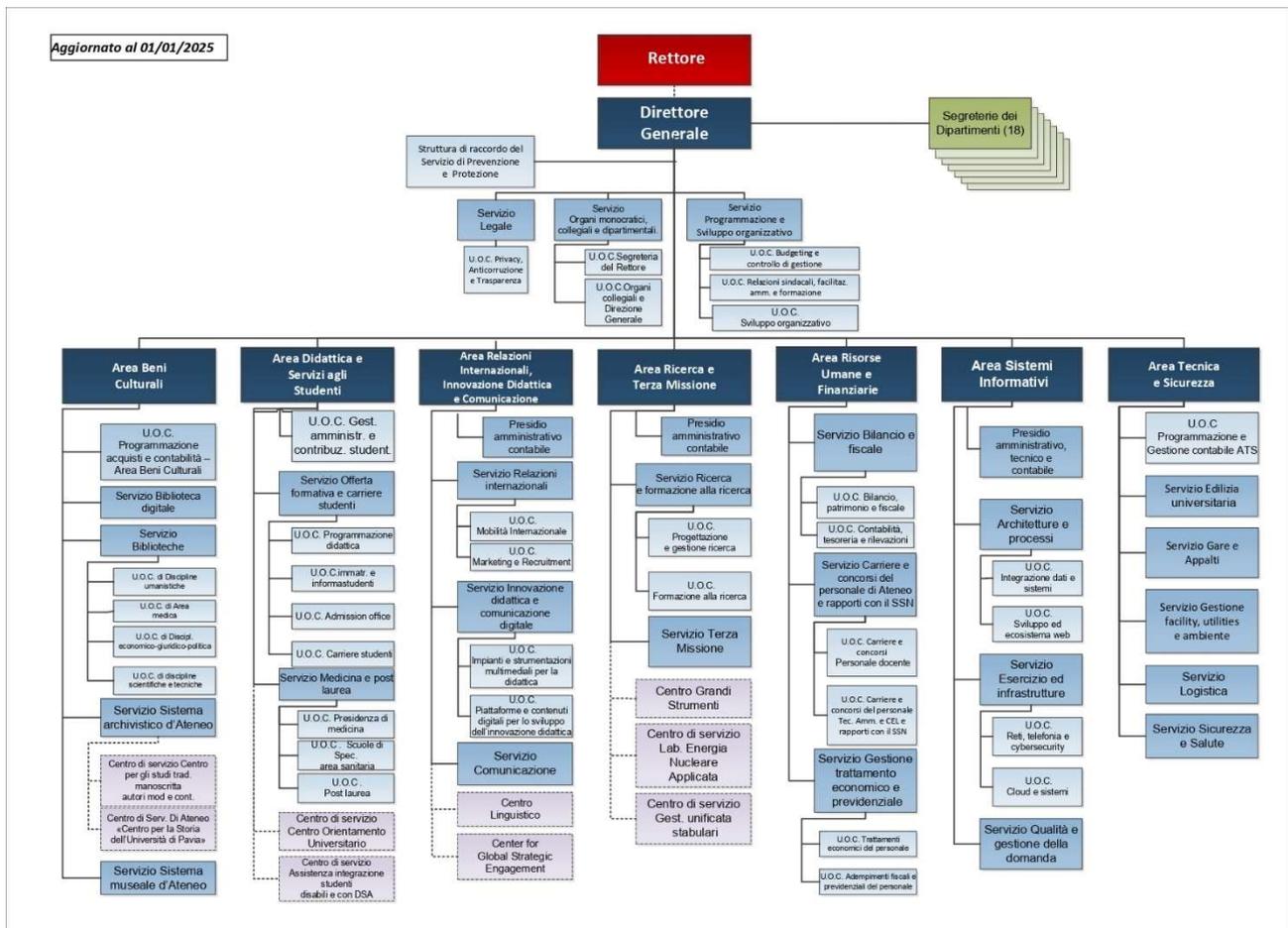
Il RCPT e la sua struttura di supporto, per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione, effettuano il monitoraggio semestrale e forniscono assistenza alle singole strutture per la gestione delle criticità operative.

## SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 Struttura organizzativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo. In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

- a.** Aree dirigenziali, ovvero strutture organizzative amministrative di vertice, finalizzata alla gestione di macro-processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.
- b.** Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi
- c.** Unità Organizzative Complesse (UOC) ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno dei Servizi nel caso in cui ricorrano le condizioni esplicitate nel paragrafo successivo.



All'Area è preposto un **Dirigente**, che come chiaramente delineato anche dai dettati normativi in materia (art.2, legge n. 240/2010, artt.16, 17 e 19 d.lgs. n. 165/01) è chiamato a svolgere attività di direzione di strutture organizzative complesse, di programmazione, di coordinamento e controllo delle attività degli uffici sottoposti, di organizzazione e gestione autonoma del personale e delle risorse strumentali ed economiche, di definizione di obiettivi e standard di prestazione e qualità delle attività delle strutture sottordinate, nell'ambito di finalità ed obiettivi generali stabiliti dagli organi di governo di Ateneo. Le Aree Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di medie dimensioni denominate **Servizi** o Centri di Servizio, di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP, che svolgono tipicamente attività complesse e con commisurata responsabilità, la complessità delle scelte prevede un pensiero interpretativo, valutativo e/o costruttivo. La discrezionalità è orientata in generale e definita da politiche e obiettivi generali dell'Ateneo. La responsabilità è connessa alla realizzazione di risultati del servizio stesso e alla gestione delle risorse umane e strumentali di competenza. Presuppone un buon livello di autonomia professionale all'interno di indirizzi di massima dettati dai dirigenti o dalla governance. Il ruolo di Responsabile di Servizio può ricomprendere: personale di categoria D con responsabilità che svolge funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite e che percepisce un'indennità accessoria, annua, lorda, revocabile, di importo variabile (CCNL 16 ottobre 2008, art. 91, comma 2); personale di categoria EP, ovvero personale di elevata professionalità che svolge funzioni con elevato grado di autonomia

relativa alla soluzione di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale (CCNL 16 ottobre 2008, art. 76, comma1).

Nel 2019 sono state introdotte le strutture di terzo livello denominate **Unità Organizzative Complesse** (UOC), ovvero articolazioni organizzative del Servizio di appartenenza in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo). Tali unità sono affidate alla responsabilità di personale di livello D che assommano alle attività operative anche gli aspetti di natura gestionale, la cui discrezionalità è diretta e definita da istruzioni generali di lavoro, politiche e obiettivi di Servizio. La responsabilità è connessa alla completa esecuzione del lavoro e al conseguimento dei risultati di competenza dell'unità organizzativa, mentre gli aspetti gestionali sono connotati dalla gestione efficiente delle risorse strumentali affidate. La figura presuppone un grado di autonomia operativa, derivante dalla professionalità, all'interno di istruzioni di massima.

I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un **Responsabile Gestionale di Dipartimento** che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Il segretario può essere di livello D o EP.

Per ciascuna posizione di responsabilità è stata effettuata l'analisi della posizione organizzativa sulla base di una pluralità di fattori riconosciuti cruciali per valorizzare il contributo in termini di output e di impatto a livello dell'intera organizzazione; l'approccio di job analysis verrà progressivamente ampliato e applicato anche a tutte le posizioni in Ateneo.

Nel Programma strategico di Ateneo 2022-2025, approvato dal CdA nella seduta del 22 dicembre 2022 (n 458/2022), si auspica l'adozione ed il migliore utilizzo di strumenti e processi finalizzati al miglioramento organizzativo; nello specifico la strategicità della struttura tecnico-amministrativa richiede interventi non solo sul fronte della qualità delle persone, in termini di competenze possedute rispetto al ruolo richiesto, ma anche sul fronte dell'adozione o del migliore utilizzo dei più adeguati strumenti manageriali in un'ottica di costante miglioramento dei processi organizzativi.

Pertanto, a partire dal 2025 si prevede la costituzione dei **Centri di competenze** di processi che identificano un insieme di persone, ciascuna afferente alla propria Struttura, impegnata nella gestione dello sviluppo delle migliori competenze di Ateneo su determinati processi, ritenuti critici e rilevanti per l'Ateneo.

L'esecuzione delle attività è da considerarsi parte delle mansioni della Struttura di afferenza del personale coinvolto; in generale si tratta quindi di aggregare attorno a determinate attività o, meglio, all'utente destinatario del servizio risultante, competenze altamente specializzate e sviluppi tecnologici adeguati.

I centri di competenze hanno una durata permanente, rivedibile periodicamente e al loro interno vengono individuate figure quali: Demand Manager, che coordina il centro di competenze, e key user

ovvero figure esperte alle quali vengono affidate mansioni operative e specialistiche, anche di formazione degli altri utenti.

Un centro di competenze aggrega uno o più macro-processi definiti dalla mappatura dei processi di Ateneo e ha le seguenti attività principali:

- il presidio del corretto funzionamento del processo attraverso il sistema informativo rispondendo ai requisiti di efficacia, efficienza ed economicità;
- il presidio delle evoluzioni normative relative ai processi sottesi dal centro;
- la mappatura dei sistemi informativi e delle applicazioni utilizzate per svolgere i processi;
- il costante auto-aggiornamento circa le funzionalità messe a disposizione dal sistema informativo e il loro impatto in termini di miglioramento dell'organizzazione;
- la raccolta e la definizione pro-attiva (demand) delle iniziative evolutive sul processo o sul sistema informativo;
- la proposta, al servizio competente, di iniziative formative sul personale amministrativo al fine di utilizzare al meglio le funzionalità offerte dai sistemi;
- il supporto applicativo e l'help desk riguardo gli applicativi sottesi dal processo (o loro moduli);
- la interazione continua con il fornitore (o con lo sviluppo interno) per risolvere i problemi o implementare nuove funzionalità.

## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

### 3.2.1 Premessa

In attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, nel 2019 l'Ateneo ha avviato i lavori per l'introduzione della modalità di lavoro agile per i propri dipendenti. La fase pandemica è stata una leva importante per l'introduzione in forma diffusa e semplificata il lavoro agile: nel periodo 2020 – 2021, in linea con le direttive che man mano venivano emanate sul tema, l'Università ha applicato la modalità di lavoro agile per tutti i dipendenti, prima soprattutto con un riferimento alla limitazione degli spostamenti non necessari e successivamente come importante misura di conciliazione vita lavoro.

Nel 2021 è stato approvato il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) che ha regolamentato l'utilizzo del lavoro agile in Ateneo come forma alternativa stabile di flessibilità lavorativa, anche quando il lavoro in presenza è tornato ad essere la forma prevalente di svolgimento dell'attività delle pubbliche amministrazioni.

Da questo momento in poi, sono stati stipulati accordi individuali di lavoro agile di durata annuale per tutti i dipendenti che, in accordo con il responsabile, ne hanno fatto richiesta.

	ATTIVI AL		
	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
Dirigente	2	2	2
Personale TA	402	411	452
Personale TA a tempo det-Tesoro	10	14	12
<b>Totale</b>	<b>414</b>	<b>427</b>	<b>466</b>

Il numero di accordi attivi ai diversi momenti di monitoraggio è maggiore rispetto all'anno scorso, andando a confermare l'importanza della possibilità di svolgere lavoro agile per i dipendenti dell'Ateneo. Questo aspetto è confermato anche dall'effettiva fruizione del lavoro agile, che per il 2024 risulta pari al 79% rispetto al numero di giorni teorici stabiliti dagli accordi.

### 3.2.2 Modalità standard di sottoscrizione di un accordo di lavoro agile

Alla luce della sottoscrizione del CCNL Comparto Istruzione e ricerca 2019-2021 del 18 gennaio 2024 del 18 gennaio 2024 e delle nuove indicazioni per lo svolgimento del lavoro a distanza per il personale delle Università, sono state riviste le regole per lo svolgimento del lavoro agile.

Le nuove regole, in vigore dal 1° giugno 2024, contengono alcune novità:

- specificano le tipologie di personale che può accedere alla modalità agile;
- modificano la durata degli accordi da uno a tre anni;
- modificano la descrizione delle attività svolte dal lavoratore, non più connesse ad obiettivi specifici da raggiungere in modalità agile;
- introducono le fasce di contattabilità e inoperabilità e rinforzano la necessità di rispetto dei tempi di riposo del lavoratore e diritto alla disconnessione;
- garantire la tutela dei lavoratori fragili, per i quali sono previsti fino ad un massimo di 5 giorni a settimana in modalità agile;
- rafforzano la possibilità di introdurre modalità di esercizio del potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione resa dal lavoratore all'esterno dei locali dell'Amministrazione, come controlli periodici e sistematici delle attività quantitativamente misurabili, controlli periodici sullo stato di avanzamento lavori per attività progettuali, eventuale richiesta di approfondimenti al collaboratore. Avendo gli accordi durata triennale, è previsto un momento di verifica annuale e uno triennale, a conclusione del progetto.

L'Ateneo ha voluto mantenere l'elemento di flessibilità di utilizzo delle giornate di lavoro agile, prevedendo la possibilità di richiedere il cambio giorno in smartworking nell'ambito della stessa settimana con il duplice scopo di soddisfare bisogni connessi alla sfera personale/familiare, nell'ottica della conciliazione vita-lavoro, e bisogni connessi al funzionamento delle strutture, nell'ottica dell'efficienza delle attività dell'Ateneo.

Nel 2024, hanno usufruito del cambio giorno di smartworking 391 colleghi rispetto ai 336 del 2023, per un totale di 2683 (vs 1592 giorni nel 2023) giorni modificati, pari al 9% dei giorni fruiti in lavoro agile (vs 6% del 2023). L'aumento dell'utilizzo di questa forma di flessibilità dimostra una migliore conoscenza da parte del personale della possibilità di cambiare il giorno di lavoro agile. I numeri restano contenuti perché è una misura da utilizzare solo a fronte di particolari esigenze lavorative o personali.

### 3.2.3 Accordi 2024-2027: valutazione, rinnovi, sviluppo

Gli accordi 2023-2024, in scadenza a marzo 2024, sono stati prorogati fino a maggio 2024 per consentire l'adeguamento delle regole e della documentazione specifica alle nuove previsioni normative.

Nel mese di giugno 2024, al fine di avviare le procedure di rinnovo degli accordi si è quindi provveduto a:

1. **Verificare il livello di raggiungimento dei target prefissati per tutti gli accordi sottoscritti.** Il grado di raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali è oggetto di valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare il mantenimento del livello di efficienza e di efficacia dei processi di Ateneo e, quindi, per valutare l'opportunità di rinnovare l'accordo individuale con lo smartworker;
2. **Richiesta di inserimento dei nuovi progetti di lavoro agile,** secondo quanto previsto dal CCNL e dalle regole per il lavoro agile. In particolare, ai responsabili è stato chiesto di compilare i progetti di lavoro agile dei collaboratori descrivendo in modo completo ma sintetico l'attività svolta dal dipendente e di categorizzare tali attività secondo la mappatura dei processi di Ateneo.
3. **Semplificare la procedura di sottoscrizione degli accordi individuali di lavoro agile.** Per la nuova tornata di accordi individuali per il triennio 2024-2027 è stata introdotta una nuova procedura semplificata e dematerializzata per la sottoscrizione del documento. La piattaforma già utilizzata per il lavoro agile è stata aggiornata nel mese di marzo 2024 per consentire l'utilizzo della firma elettronica semplice da parte del dipendente (autenticazione con credenziali di Ateneo e apposizione flag per l'accettazione dell'accordo). Tale operazione ha consentito di ridurre le attività di verifica della documentazione caricata da parte degli utenti.

### 3.2.4 Obiettivi 2025

Nonostante la procedura sia consolidata, la revisione dell'intero processo è costante. Gli immediati sviluppi saranno i seguenti:

1. **Approvazione del Regolamento per lo svolgimento delle modalità di lavoro a distanza per il personale dell'Ateneo,** con il duplice scopo di mettere a sistema le modalità già applicate in Ateneo, come il lavoro agile e il telelavoro domiciliare annuale e di introdurre nuove forme di conciliazione vita-lavoro, consentite dal vigente CCNL nell'ambito del lavoro da remoto, come il telelavoro domiciliare stabile e il telelavoro temporaneo.

2. **Aggiornamento della mappatura dei processi, con riferimento alle attività svolgibili da remoto.** L'Amministrazione dell'Ateneo dispone di un'analitica rilevazione dei processi ultimata prima della definizione del POLA nel 2021. I processi sono stati divisi in fasi, tipiche delle strutture afferenti alle diverse strutture dirigenziali e dipartimentali. Per ogni fase, sono state individuate le attività che possono essere svolte in modalità agile, quelle che possono essere prevalentemente svolte da remoto e quelle che, al contrario, non hanno tale caratteristica. Per queste ultime, si è chiesto di specificare se, prevedendo un adeguamento organizzativo e/o tecnologico, lo potrebbero diventare e di descrivere l'eventuale adeguamento. Nel 2025 si prevede di aggiornare la mappatura dei processi di Ateneo, chiedendo ad ogni Dirigente di indicare eventuali nuove attività che possono essere svolte da remoto. I dati saranno quindi analizzati in termini qualitativi e quantitativi, considerando sia il progresso della digitalizzazione dei processi sia l'efficacia e l'efficienza percepita dall'utenza.

### 3.2.3 Le condizioni ed i fattori abilitanti

Ci sono fattori di tipo organizzativi, professionale e digitale che, come noto, aumentano la probabilità di successo del lavoro agile.

Dal punto di vista **organizzativo**, proseguirà nel 2025 l'aggiornamento e la manutenzione del catalogo di job profile relative ai ruoli in ateneo in stretta connessione con la mappatura dei processi anche alla luce delle riforme della pubblica amministrazione indotte dal PNRR.

Ugualmente nel 2025 si intraprenderà un ampio **piano formativo**, come esposto nel paragrafo successivo.

Prosegue poi l'ampio piano di **digitalizzazione** orientato allo sviluppo dell'interoperabilità e della sicurezza. L'utilizzo del sistema di ticketing interno, la sostituzione graduale del parco macchine, l'introduzione di misure di maggiore sicurezza e la migrazione verso tecnologie in cloud sono gli elementi più impattanti sulle modalità di lavoro in Ateneo visto che agevolano il lavoro in gruppo anche in modalità ibrida (presenza vs smartworking). Rilevante è in questo ambito il passaggio a Microsoft 365 e la sperimentazione di alcune iniziative di intelligenza artificiale .

E' importante notare che queste scelte hanno un impatto organizzativo positivo nel medio termine; quindi, possiamo affermare che il lavoro agile in ateneo: facilita i processi di aggiornamento tecnologico, rende i sistemi agevolmente accessibili da remoto e sostiene nuovi modelli di coordinamento (superando l'importanza della mail).

Di seguito la sintesi delle principali misure intraprese e da perseguire pre ambito:

	Strumento	As is 2024	To be 2025
<b>Dimensione organizzativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mappatura dei processi e delle attività svolgibili da remoto</li> <li>- indagine impatto lavoro agile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aggiornamento della mappatura dei processi e focus sulle attività svolgibili da remoto</li> <li>- Applicazione dei nuovi CCNL 2019-21 del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiornamento mappatura</li> <li>- Somministrazione di due questionari volti ad accertare l'impatto del lavoro agile in ateneo (dagli</li> </ul>

		Comparto e dell'Area istruzione e ricerca	utilizzatori e dai responsabili) - Approvazione del regolamento per il lavoro a distanza
<b>Dimensione professionale</b>	Formazione competenze digitali e trasversali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampio piano formativo incentrato sullo sviluppo del capitale umano e delle competenze digitali.</li> <li>- Attenzione alla comunicazione delle iniziative anche attraverso la vetrina on line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proseguono le attività formative aventi per oggetto le competenze trasversali, lo sviluppo del capitale umano e anche il tema dell'inclusione</li> <li>- Sperimentazione di soluzioni di AI a supporto del processo formativo</li> <li>- Progettazione del nuovo questionario per cogliere gli impatti della formazione</li> </ul>
<b>Dimensione digitale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalizzazione firma accordi</li> <li>- progressivo ammodernamento postazioni di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizzo piattaforma integrata per firma digitale</li> <li>- Sviluppo del sistema di ticketing interno (sos)</li> <li>- Progressiva sostituzione delle apparecchiature</li> <li>- Passaggio a Microsoft Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adeguamento continuo</li> </ul>
<b>Dimensione finanziaria</b>	Analisi economico-finanziaria dei costi che l'ateneo sostiene per sviluppare il lavoro agile (formazione, strumenti operativi, digitalizzazione)		

### 3.2.4 Il Sistema di programmazione e la gestione per obiettivi

L'Amministrazione dell'Ateneo ha introdotto e via via perfezionato un sistema di programmazione integrato che prevede l'attribuzione di obiettivi con revisione semestrale per la valutazione dei risultati ottenuti dalle diverse strutture organizzative (Ateneo, Aree dirigenziali, Servizi, Unità Organizzative Complesse e Dipartimenti). Nell'ottica di realizzare una sempre maggiore integrazione tra gli strumenti di Programmazione, Misurazione e Valutazione, l'Ateneo di Pavia ha implementato uno nuovo applicativo del CINECA, SPRINT, che supporta la gestione della performance nei tre momenti di pianificazione, misurazione e analisi degli scostamenti, sia a livello di programmazione (strategica operativa).

L'obiettivo è quello di raggiungere e mantenere la coerenza programmatica verticale, tra i diversi livelli di pianificazione (strategica ed operativa) ed anche quella orizzontale, tra momenti di programmazione e budget e relativa rendicontazione. In quest'ultimo ambito procede anche l'integrazione tra i sistemi di budgeting (U\_Budget) e performance (SPRINT).

Nel prossimo anno si cercherà di identificare anche un gruppo di indicatori di performance relativi al raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla programmazione strategica della piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità.

### 3.2.5 Piattaforme tecnologiche e altre dotazioni strumentali

In questo ambito, l'Ateneo già soddisfa i seguenti requisiti:

- Dispone di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN. Gestisce in sicurezza il patrimonio informativo e prevede l'informazione e la formazione dei lavoratori in materia di sicurezza informatica.
- Dispone di una intranet di Ateneo e di sistemi di collaboration opportunamente contrattualizzati con fornitori presenti su Marketplace AGID;
- Sono attivati investimenti consistenti negli apparati di sicurezza di ultima generazione quali "next generation firewall" e "next generation intrusion prevention".
- Sono disponibili funzioni applicative di "conservazione" dei dati e dei prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino all'esterno mediante tecnologie cloud.
- Gli applicativi e le banche dati consultabili da remoto sono pari al 100%.
- Sono in uso applicativi software che permettono alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del lavoro per flussi, di lavorare su una fase del processo lasciando all'applicativo l'onere della gestione dell'avanzamento del lavoro, nonché dell'eventuale sequenza di approvazione di sottoprodotti da parte di soggetti diversi, nel caso di flussi procedurali complessi con più attori.
- L'utilizzo della firma digitale tra i lavoratori è attualmente pari alla totalità dei docenti che registrano esami e alla totalità del personale titolare di incarico di responsabilità;
- È in fase di avvio un sistema di firma digitale forte one-shot che elimina completamente l'esigenza di incontro "fisico" con il servizio personale in caso di presa servizio;

- È possibile l'accesso ai dati e agli applicativi da parte dei dipendenti presso qualunque postazione di lavoro, anche se dislocata presso una sede diversa da quella consueta di lavoro.

Sono infatti disponibili procedure automatizzate per:

- profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni e consente l'accesso alle principali applicazioni anche attraverso il sistema SPID;
- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi mediante sistemi di log, anche grazie ad un sistema di single sign on che sarà ulteriormente implementato mediante un processo di unificazione dei processi di identity&access management;
- disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo e ad un più esteso sistema di document workflow management per automatizzare la produzione documentale ed il sistema di protocollo stesso.

### 3.2.6 Piano strumentazione digitale

Rispetto al piano precedente non vi sono variazioni sostanziali sulle policy di acquisizione della strumentazione digitale.

Il processo di provisioning e di "ascolto reattivo e proattivo del fabbisogno" è garantito da un apposito servizio sul sistema <https://sos.unipv.it>.

Durante il 2025 sarà attivato anche un processo di assesment sull'inventario delle infrastrutture tecnologiche in modo da sistematizzare il processo di sostituzione (già avviato negli anni precedenti), sulla base dell'obsolescenza.

Continua dunque il piano di dotazione strumentale delle aule informatiche, sulla base dell'obsolescenza delle infrastrutture definita nella seguente tabella (la prima colonna indica l'anno di approvvigionamento delle infrastrutture):

<i>ACQUISTO</i>	Somma di PC
2007	15
2009	49
2015	294
2016	61
2017	65
2018	43
2019	28
2020	47
2021	71
2022	120
<b>Totale generale</b>	<b>793</b>

Obiettivo del progetto 2025 *l'approvvigionamento delle attrezzature per allestire circa 171 postazioni di aula, la cui assegnazione è preventivata nella seguente tabella.* Tale approvvigionamento prende in considerazione anche le evidenze emerse dalle survey del Presidio Qualità di Ateneo durante le attività di monitoraggio periodiche:

<i>Aula</i>	Numero PC
Ingegneria - Ed. Didattica – B1, B2 e D8	105
Scienze della Terra – C28	6
DIP. BIO E BIOTEC. Aula	20
Aula San felice A14	40

Prosegue parallelamente la sostituzione delle postazioni di lavoro del personale tecnico amministrativo per garantire un uso efficiente ed in sicurezza delle postazioni di lavoro.

Il 2025 procederà con l'acquisizione di circa **120** nuove postazioni (di cui il 95% portatili) sia per venire incontro alle esigenze di nuove assunzioni, sia per quanto riguarda la sostituzione dovuta alla naturale obsolescenza.

### 3.3 Piano di trasformazione digitale

Il nostro Ateneo ha adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione num 210/2024 del 28.05.2024 (prot. Num. 93123) il piano triennale per la transizione digitale.

Dal momento dell'approvazione tale piano e sue eventuali rendicontazioni/revisioni costituisce il documento cardine con il quale vengono pianificate e monitorate le azioni di trasformazione digitale. A questo scopo, entro febbraio 2025, sarà dettagliata una revisione del piano in logica di scorrimento annuale al fine di pianificare gli interventi 2025-2027.

Per dovere comunque di completezza, riportiamo in modo più sintetico (secondo le modalità utilizzate nel piano precedente) le iniziative di digitalizzazione 2025 più salienti che saranno oggetto di progetti di transizione digitale dell'anno in corso.

#### Macro-Processo: **RENDICONTAZIONE PROGETTI DI RICERCA**

- Implementazione tecnica e organizzativa di InTime e integrazione U-GOV e AtWork  
Output: Estensione ad almeno il 50% del personale accademico;

#### Macro-Processo: **GESTIONE DELL'IDENTITÀ DIGITALE E CICLO DI VITA DELLA RISORSA UMANA**

- Implementazione unico sistema di IDENTITY AND ACCESS MANAGEMENT  
Output: dismissione caselle prof.nome.cognome (almeno 80% su 1000 docenti) e adozione in test del portale self-service per la gestione dell'identità digitale  
Outcome: semplificazione e sicurezza del ciclo di vita dell'identità digitale.
- Digitalizzazione istanze del personale mediante nuova piattaforma applicativa (ELIXFORM)  
Output: digitalizzazione delle richieste di prenotazione aule

#### Macro-Processo: **ACQUISTO BENI SERVIZI E FORNITURE**

- Digitalizzazione ciclo passivo, liquidazione fattura  
Output: adozione sperimentale del sistema RDA Web di CINECA basato su nuovo strumento di e-procurement da parte di ASI e ATS, progettazione pilota della organizzazione TO-BE;  
Outcome: complessiva semplificazione ed efficientamento della fase iniziale del processo di acquisto (aggregazione digitale delle richieste).

#### Macro-Processo: **GESTIONE DELL'ORIENTAMENTO (IN ENTRATA, INTRA, IN USCITA)**

- Sostituzione del sistema di ticketing e creazione di un unico touch point digitale per lo studente  
Output: Selezione nuovo fornitore (o conferma attuale);

#### Macro-Processo: **GESTIONE DEI SERVIZI BIBLIOTECARI**

- Implementazione nuovo sistema informativo  
Output: implementazione complessiva del lotto 2;

#### Macro-Processo: **MIGRAZIONE CLOUD M365**

- Progetto in collaborazione con IDCD e tutor digitali  
*Output: Riorganizzazione delle cartelle di UOC e Servizi dell'amministrazione centrale su M365.*

## Macro-Processo: **GESTIONE CARRIERA STUDENTE**

- Assessment piani di studio e fattibilità GDA

Questo obiettivo è momentaneamente sospeso per verificare la partecipazione dell'Ateneo al focus group CINECA di implementazione del nuovo sistema per la gestione della Segreteria Studenti.

### **3.3.1 Progetto pluriennale di digitalizzazione del processo di acquisti**

Per meglio focalizzare l'attenzione su uno dei punti salienti del piano transizione digitale, è bene soffermarsi sul progetto di digitalizzazione del processo di acquisto in tutta l'Ateneo. Tale progetto avrà una durata biennale e partirà, come tutti i progetti di digitalizzazione, da un'analisi organizzativa, pur non rinunciando a produrre risultati (output) nel medio termine.

L'Ateneo, a questo scopo, ha partecipato al focus group nominato da CINECA, coordinato dall'Università della Calabria, e avendo tra i suoi partecipanti: Sapienza, Udine, Padova, Bologna.

Sulla base delle risultanze di questo focus group, l'Ateneo ha deciso di avviare un percorso di riorganizzazione e digitalizzazione in una logica di co-sviluppo con CINECA, avviando altresì i lavori con un approccio di analisi organizzativa al fine di analizzare le pratiche di acquisto (dipartimentali e non), definire un processo as-is ed un processo TO-BE, avendo ben chiari i ruoli e le competenze da sviluppare nelle diverse fasi del processo (RUP, DEC, Responsabile del budget, buyer).

L'iniziativa dovrà essere pianificata nei dettagli, tuttavia, è già stato definito un approccio:

1. una linea progettuale pragmatica che implementi le soluzioni con risultati concreti, partendo dalla soluzione RDA Web;
2. una linea progettuale di medio periodo con l'obiettivo di re-ingegnerizzare i processi e aggregare i centri di acquisto mediante una prima analisi dell'as-is e una successiva definizione del TO BE;
3. la creazione a tendere **di un centro di competenze** nella logica già sperimentata per l'ambito Studenti e Didattica

Nel dettaglio, per quanto riguarda principalmente i punti 2 e 3, la proposta progettuale dovrà articolarsi attraverso queste principali fasi per accompagnare l'Ateneo nella definizione di un nuovo modello organizzativo:

1. Misurazione e stima dei volumi, valori e tipologie degli acquisti in Ateneo;
2. Mappatura del processo AS-IS
3. Ridefinizione del processo TO BE, con particolare attenzione ai ruoli identificati dalla normativa (DEC, RUP, ...) e progettazione dell'aggregazione delle funzioni;

### 3.3.2 Tecnologie di intelligenza artificiale generativa

L'Università di Pavia sta attivamente esplorando l'applicazione dell'intelligenza artificiale generativa (GenAI) per migliorare i processi interni, il supporto agli studenti e la gestione della conoscenza. Le iniziative si concentrano su sperimentazioni che mirano a:

- Automatizzare attività ripetitive e migliorare l'efficienza amministrativa.
- Offrire strumenti innovativi per la didattica e il supporto agli studenti.
- Sviluppare competenze interne sulle tecnologie AI.

Queste azioni si inseriscono in un contesto strategico che privilegia l'apprendimento e la prototipazione per esplorare un settore in continua evoluzione. A tale scopo il

PIAO 2024 è stato revisionato a luglio 2024 proprio per tenere in considerazione questa importante innovazione con alcuni obiettivi fondanti che gettano le basi per progetti concreti (ma ancora di carattere sperimentatorio) nel 2025.

I test iniziali hanno evidenziato punti di forza e criticità delle soluzioni AI adottate, in particolare:

- **Punti di forza:**
  - Ottimizzazione delle risorse umane grazie alla gestione automatizzata di attività ripetitive.
  - Potenziale nell'offrire risposte veloci e accurate per richieste standardizzate.
- **Criticità:**
  - Difficoltà nel comprendere domande non strutturate o complesse.
  - Necessità di aggiornamenti costanti delle basi dati.
  - Mancanza di trasparenza sulle fonti delle informazioni fornite.

Il 2025 sarà ancora un anno di sperimentazione, pur volendo concentrare l'attenzione su alcuni casi d'uso allo scopo di realizzare alcuni prototipi funzionanti. In particolare, ne classifichiamo alcuni a seguire, con l'intento di far emergere già le osservazioni delle prime sperimentazioni attuate:

### **Assistenti virtuali per studenti nazionali e internazionali (STREAM #1)**

- Termine del test e del affinamento dell'assistente virtuale di back office per studenti nazionali ed internazionali

### **Automazione dei Processi (STREAM #3)**

- Risposte automatizzate a richieste di welfare e polizze assicurative.

### **Integrazione con Sistemi Esistenti (STREAM #3)**

- Uso di AI per la gestione preliminare delle richieste nel sistema di ticketing SOS
- Studio di fattibilità per integrare API ChatGPT con il portafoglio applicativo

### **Supporto alla Ricerca (STREAM #3)**

- Supportare i ricercatori nella definizione dei flussi di dati, dei ruoli privacy (es. responsabile del trattamento, titolare, ecc.) e Data Management Plan.

### **Semplificazione e Ottimizzazione (STREAM #3)**

- Creazione di strumenti per sintesi automatiche di documenti complessi del NUV
- Nuove modalità per la gestione dei verbali degli organi accademici.

## **3.4. Obiettivi dell'amministrazione con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance**

Il lavoro agile nasce prevalentemente come strumento di conciliazione vita-lavoro. Peraltro, l'applicazione forzata di questa nuova modalità lavorativa durante la pandemia ha evidenziato in modo molto chiaro come la stessa necessità anche di una nuova modalità nell'organizzazione del lavoro, fondata sulla responsabilizzazione delle persone e dei gruppi, che deve fare leva soprattutto sulla capacità di coinvolgimento dei colleghi e sulla collaborazione reciproca piuttosto che sul concetto di autorità o di gerarchia tradizionalmente intesi. Tuttavia, per arrivare a nuove forme di organizzazione del lavoro bisogna porre al centro le persone e valorizzare il loro potenziale di autonomia e di sviluppo. Lo 'smartworking' rappresenta una grande innovazione, ma l'innovazione normalmente avviene in presenza di una cultura aziendale dinamica fondata su collaborazione, fiducia e senso di scopo comune. Occorre scommettere sulla motivazione che un nuovo modo di lavorare può indurre e che può far aumentare la partecipazione delle persone al lavoro anche fuori dall'ufficio. In quest'ottica è possibile migliorare i risultati dell'organizzazione migliorando la qualità del contributo delle persone.

L'Ateneo ha mantenuto e sostenuto la modalità di lavoro agile anche in fase successiva all'emergenza sanitaria, ed ha pienamente raggiunto i propri obiettivi organizzativi senza ridurre la qualità percepita dei servizi offerti.

Gli accordi già definiti prevedono obiettivi individuali di miglioramento dell'efficienza finora non attribuiti e non monitorati. L'Ateneo si pone l'obiettivo di verificare il conseguimento del 100% dei risultati predefiniti con un livello di valutazione positiva almeno pari al 90%.

L'Ateneo già da anni ha implementato sistemi di rilevazione della customer satisfaction sia attraverso la partecipazione al progetto nazionale Good Practice che attraverso rilevazioni interne effettuate una volta all'anno.

All'interno del progetto GP, nel mese di aprile-maggio 2024 è stata effettuata la consueta rilevazione del benessere organizzativo predisposto ai sensi dell'art. 14, comma 5, del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e al D.Lgs. 33/2013, e ai modelli di indagine proposti da ANAC. Il questionario è volto a rilevare lo stato di salute dell'organizzazione tramite le percezioni del personale dell'Ateneo. A partire dalla sua introduzione in Ateneo, viene indagata anche la soddisfazione individuale rispetto allo svolgimento di lavoro agile e la percezione di miglioramento nel rendimento lavorativo. A fine 2024, l'Ateneo ha voluto indagare ulteriormente l'argomento, somministrando un questionario dedicato al lavoro agile a tutto il personale, analizzando in modo distinto le percezioni di utilizzatori, non utilizzatori e responsabili.

I risultati delle indagini saranno presentati nella Relazione integrata sulle attività di Ateneo nel mese di giugno 2025.

I tassi di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna rilevati sui servizi erogati dovranno raggiungere livelli medio-alti. Inoltre, verranno attivate, attraverso adeguata implementazione degli applicativi, rilevazioni 'spot' per cogliere la soddisfazione dell'utente subito dopo l'erogazione on-line di servizi-campione. Anche in questo caso, l'obiettivo è il raggiungimento di tassi di soddisfazione medio-alti.

In sintesi, gli obiettivi che l'Ateneo si pone specificatamente sul sistema di performance sono:

- Sostenere la consapevolezza dell'impatto dell'agire amministrativo mediante la condivisione periodica con le figure apicali dei risultati di customer disponibili in ateneo (es GP, questionari benessere, customer da sos);
- Adeguare il sistema di valutazione includendo progressivamente le competenze nuove, richieste dal lavoro agile (lavorare in gruppo e per obiettivi);
- Ridurre con il piano formativo 2025 i gap di competenze;
- Sostenere in ateneo lo sviluppo della cultura di lavoro per obiettivi attraverso la diffusione e la condivisione dei meccanismi del ciclo della performance dell'ateneo;
- Promuovere i momenti di restituzione infrannuali tra Responsabili e Collaboratori nell'ottica di prevenire situazioni problematiche;
- in occasione del nuovo CCNL, rivedere smartworking e telelavoro in un quadro integrato e a favore della conciliazione vita-lavoro;
- Lavorare su nuove figure di raccordo e di sviluppo (es tutor digitali) che possano ridurre, all'interno dell'organizzazione, il divario culturale e tecnologico.

### 3.5 Riduzione delle assenze

L'introduzione dello smartworking o di altre forme di lavoro a distanza, favorendo una miglior conciliazione vita-lavoro, potrebbe limitare l'esigenza di assentarsi dal lavoro, determinando in particolare un minor ricorso ad alcuni istituti, quali congedi e permessi per motivi familiari, con conseguente riduzione dei tassi di assenza.

Dall'analisi dei tassi di assenza rilevati trimestralmente, confrontando i dati del 2022 rispetto al 2019, si è riscontrata una riduzione del tasso annuo pari a 1,06 punti percentuale, con una flessione in termini percentuali pari al 5,63%.

I dati relativi agli anni 2023 e 2024 risultano in linea con il tasso di assenza rilevato nel 2022, che si mantiene quindi costantemente inferiore rispetto al 2019. L'introduzione di una maggior flessibilità nella fruizione delle giornate di lavoro agile, con la possibilità di cambiare il giorno definito nell'accordo nell'ambito della stessa settimana, sembra non aver inciso in modo significativo sulla riduzione dei tassi di assenza, che nel 2024 registra solo una lieve riduzione rispetto all'anno precedente (flessione inferiore al mezzo punto percentuale).

In conclusione, possiamo affermare che la modalità di lavoro agile sembra aver influito positivamente sulla riduzione dei tassi di assenza, incidendo in particolare su alcune tipologie di assenze. Tuttavia, l'introduzione di elementi di flessibilità nella fruizione del lavoro agile sembrano non determinare ulteriori riduzioni delle assenze. Nei prossimi anni sarà interessante valutare l'eventuale impatto derivante dall'introduzione di nuove forme di lavoro a distanza, in fase di definizione in Ateneo.

### 3.6 Valutazione bottom-up: introduzione di un nuovo elemento di valutazione per i Responsabili di struttura

Nel processo di riforma delle Amministrazioni pubbliche e della creazione di valore per gli stakeholder, è stata attribuita molta rilevanza alla valutazione dei Dirigenti e in generale dei Responsabili di struttura.

Oltre al classico approccio top-down, nel quale i responsabili valutano la performance dei collaboratori, è opportuno introdurre altri elementi di valutazione che sostengano il coinvolgimento, la partecipazione attiva e la responsabilizzazione del personale con responsabilità organizzativa-gestionale, in modo da valutare il contributo complessivo che apporta all'Ente, stimolandone il miglioramento della performance.

L'introduzione dell'approccio bottom-up, che prevede una valutazione del responsabile di struttura da parte dei propri collaboratori, si pone come elemento indispensabile per il nuovo modello partecipativo di governance pubblica. Questo elemento di valutazione assume, inoltre, particolare rilevanza in questa fase in cui il lavoro agile sta diventando stabilmente una nuova modalità organizzativa, in quanto permette di porre l'attenzione sulla capacità dei responsabili di gestire il gruppo anche a distanza.

Nel 2023 l'Ateneo ha introdotto in via sperimentale la valutazione bottom-up, che in prima applicazione è stata rivolta a Dirigenti, Capiservizio e Responsabili di centro.

L'indagine ha avuto un riscontro positivo in termini di tassi di risposta, pari al 81% per i Dirigenti e al 67% per i responsabili di II livello delle aree dirigenziali.

Nel 2024 è stata realizzata la seconda fase di valutazione bottom-up, rivolta ai segretari di dipartimento e ai capi UOC. Si è confermato il riscontro positivo in termini di tassi di risposta, rispettivamente pari al 68% e al 78%.

Dal punto di vista metodologico, è stata definita una procedura che, pur mantenendo elementi di uniformità per tutti i valutati, permettesse di tenere conto delle peculiarità dei diversi profili di responsabili.

Per la definizione della scheda di valutazione, sono state individuate sei soft skill (Gestione delle relazioni, Coinvolgimento, Pianificazione, Sviluppo collaboratori, Equità, Leadership), modulate negli specifici item a seconda del ruolo del valutato.

Al valutatore è stato richiesto di compilare il questionario in forma anonima, esprimendo l'accordo con le affermazioni proposte in percentuale sulla base di una scala a sei punti, riconducibile ad una scala su base 100, in linea quindi con quella utilizzata anche per gli altri elementi di valutazione.

Al fine dell'analisi, le variabili sono state successivamente ricondotte ad una variabile di sintesi che permette di riassumere la "capacità manageriale", calcolata come media delle singole variabili.

Nei casi in cui non si possa presumere una continua collaborazione (vale a dire quando il valutato non è il responsabile diretto del valutatore o è prevista un'altra dipendenza di tipo funzionale), per la definizione del punteggio complessivo e di quello relativo ai singoli item, si è tenuto conto anche della "frequenza di interazione" con il valutato. Nel caso dei dipartimenti, la scheda è stata inoltre modulata in base al profilo del valutatore (amministrativo, tecnico informatico/servizi generali o tecnico) in modo da tenere conto della possibile diversa modalità di interazione con il segretario.

Considerata la natura sperimentale e la peculiarità di questa forma di rilevazione, si è ritenuto necessario rivolgere una particolare attenzione alla programmazione delle fasi del processo e alla successiva comunicazione dei risultati.

Per evitare possibili riflessi sulla valutazione tradizionale top-down, si è deciso pertanto di non sovrapporre i due processi, prevedendo la rilevazione della valutazione bottom-up prima dell'avvio della valutazione top-down e la comunicazione dei risultati solo a conclusione della valutazione tradizionale.

I risultati sono stati comunicati ai responsabili valutati fornendo loro un feed-back individuale in un'ottica di crescita e riflessione su punti di forza e aree di miglioramento, in termini di contestualizzazione e possibili azioni di evoluzione.

Seppur avviata in fase sperimentale, si è ritenuto che l'indagine di valutazione dal basso potesse avere ricadute positive sull'organizzazione, in quanto un ulteriore miglioramento delle capacità manageriali dei responsabili può avere un impatto sia sulla competenza dei singoli che sul benessere di tutto il personale dell'Ateneo.

Sulla base dei risultati della valutazione bottom-up e dei successivi approfondimenti, sono stati quindi avviati dei laboratori di sviluppo, che hanno previsto più step e diversi gradi di coinvolgimento

del personale interessato, al fine di considerare le specifiche competenze e di rilevare il potenziale manageriale e i fattori motivanti, tramite questionari ed eventuali interviste strutturate. Questa fase è stata l'occasione per stimolare ulteriori riflessioni sui comportamenti manageriali e per cogliere i bisogni di sviluppo aggiuntivi.

I risultati di tale percorso si tradurranno nella definizione di piani sviluppo professionale, che vedranno già a partire dal 2025 anche l'inserimento di gruppi di responsabili in percorsi formativi mirati.

Al termine delle fasi di sperimentazione, si valuteranno le modalità di implementazione delle successive rilevazioni, nonché l'opportunità di inserire la valutazione bottom-up come elemento di performance nell'SMVP.

## 3.7 Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 3.7.1 La programmazione del personale docente

Come noto, relativamente al personale docente, il legislatore pone i seguenti indirizzi di sviluppo:

- realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di prima fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia;
- provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b) (ora ricercatori a tempo determinato - RTT) della legge 30 dicembre 2010, n. 240, in modo da assicurare un'adeguata possibilità di consolidamento e sostenibilità dell'organico dei professori.

Nel tempo si è consolidato in Ateneo un ciclo programmatico teso ad attuare le scelte strategiche di governance. In particolare, si prevedono fasi formalizzate di: approvazione delle facoltà assunzionali sostenibili per l'ateneo (novembre), distribuzione delle stesse alle strutture dipartimentali sulla base di un modello che somma indicatori di efficacia e efficienza, pianificazione e approvazione del piano di reclutamento per ruoli sulla base dell'analisi di sostenibilità delle attività istituzionali svolta dalle singole strutture dipartimentali. Il monitoraggio è continuo.

Come negli ultimi anni, a seguito delle numerose misure a sostegno della ripresa post-pandemica, il piano triennale di reclutamento è fortemente condizionato dall'attuazione dei piani straordinari di reclutamento e più in generale dal Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR). Per maggiore dettaglio, si rimanda alla Programmazione triennale del personale approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta di novembre 2024 che ha deliberato di riservare 7.2 punti organico (PO) complessivi, da utilizzare previo esaurimento dei contingenti assunzionali derivanti dai piani straordinari già in essere.

### 3.7.2 La programmazione del personale tecnico amministrativo

#### *3.7.2 a La strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo del personale tecnico amministrativo*

In un tempo segnato da eccezionali revisioni e ripensamenti anche di impatto sociale, l'Ateneo ha avviato negli ultimi anni un processo di sviluppo per migliorare lo standard lavorativo in termini di: organizzazione, clima e sviluppo del capitale umano. Il tassello fondamentale a sostegno è il modello di reclutamento, ovvero l'insieme delle valutazioni che periodicamente vengono strutturate in ateneo per orientare le assunzioni e le progressioni del personale in un'ottica, non solo di recupero dei flussi di pensionamento, ma di sviluppo delle competenze del personale e quindi, dell'organizzazione.

Nell'ambito della programmazione del personale occorre uscire dalla logica di "sostituzione 1:1" per intraprendere un piano assunzionale rivolto alle professionalità richieste dalle attività e dai rapidi cambiamenti indotti anche dalle trasformazioni tecnologiche. Eccezionalmente i progetti del PNRR in tema di riforma del pubblico impiego sono da impulso all'evoluzione dei modelli organizzativi delle amministrazioni pubbliche per sostenere un graduale cambio di paradigma, coniugando la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo per competenze. Ciò significa promuovere l'integrazione orizzontale di tutte le leve di gestione delle risorse (programmazione dei fabbisogni, procedure di reclutamento e selezione, sistemi di misurazione e valutazione, piani di formazione, percorsi di carriera) e l'allineamento verticale delle stesse con la strategia generale dell'amministrazione.

A tal fine ricordiamo il nuovo quadro di norme abilitanti per la piena riuscita delle sfide del PNRR ovvero "Decreto reclutamento PA" (Decreto Legge n°80/2021: Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia) che interviene non solo in tema di reclutamento nell'ambito del Piano, ma anche in tema di mobilità verticale<sup>7</sup>, di mobilità orizzontale, allentando le maglie del nulla osta, e la valorizzazione economica, consentendo l'innalzamento del tetto del salario accessorio secondo criteri e modalità da definire nei CCNL.

E' seguito, poi, il "Decreto legge per velocizzare l'attuazione del PNRR"(Decreto Legge n° 36/2022 Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza PNRR) che ha: previsto linee di indirizzo per la definizione dei nuovi profili professionali e ha introdotto definitivamente il portale unico di reclutamento. Inoltre, nei concorsi per il personale non dirigenziale si prevede l'espletamento di almeno una prova scritta e di una prova orale, che comprenda

---

<sup>7</sup> Le progressioni all'interno della stessa area avvengono, con modalità stabilite dalla contrattazione collettiva, in funzione delle capacità culturali e professionali e dell'esperienza maturata e secondo principi di selettività, in funzione della qualità dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso l'attribuzione di fasce di merito. Fatta salva una riserva di almeno il 50 per cento delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, avvengono tramite procedura comparativa basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonché sul numero e sulla tipologia de gli incarichi rivestiti. (art 52, comma 1 bis. D.Legislativo 165/20001)

l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. Come già stabilito per i dirigenti, è prevista l'introduzione di sistemi di valutazione volti ad accertare il possesso delle competenze e delle attitudini (*assessment*), intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali e manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando, e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego.

Gli interventi prioritari già attuati in tema di capitale umano pubblico hanno quindi seguito due distinte direttrici, la prima è incentrata sulla revisione delle procedure di accesso e reclutamento, la seconda sull'organizzazione e la valorizzazione del capitale stesso (sviluppo delle competenze e percorsi di crescita).

Seguendo queste due direttrici anche l'Ateneo ha intrapreso alcune iniziative evolutive, tra le quali ricordiamo quelle che proseguiranno nel prossimo anno:

- A fine 2022 è stato approvato il "Regolamento per le valutazioni comparative ai fini delle progressioni verticali del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ai sensi dell'art.52, comma 1 bis del d.lgs. 165/2001" e negli anni successivi si sono svolte alcune procedure selettive in attuazione di quanto definito nel PIAO di riferimento. Nel corso del 2025 si procederà con il piano progressioni verticali con procedura comparativa (ai sensi dell'Art 52 comma 1 bis del D.lgs. 165/2001), finanziate dall'utilizzo delle risorse in misura pari allo 0,55% del monte salari dell'anno 2018 relativo al personale tecnico amministrativo in attuazione delle norme di prima applicazione del CCNL 2019-2021 (art 92, comma 5).
- Prosegue il progetto pluriennale di sviluppo del capitale umano avviato dalla Governance nel 2022 che, anticipando di fatto gli orientamenti del legislatore in materia di modernizzazione della pubblica amministrazione a supporto di un suo cruciale e rinnovato ruolo per l'attuazione del PNRR, ha visto sperimentare la valutazione dal basso per tutte le figure con responsabilità gestionali ed anche la valutazione del potenziale per un paniere ristretto con conseguente avvio di un percorso formativo finalizzato alla crescita delle competenze trasversali. A gennaio 2025 si avvierà una sessione formativa in materia di project management.
- Continua l'aggiornamento del catalogo delle job description delle posizioni lavorative in ateneo alle quali si agganciano il processo di reclutamento di nuove risorse e la promozione di manifestazioni di interesse interne per posizioni vacanti nel quadro più ampio della mappatura dei processi.

Il CCNL 2019-2021 ha introdotto un nuovo sistema di classificazione declinando per ogni area le specifiche professionali (in termini di conoscenze, capacità e responsabilità), i settori professionali e i requisiti di base per l'accesso che costituiscono la cornice giuridica entro la quale collocare i profili professionali.

Sono state emanate anche le "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche" dal Ministro della Pubblica Amministrazione (14 settembre 2022); è evidente che l'auspicio del legislatore sia quello di indurre le amministrazioni a stimare il proprio fabbisogno di personale sempre più in termini di competenze e sempre meno sulla base di mansioni e di attività oggi a rapida

obsolescenza. Questo, tuttavia, non è un passaggio subitaneo, ma necessita di tempo per elaborare un modello organizzativo valido.

- Si è aperto anche il cantiere delle competenze trasversale in Ateneo con la previsione di un test che ne misura il grado in sede di reclutamento. L'obiettivo che l'Ateneo si è posto implica la costruzione di uno strumento di misura, la sua finalizzazione partecipata e sperimentazione sia per il reclutamento di personale tecnico amministrativo non dirigente, che dirigente. Nel frattempo, la declaratoria delle competenze trasversali necessarie è stata condivisa con il tavolo sindacale e inserita nel documento ufficiale che definisce gli incarichi professionali, gestionali e specialistici in Ateneo.

### ***3.7.2 b La programmazione del personale tecnico amministrativo***

Il Consiglio di amministrazione nella seduta di novembre 2024 ha deliberato di riservare al personale tecnico amministrativo di **3.2 PO** punti organico complessivi di cui: **0.80 PO** riservato ai profili tecnici cofinanziati dalla programmazione delle strutture dipartimentali, da utilizzare previo esaurimento dei contingenti assunzionali derivanti dai piani straordinari già in essere. Tale assegnazioni sono relative al contingente assunzionale 2023 assegnato all'Ateneo.

Seguendo le fasi logiche, dopo l'approvazione del contingente assunzionale destinato al personale tecnico amministrativo, è stata fatta l'analisi dei fabbisogni attraverso indicatori quantitativi che qualitativi e definito il piano assunzionale per il prossimo anno. In questo processo si sono valorizzati sia i risultati di Good Practice che vengono esplosi per struttura per gli ambiti più confrontabili (costi unitari attività contabile, approvvigionamento e supporto alla ricerca), sia i dati del turnover storico e atteso, che la valutazione dei Responsabili in termini di nuove professionalità necessarie per affrontare le sfide operative correnti. Tutto è stato valutato anche tenendo conto dell'evoluzione delle tecnologie a supporto e di eventuali azioni di revisione dei processi (bpr).

Il personale a tempo determinato rimane presso le strutture per periodi più lunghi rispetto ad altre tipologie di contratti (es. somministrazioni, collaborazioni...) e rispondono ad esigenze temporanee più mirate.

Le assunzioni 2025 saranno prioritariamente destinate ai seguenti scopi che rientrano nell'obiettivo **11 del Piano strategico (rafforzare la qualità professionale dell'amministrazione e sviluppare il capitale umano)**:

- realizzazione dei poli territoriali a supporto delle strutture per la fruizione dei servizi tecnico informatici e, a tendere, logistici;
- adeguamento infrastrutturale e tecnico informatico;
- riorganizzazione del processo di Ateneo legato alla sicurezza, in particolare al servizio prevenzione e protezione;
- sviluppo delle attività legate all'open science;
- internazionalizzazione.

Ricordiamo l'impatto del piano straordinario che è stato un'occasione unica per rafforzare la dotazione di personale tecnico e amministrativo in ateneo; in particolare nel 2023 si è pressoché esaurito il primo piano (A) da DM 445/22) corrispondente a 13,95 punti organico (PO). L'attribuzione di risorse del piano straordinario B per l'Ateneo di Pavia è di 51,5 punti organico. In base al valore del

punto organico derivante dalle rilevazioni ministeriali relative al costo del personale universitario e pari a € 114.300, all'Ateneo viene attribuito un importo di € 5.886.704 per il quale il Consiglio di Amministrazione ha mantenuto il medesimo criterio di ripartizione (36.00 PP per i docenti e 15,5 per il PTA). Il Legislatore ha definito che le prossime attribuzioni potranno essere utilizzate come cofinanziamento e, quindi, non necessariamente per il reclutamento.

L'Ateneo, inoltre, intende avvalersi della possibilità introdotta dal legislatore e spiegata nella circolare del 11/10/23 della Direzione Generale MUR (avente per oggetto: Piano straordinario reclutamento personale universitario ex articolo 1, comma 297, lett. a) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e relativi decreti attuativi) che consente un adeguamento dei Fondi accessori in caso di assunzione di dirigenti e di crescita costante del personale con qualifica B, C, D e Ep.

Uguualmente si intende proseguire con i bandi per le progressioni verticali (PEV) nei limiti del 50% delle risorse reclutate con bando esterno, così come definito dal Regolamento per le valutazioni comparative ai fini delle progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo ai sensi dell'art. 52, comma 1 bis del d.lgs. 165/2001. Queste progressioni su base selettiva saranno praticabili per l'area delle elevate professionalità, mentre per funzionari e collaboratori si intende attuare prioritariamente le procedure comparative di progressioni verticale in attuazione dell'art 92 (Norme transitorie) del CCNL 2019-2021 per un importo stimato di € 138.800.

In sintesi, la destinazione del piano assunzionale per l'anno 2025 che verrà attuato in coerenza con la copertura finanziaria prevista a budget:

<b>Reclutamento:</b>	<b>n°</b>	<b>P.O</b>
Collaboratori	14	3.5
Funzionari	8	2.4
Elevata professionalità	1	0.4
Dirigente	1	0.65
Tecnici cofinanziati	Da definire	0.8

<b>TOTALE:</b>	24	7.75
----------------	----	------

**Accessorio:**

Dirigente	1	0.56
-----------	---	------

<b>TOTALE:</b>	8.31
----------------	------

Pev	1	0.05
-----	---	------

<b>TOTALE:</b>	8.36
----------------	------

Di seguito una vista sintetica del personale al 31/12/2024 per categoria con l'ipotesi di evoluzione per l'anno 2025. A tal fine si riportano le cessazioni ad oggi previste per l'anno in corso ed i nuovi inserimenti per categoria ovvero i nuovi reclutamenti (da piano straordinario e facoltà assunzionali). Relativamente alle progressioni economiche verticali sono programmate: il piano delle PEV transitorie e 1 passaggio da Funzionario a Elevata Professionalità, ma non sono incluse in tabella.

						Cessazioni					Assunzioni						
	OP	CO	FU	EP		31/12/2024	OP	CO	FU	EP		OP	CO	FU	EP	31/12/2025	
Dirigente					6	6									1	7	
Personale TA	71	428	319	35		853	2	9	9				14	8	1	856	
Collaboratori linguistici					21	21					1					20	
Personale TA a tempo det	2	24	6			32	1	9					6			28	
Tecnologo a tempo det					17	17									4	21	
<b>Totale</b>	<b>73</b>	<b>452</b>	<b>325</b>	<b>35</b>	<b>44</b>	<b>929</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>932</b>

Nota: nelle assunzioni non sono stati considerati i tecnici cofinanziati con punti organico dei dipartimenti

Si ricorda che la Legge di bilancio 2025 allinea l'età massima per continuare a lavorare nel settore pubblico a quella prevista per la pensione di vecchiaia, attualmente fissata a 67 anni e annulla gli atti unilaterali di pensionamenti emessi dalle organizzazioni. Ne segue che il quadro delle cessazioni potrà subire ampie variazioni alla luce di questo intervento.

Il fabbisogno di personale per i profili definiti avverrà sia mediante il ricorso al reclutamento, che alle progressioni interne; in relazione a fabbisogni specifici su attività progettuale come il PNRR, è previsto un ampio ricorso anche al reclutamento a tempo determinato.

Il quadro si completa con una vista di dettaglio per inquadramento e struttura di afferenza per il personale tecnico e amministrativo a tempo determinato e indeterminato.

Personale in servizio al 31/12/2024

AREA	STRUTTURA II LIVELLO	OP	CO	FU	EL	PTA TOTALE	% CAT FU	% CAT EL	PTA TEMPO	TECNOL OGI
DIREZIONE GENERALE	SERV LEGALE		1	6	1	8	75%	13%		
	SERV PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO		6	10	1	17	59%	6%	1	
	SERVIZIO ORGANI MONOCRATICI, COLLEGIALI E DIP	1	7	3	1	12	25%	8%		
	STRUTTURA DI RACCORDO DEL SERV PREVENZIONE E PROT		2	3		5	60%	0%		
	DIREZIONE GENERALE Totale	1	16	22	3	42	52%	7%	1	
AREA BENI CULTURALI	AREA BENI CULTURALI				1	1	0%	100%		
	SERV BIBLIOTECA DIGITALE		8	5	1	14	36%	7%		
	SERV BIBLIOTECHE	11	22	8	1	42	19%	2%		
	SERVIZIO SISTEMA ARCHIVISTICO DI ATENEO		8	5		13	38%	0%	1	
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (SMA)	1	6	9		16	56%	0%		
	U.O.C. PROGRAMMAZIONE, ACQUISTI E CONTAB.-ABC	2	8	4		14	29%	0%		
	AREA BENI CULTURALI Totale	14	52	31	3	100	31%	3%	1	
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	C SERV AT 'C ORIENTAMENTO UNIVERSITARIO' (COR)		7	4	1	12	33%	8%		
	C SERV AT S ASS E INCL STUD DISAB E DSA		4	1		5	20%	0%		
	SERVIZIO MEDICINA E POST LAUREA	4	26	6	1	37	16%	3%	4	
	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E CARRIERE STUDENTI	4	27	13	1	45	29%	2%	2	
	U.O.C. GESTIONE AMM E CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	1	5	1		7	14%	0%	1	
	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI Totale	9	69	25	3	106	24%	3%	7	
AREA RELAZIONI INTERNAZ, INNOVAZ DID E COMUNICAZ	C SERV AT CENTRO LINGUISTICO			7	1	8	88%	13%		
	CENTRO DI SERVIZIO GLOBEC		3	2	1	6	33%	17%	3	
	PRESIDIO AMM VO CONT AREA RELAZI INTERN DIDAT COM		4	1		5	20%	0%		
	SERV INNOVAZ DIDATTICA E COMUNICAZ DIGITALE	1	8	10	1	20	50%	5%	1	
	SERV RELAZIONI INTERNAZIONALI		6	8	1	15	53%	7%	5	
	SERVIZIO COMUNICAZIONE		5	3		8	38%	0%		
	AREA RELAZIONI INTERNAZ, INNOVAZ DID E COMUNICAZ Totale	1	26	31	4	62	50%	6%	9	
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	AREA RICERCA E TERZA MISSIONE				1	1	0%	100%		
	C SERV 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'		3	9	1	13	69%	8%		
	C SERV 'LABOR ENERG NUCLEARE APPLIC' (LENA)		3	9		12	75%	0%	1	
	C SERV PER GEST UNIF ATTIV STABUL E RADIOB	1			1	2	0%	50%		
	PRESIDIO AMM CONT AREA RICERCA E TERZA MISSIONE		1	3		4	75%	0%		
	SERVIZIO RICERCA E FORMAZIONE ALLA RICERCA		3	15	1	19	79%	5%	3	
	SERVIZIO TERZA MISSIONE		2	3	1	6	50%	17%		2
	AREA RICERCA E TERZA MISSIONE Totale	1	12	39	5	57	68%	9%	4	2
AREA RISORSE UMANE E	SERV GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREV.	1	11	6	1	19	32%	5%		
	SERVIZIO BILANCIO E FISCALE		10	2	1	13	15%	8%		
	SERVIZIO CARRIERE CONC PERS ATENEO E RAPP SSN		15	5	1	21	24%	5%	2	
	AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE Totale	1	36	13	3	53	25%	6%	2	
AREA SISTEMI INFORMATIVI	PRESIDIO AMM.VO TECNICO E CONTABILE		1	2		3	67%	0%		
	SERVIZIO ARCHITETTURE E PROCESSI		2	9	1	12	75%	8%		
	SERVIZIO ESERCIZIO E INFRASTRUTTURE		7	9	1	17	53%	6%		
	SERVIZIO QUALITA' E GESTIONE DELLA DOMANDA		3	8	1	12	67%	8%		
	AREA SISTEMI INFORMATIVI Totale		13	28	3	44	64%	7%		
AREA TECNICA E SICUREZZA	SERV LOGISTICA	7	8	1	2	18	6%	11%		
	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA		3	4	1	8	50%	13%	1	
	SERVIZIO GARE E APPALTI			5	1	6	83%	17%	1	
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY, UTILITIES E AMBIENTE	1	3	8	1	13	62%	8%	2	
	SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	1	2	6		9	67%	0%		
	U.O.C. PROGRAMMAZIONE E GESTIONE CONTABILE ATS		6	3		9	33%	0%		
	AREA TECNICA E SICUREZZA Totale	9	22	27	5	63	43%	8%	4	
DIPARTIMENTI	DIP BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE 'LAZZARO SPALLANZANI'	2	12	8	1	23	35%	4%	1	2
	DIP CHIMICA		11	8		19	42%	0%		
	DIP FISICA	2	7	7	1	17	41%	6%		1
	DIP GIURISPRUDENZA	2	7	1		10	10%	0%		
	DIP INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	3	10	6		19	32%	0%	1	
	DIP INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	1	12	7	1	21	33%	5%		1
	DIP MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	1	4	4		9	44%	0%		
	DIP MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	3	13	2	1	19	11%	5%		
	DIP MEDICINA MOLECOLARE	2	10	9		21	43%	0%		2
	DIP MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	2	4	4		10	40%	0%		
	DIP SANITA' PUBBL, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	4	16	12		32	38%	0%		3
	DIP SCIENZE CLINICO-CHIRURG, DIAGNOST E PEDIATRIC	4	12	7		23	30%	0%	1	
	DIP SCIENZE DEL FARMACO	1	11	6	1	19	32%	5%	1	
	DIP SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAM	1	13	7	1	22	32%	5%		1
	DIP SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	3	13	8		24	33%	0%		4
	DIP SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI		9	2		11	18%	0%		
DIP SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	1	8	1		10	10%	0%			
DIP STUDI UMANISTICI	3	10	4		17	24%	0%		1	
	DIPARTIMENTI Totale	35	182	103	6	326	32%	2%	4	15
	<b>Totale complessivo</b>	<b>71</b>	<b>428</b>	<b>319</b>	<b>35</b>	<b>853</b>	<b>37%</b>	<b>4%</b>	<b>32</b>	<b>17</b>

### 3.7.3 La Formazione del personale

La formazione del personale nella Pubblica amministrazione è un tema di grande rilevanza e attualità. In un contesto di ripresa e sviluppo, viene sempre più riconosciuta come leva fondamentale per il futuro del Paese e per l'evoluzione stessa della Pubblica Amministrazione. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sottolinea come siano le persone, prima delle tecnologie, il vero motore del cambiamento e dell'innovazione nel settore pubblico. Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici rappresenta, insieme al reclutamento, alla semplificazione e alla digitalizzazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con i decreti n°80/2021 e n°36/2022; le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano.

La formazione ha una doppia valenza: da un lato, rafforza le competenze individuali dei dipendenti pubblici in linea con gli standard europei, dall'altro migliora la capacità amministrativa, potenziando la qualità dei servizi offerti. Centrali sono la definizione dei profili professionali, la riforma dei percorsi di carriera e la formazione mirata per specifici target. Anche su impulso della in **prima direttiva** materia di formazione emanata dal Ministro della pubblica amministrazione (*Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, gennaio 2022*) negli ultimi anni l'Ateneo ha intrapreso una revisione della funzione, potenziandola sia con nuove risorse, che con reingegnerizzazione del processo a supporto con l'intento di incoraggiare un modello di adesione attiva alle iniziative, piuttosto che di adempimento obbligatorio. Particolare attenzione è stata dedicata alla comunicazione, con la creazione di un sito dedicato alla formazione (<https://formazione.unipv.it/>) e alla digitalizzazione dei processi per la gestione delle richieste formative on line e l'aggiornamento in tempo reale dei CV formativi che sono sempre accessibili da parte dei dipendenti.

Ugualmente l'Ateneo ha ripreso le direttrici di sviluppo indicate dal Ministro che troveranno spazio anche nel prossimo piano formativo in termini di: sostegno ai processi di transizione soprattutto digitale, attenzione allo sviluppo delle competenze trasversali, strutturazione dei percorsi iniziali per i nuovi inserimenti e attenzione alla formazione internazionale.

La **seconda recentissima direttiva** a firma del Ministro di Funzione Pubblica (*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti del gennaio 2025*) richiede alle organizzazioni un salto qualitativo per inserire la formazione in un quadro valoriale, ovvero essere formati non è solo un diritto soggettivo, ma deve avere un impatto positivo per l'organizzazione stessa e per gli utenti finali del servizio.

A tal fine la verifica del raggiungimento dei piani formativi deve rientrare nel processo di monitoraggio del SMVP in quanto strettamente legato alla creazione del valore pubblico dell'organizzazione stessa; anche ai dirigenti devono essere attribuiti obiettivi in termini di *upskilling* o *reskilling* del personale da loro coordinato per poter affrontare adeguatamente le nuove sfide di innovazione tecnologica e, più in generale, contemporanee. In questo PIAO tutti i dirigenti hanno l'obiettivo formativo di accrescere le competenze in un ambito cruciale e ad alto tasso di

regolamentazione quale l'approvvigionamento e la stipula dei contratti pubblici. Ugualmente tra gli indicatori di Valore Pubblico rientra il numero dei Responsabili coinvolti nei percorsi di sviluppo delle competenze nell'ambito del progetto di Sviluppo del Capitale umano.

In generale per il prossimo triennio in Ateneo è assicurata, seppur con gradi di maturità diversa, la copertura degli ambiti che il Ministro individua come obbligatori ovvero:

- attività di informazione e di comunicazione delle amministrazioni (l. n. 150 del 2000, art. 4): come scritto in precedenza, l'obbligatorietà della formazione è intesa in Ateneo come necessità per supportare la realizzazione degli obiettivi strategici, pertanto all'interno della dotazione organica, vi sono le risorse dedicate;
- salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (d.lgs. n. 81 del 2008, art. 37): è questo un ambito di formazione specifica gestito dal Servizio Sicurezza;
- prevenzione della corruzione (l. n. 190 del 2012, art. 5): la formazione in materia di riduzione del rischio di corruzione e aumento della trasparenza è fatta in collaborazione con la UOC Privacy, anticorruzione e trasparenza;
- etica, trasparenza e integrità: sono queste tematiche riproposte gradualmente nel piano formativo in modalità aperta ed hanno raggiunto un ampio gradimento da parte dei colleghi;
- contratti pubblici: l'Ateneo è stazione appaltante, pertanto, l'attenzione alle modalità di approvvigionamento riservate al settore pubblico, in applicazione del Codice degli appalti, è sempre presente e importante;
- lavoro agile: come noto, l'Ateneo sostiene l'adozione di forme di lavoro da remoto che possano agevolare la conciliazione vita-lavoro, senza però ridurre la qualità dei servizi offerti. Questo implica un'attenzione particolare ai fattori abilitante del lavoro agile, tra i quali rileva la formazione;
- pianificazione strategica: è questo un ambito critico che gradualmente verrà inserito nei piani formativi, per l'anno 2025 è previsto un percorso specialistico di project management per i responsabili di struttura coinvolti nel progetto di sviluppo del capitale umano.

In ambito universitario, peraltro, il CCNL 2019-2021 firmato nel 2024 prevede la formazione professionale continua del personale come strumento fondamentale per la crescita e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle Amministrazioni; tale aspetto è stato ampiamente recepito nello Statuto dell'Università di Pavia e sarà parte integrante dei prossimi Regolamenti per l'avanzamento delle carriere.

Oggi formare il personale significa sostenere le priorità strategiche dell'Ateneo e affrontare sfide che richiedono l'introduzione di approcci innovativi e contenuti aggiornati. A tal fine, l'Ateneo adotta un piano formativo triennale, regolarmente aggiornato ogni anno con nuove iniziative e proposte formulate tenendo conto anche della raccolta del fabbisogno che, per il 2025, è stata svolta preliminarmente in forma non anonima tra i Responsabili delle unità organizzative.

Il piano formativo 2025, basato sui risultati degli anni precedenti, fa propri i seguenti principi:

- inclusione: garantire a tutti i colleghi l'accesso a occasioni formative di valore;

- orientamento ai bisogni: rispondere alle esigenze emerse dall'indagine interna fatta a fine 2024;
- focus sulle competenze trasversali: riservando budget per ambiti specialistici;
- innovazione: strumenti formativi equilibrati tra presenza e online;
- accoglienza dei neoassunti: inserimento professionale negli ambiti di loro competenza e più in generale nella comunità;
- comunicazione e trasparenza: promuovere e rendere accessibili le iniziative;
- digitalizzazione: gestione informatizzata delle richieste formative e dei CV;
- autoapprendimento e coinvolgimento: promuovere la formazione come momento di crescita;
- collaborazione interuniversitaria: condividere buone pratiche e valorizzare quelle esistenti in Ateneo;
- internazionalizzazione: progettando percorsi con il Centro Linguistico di Ateneo e proponendo occasioni di sviluppo anche all'estero con il Bando Erasmus;
- Introduzione di nuovi temi di rilievo: intelligenza artificiale, inclusione e rispetto.

Per maggiori dettagli è a disposizione il [Piano formativo 2025](#) (Allegato 7).

## SEZIONE 4. MONITORAGGIO

In concomitanza alla predisposizione dell'aggiornamento annuale del PIAO relativo al triennio successivo, si procede ad effettuare il monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" dell'anno appena trascorso al fine di verificare se gli stessi siano in linea con i valori attesi. Il monitoraggio, pur nella consapevolezza che alcuni valori potrebbero non essere consolidati considerando che l'anno oggetto di indagine si è da poco concluso, consente di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati e di programmare le necessarie azioni gestionali correttive. Queste ultime possono essere così contestualmente inserite nei piani di attività dei dirigenti. In alcuni casi, tuttavia, considerando che il processo di implementazione del PIAO risulta in fase iniziale, al fine di migliorare la misurazione dei fenomeni indagati e la calibrazione dei target, si è ritenuto opportuno aggiungere o modificare gli indicatori e correggere alcuni target.

In sintesi, il monitoraggio sui target relativi all'anno 2024, riportato in dettaglio nel foglio di lavoro in Allegato 8, ha evidenziato un buon tasso di raggiungimento dei risultati attesi. Nei casi in cui ciò non è avvenuto, anche se lo scostamento dal target è di lieve entità, si è comunque provveduto ad identificare azioni correttive da sviluppare nel corso del 2024.

In particolare, il monitoraggio ha evidenziato il mancato raggiungimento dei seguenti target e la conseguente necessità di pianificare alcune azioni correttive in relazione ai seguenti indicatori:

1) **Tasso di abbandono:** l'Ateneo ritiene assolutamente necessario ridurre l'ampiezza del fenomeno degli abbandoni. Per questo motivo, ha impostato una serie di interventi di sostegno per ridurre il tasso di abbandono al di sotto del valore del 18%. Ciononostante, il trend negativo non si è invertito. Pertanto, verranno effettuate ulteriori e più approfondite analisi per indagare meglio il fenomeno.

Proseguiranno le azioni di tutoraggio a piccoli gruppi in relazione alle quali è stata approntata una reportistica ad hoc che ha evidenziato risultati molto positivi. Inoltre, verranno impostati ulteriori interventi in relazione all'esito del monitoraggio delle carriere individuando i profili con maggior rischio di abbandono attraverso l'utilizzo di modelli statistici predittivi

2) **Nuove modalità didattiche:** il monitoraggio di questa tipologia di indicatori evidenzia risultati molto positivi. L'unico risultato 'sotto-target' è quello relativo al numero di docenti che hanno partecipato attivamente alla formazione sulle metodologie di didattica innovativa. Tuttavia, anche in questo caso, si tratta di una sola unità e la giustificazione di questa piccolissima differenza è che alcuni eventi di formazione sono stati spostati ad inizio 2025 su richiesta dei docenti partecipanti ai corsi. Non si ritengono necessarie azioni correttive.

3) **Chiamate dirette:** il numero di chiamate dirette deliberate dall'Ateneo risulta 'sotto-target' di una sola unità. L'anticipo della scadenza per le chiamate dall'estero disposta dal ministero non ha consentito uno spazio temporale sufficiente per gestire il processo di raccolta e di selezione delle proposte. L'azione correttiva consisterà nella maggior tempestività della attività di programmazione delle chiamate dirette.

4) **Studenti in mobilità:** rafforzare le esperienze formative con partner internazionali attraverso doppie lauree, accordi e scambi con università straniere rappresenta un obiettivo di fondamentale importanza. In particolare, il target relativo al numero di studenti in mobilità risulta almeno pari a 1.400 unità. Nel 2024, il target non è stato raggiunto anche se per poche unità (28). In ogni caso, nel 2025, i bandi di mobilità per il 2025 verranno aumentati.

5) **Tasso di gradimento degli studenti iscritti ai corsi di Medicina (Golgi e Harvey):** gli interventi programmati nel 2024 in relazione ai due corsi in esame (revisione RAD e scheda SUA-CdS del corso Harvey; organizzazione di frequenti incontri periodici con gli studenti dei due corsi di Medicina per intercettare tutte le principali problematiche; stesura di un nuovo riesame ciclico del corso Harvey al fine di formalizzare le azioni previste in risposta alle criticità emerse; interventi di razionalizzazione della gestione dei tirocini) sono stati realizzati. Tuttavia, gli effetti positivi di tali interventi sul livello di gradimento espresso dagli studenti non si sono ancora verificati. Al contrario, si osserva una tendenza dei valori lievemente negativa che può essere giustificata dal fatto che è necessario un intervallo temporale di maggior durata affinché gli interventi diano risultati chiaramente percepibili dalla maggior parte degli studenti. In ogni caso, nel 2025, proseguirà il progetto di ottimizzazione del processo di riorganizzazione tirocini e gli studenti verranno coinvolti nella riflessione sul tema "rilevazione presenze".

6) **Livello di soddisfazione degli studenti in merito alla qualità degli spazi:** i valori di soddisfazione espressi dagli studenti in merito alla qualità degli spazi pur essendo sostanzialmente pari o superiori all'85% e, quindi alti, mostrano un trend lievemente negativo. Negli anni scorsi, l'Ateneo ha avviato una politica di riqualificazione e ammodernamento di alcuni spazi dedicati alla didattica avviando, quindi, di conseguenza, un impegnativo programma di interventi edilizi, alcuni dei quali sono stati ultimati a fine 2023 mentre altri verranno avviati nell'anno 2024 e seguenti. La presenza diffusa dei numerosi cantieri aperti è ovviamente motivo di diminuzione nei livelli di soddisfazione dell'utenza

ma al termine degli interventi programmati, la qualità e la quantità degli spazi disponibili sarà di gran lunga aumentata.

7) **Numero di Document Delivery:** in relazione a questo indicatore, il target era stato fissato in relazione ai valori osservati durante gli anni della pandemia. Per ovvi motivi, la quantità di document delivery, a partire dal 2023 è decisamente diminuita ma i numeri relativi a tutti gli altri servizi sono decisamente in crescita. Pertanto, il livello di utilizzo dei servizi bibliotecari può essere considerato soddisfacente. In relazione a questo indicatore, si ritiene di dover abbassare il target.

8) **Partecipanti agli eventi museali.** Il mancato raggiungimento del target nell'anno 2024 è da ricondurre ai significativi periodi di chiusura al pubblico del Museo di Archeologia e dell'Orto Botanico dovuti ai lavori programmati su queste strutture.

9) **Livello di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi digitali:** nonostante i numerosi interventi e investimenti sia sul fronte delle infrastrutture (in continua evoluzione) sia rispetto ai servizi digitali (segreteria online, portali), il livello di soddisfazione espresso dagli studenti rimane ancora lievemente inferiore ai risultati attesi. Questo può essere in parte dovuto all'attuale frammentazione delle attività ICT nelle strutture che induce la percezione di un "servizio" erogato da diversi attori (tecnici di dipartimento, area sistemi informativi, servizio innovazione didattica, biblioteche). Tale criticità era già stata rilevata dall'Amministrazione dell'Ateneo e, al fine di un suo superamento, nel 2024 è stato avviato il Progetto 'Poli territoriali' che si pone l'ambizioso obiettivo di costruire servizi di supporto di riferimento per le strutture dipartimentali che risponderanno all'utenza per i problemi nell'ambito della dotazione informatica, rete, telefonia e timbratori; i servizi di assistenza nelle aule, incluse le aule informatiche e multimediali; gli interventi di manutenzione ordinaria pianificati sulle attrezzature informatiche; il supporto alla revisione del portale di Ateneo. Nel 2025, verrà effettuata un'attività di valutazione della prima fase progettuale avviata (Polo Centrale) al fine di procedere con l'istituzione degli ulteriori Poli programmati.

7) **Livello di soddisfazione degli utenti in merito alla comunicazione:** l'Ateneo ritiene importante migliorare l'apprezzamento degli utenti in quanto la percezione di una buona comunicazione rende tutta la comunità accademica maggiormente partecipe, consapevole e coinvolta nel perseguimento degli obiettivi dell'Istituzione. Nel 2024 è stato formalizzato per la prima volta un piano di comunicazione interna che verrà aggiornato e attuato in relazione al 2025.

Al termine del primo semestre dell'anno, inoltre, verranno effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere (previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009) che avranno per oggetto tutti gli obiettivi organizzativi programmati nel periodo di riferimento. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Gli esiti del monitoraggio in itinere e la necessità o l'opportunità di proporre interventi correttivi in corso di esercizio vengono sottoposti al NuV che, nel suo ruolo di Organismo Indipendente di Valutazione, esprime parere vincolante in relazione alla successiva approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo. Gli

esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance. Il monitoraggio viene effettuato attraverso apposite schede di monitoraggio inviate al NUV e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale all'indirizzo [Home page obiettivi performance](#).

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa o di risultati intermedi da raggiungere individuati nelle schede obiettivi allegate al presente documento. Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata dal Dirigente attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate, riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti e le indicazioni relative alla documentazione che certifica il raggiungimento del risultato. Quest'ultima deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. Questa fase viene definita "misurazione del risultato".

Alla fase di misurazione, segue la cosiddetta fase di "Valutazione del risultato" che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti. Questa fase prevede, inoltre, una valutazione di 'outcome' o comunque di qualità del risultato raggiunto espressa dagli stakeholder di riferimento, ovvero utenti interni, esterni e delegati di riferimento. La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno 2025 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2025 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2026.

## Allegati

Allegato 1 - I numeri dell'Università di Pavia 2025

Allegato 2 - Programma strategico 2022-2025

Allegato 3 - Piano per le azioni positive 2025-2027

Allegato 4 - Gender Equality Plan 2025-2027

Allegato 5 - Schede performance organizzativa Direzione Generale e Aree dirigenziali

Allegato 6.a - Indagine anticorruzione 2024

Allegato 6.b - Tabella elenco degli obblighi di pubblicazione di Ateneo 2025

Allegato 7 - Piano formativo 2025

Allegato 8 - Monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" 2024