



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

# PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

2024-2026



## 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 .....	31
2.3.1 <i>Gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza</i> .....	31
2.3.1.a <i>Obiettivi strategici anno 2024-2026</i> .....	31
2.3.1.b I soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione e la specificazione dei loro compiti e responsabilità	34
2.3.1 c Il processo e le modalità di predisposizione ed adozione degli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza .....	35
2.3.2 <i>L'analisi del contesto</i> .....	36
2.3.2 a Analisi contesto esterno .....	37
2.3.2 b Analisi contesto interno .....	38
2.3.3 <i>Valutazione di impatto del contesto esterno ed interno</i> .....	39
2.3.4 <i>Mappatura dei processi</i> .....	42
2.3.5 <i>La valutazione del rischio</i> .....	42
2.3.6 <i>Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi potenziali e concreti</i> .....	43
2.3.7 <i>Progettazione di misure organizzative per il trattamento del rischio</i> .....	43
2.3.7. a Le misure generali di prevenzione della corruzione: .....	44
2.3.7. b La programmazione delle misure generali e specifiche del triennio 2024-2026: .....	45
2.3.8 <i>Monitoraggio sull'idoneità e sull'attuazione delle misure</i> .....	50
2.3.9 <i>Trasparenza</i> .....	50
2.3.9 a Programmazione dell'attuazione della trasparenza e relativo monitoraggio .....	50
<b>SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO</b> .....	<b>53</b>
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA .....	53
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE .....	55
<i>Premessa</i> .....	55
3.2.1 <i>Modalità standard di sottoscrizione di un accordo di lavoro agile</i> .....	56
3.2.2 <i>Accordi 2022-23: valutazione, rinnovi, sviluppo</i> .....	56
3.2.3 <i>Le condizioni ed i fattori abilitanti</i> .....	58
3.2.4 <i>Il Sistema di programmazione e la gestione per obiettivi</i> .....	60
3.2.5 <i>Piattaforme tecnologiche e altre dotazioni strumentali</i> .....	60
3.2.6 <i>Piano strumentazione digitale</i> .....	62
3.3 PIANO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE .....	63
3.4. OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE CON SPECIFICO RIFERIMENTO AI SISTEMI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	68
3.5 RIDUZIONE DELLE ASSENZE .....	69
3.6 VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI .....	70
3.7 VALUTAZIONE BOTTOM-UP: INTRODUZIONE DI UN NUOVO ELEMENTO DI VALUTAZIONE PER I RESPONSABILI DI STRUTTURA .....	71
3.8 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE .....	72
3.8.1 <i>Rappresentazione della consistenza di personale al 31/12/2022</i> .....	72
3.8.1 a Programmazione strategica delle risorse umane (DOCENTI): .....	72
3.8.1 b Programmazione strategica delle risorse umane (PTA) .....	73
3.8.2 <i>La Formazione del personale</i> .....	78
<b>SEZIONE 4. MONITORAGGIO</b> .....	<b>79</b>
<b>ALLEGATI</b> .....	<b>83</b>

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

Il presente documento rappresenta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 (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 finora 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 l'aggiornamento del 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 2024.

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 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

<b>Amministrazione pubblica</b>	Università degli Studi di Pavia
<b>Indirizzo</b>	Strada Nuova 65, 27100 Pavia
<b>Telefono</b>	+39 0382 98 9898
<b>PEC</b>	<a href="mailto:amministrazione-centrale@certunipv.it">amministrazione-centrale@certunipv.it</a>
<b>P.IVA</b>	00462870189
<b>C:F:</b>	80007270186
<b>Sito web</b>	<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 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 97 corsi di studio, di cui 19 in lingua inglese; 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. Tuttavia, l'Ateneo si colloca in una regione come la Lombardia, altamente competitiva in termini di offerta di servizi universitari. Per evitare di perdere le dimensioni e il ruolo che le si riconoscono, deve quindi sempre più sviluppare la sua caratteristica di Università campus a misura di studente con 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 600 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 978 docenti (di cui 655 professori di prima e seconda fascia e 323 ricercatori), 833 tecnici amministrativi e 21 collaboratori ed esperti linguistici. È organizzato in 18 Dipartimenti la cui offerta formativa è rappresentata da 40 corsi di laurea triennale, 49 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 7 in convenzione con altri atenei, 43 scuole di specializzazione medica, 6 scuole di area non-medica e una scuola di specializzazione per le professioni legali, 27 master di I livello, 41 master di II livello e 16 corsi di perfezionamento/aggiornamento. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea per l'A.A. 2023/24 è attualmente pari a 26.632, a cui si aggiungono 805 dottorandi, 1455 specializzandi, di cui 1198 di area medica e 1.082 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. Nello scenario post-pandemia, fortemente caratterizzato dall'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il ruolo assegnato al sistema universitario a favore della ripresa è risultato ancora più rilevante. In una stagione che ha dichiarato di voler investire sulle giovani generazioni, l'Università di Pavia è risultata destinataria di significativi interventi. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta una straordinaria opportunità di investimento sul capitale umano, sulla formazione e ricerca e deve essere teso alla costruzione di un forte legame tra istruzione e mondo economico. Tuttavia, esso comporta l'esigenza di rispettare tempi strettissimi e di efficientare le procedure di spesa e di rendicontazione dotandosi di strumenti adeguati affinché sia possibile al contempo soddisfare le pressanti e legittime esigenze di "accountability" e di trasparenza. Inoltre, la spinta che il PNRR imprime mal si concilia con il permanere di tutti i limiti specifici di spesa e di fabbisogno che ne rendono più difficile, e quindi più lenta, l'attuazione. Tali vincoli rendono difficile la gestione e ostacolano la responsabilizzazione 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. In questo particolare momento, si aggiungono le ombre derivanti dal peggioramento del contesto internazionale, che si stanno riflettendo concretamente nella difficoltà sull'approvvigionamento di beni e servizi e sui costi energetici. 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. 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. È necessario, inoltre, accrescere numericamente e qualitativamente il personale tecnico - amministrativo, attraverso la semplificazione delle regole del reclutamento e il focus sulle nuove competenze.

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 metter 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'. Per esemplificare, il punto di forza rappresentato dal Sistema Collegiale ha consentito di dar vita al progetto 'Università nei collegi' che punta anche alla riduzione del fenomeno degli abbandoni e a dare maggior attrattività ai programmi formativi; le criticità strutturali degli edifici hanno indotto un programma di investimenti in edilizia di grande rilevanza; il grande impegno sul progetto Parco Cardano realizza un'opportunità senza precedenti non solo per l'Ateneo ma per l'intero sistema economico del territorio; la massiccia partecipazione dei ricercatori pavesi ai progetti del PNRR rappresenta un ottimo segnale per la crescita di competitività della ricerca in Ateneo.

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> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eccellenza e unicità del sistema collegiale</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <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 20,9% 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>• Attivazione nell'AA 2022/23 di 8 nuovi corsi di studio, di cui 7 con sede amministrativa a UNIPV (una triennale professionalizzante e 6 lauree magistrali biennali) e 2 percorsi internazionali</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> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notevole investimento in strutture e attrezzature per didattica innovativa</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <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'impresе ad alto 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 2024-2026). 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 2024-2026 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, lo scorso anno era stato approvato il Gender Equality Plan 2022-2024. In allegato viene inserito anche l'aggiornamento di questo documento con riferimento al triennio 2024-2026 (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 2024/2026:

## Ambito Istituzionale DIDATTICA

Ambito Istituzionale DIDATTICA									
OBIETTIVO STRATEGICO 1	Favorire l'inclusione degli studenti 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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + immatricolazioni	5.164	5.312	5.596	>=5600	>=5600	>=5600	DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)	
	2) + iscritti	24.866	25.785	26.632	26.500	27.000	27.000	DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)	
	3) + sostegno economico per interventi diritto allo studio (indicatore Censis)	€ 13.344.332	€ 15.707.332	€ 18.279.262	mantenimento			Censis - ASI	
	4) - abbandoni (Tasso di)	18,30%	18,70%	20,90%	18%			Cruscotto ANVUR - ASI	
	5) + laureati in corso (Tasso di)	67,30%	67,40%	68,30%	mantenimento			Cruscotto ANVUR - ASI	
<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)	7912	8393	8589	mantenimento			DataMart studenti - ASI (dato storicizzato)	
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS								
OBIETTIVO STRATEGICO 2	Aumentare il livello qualitativo dei servizi agli studenti Incrementare il numero di alloggi disponibili, garantire il supporto alla mobilità, al placement e alla formazione linguistica	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + alloggi in collegi e strutture convenzionate	2.496	2.496	2.496	2.596			Censis -ASI	
	2) + laureati occupati	91,50%	90,20%	89,10%	>=89%	>=89%	>=89%	Almalaurea - 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	1.653	2.298	2.573	2.600	2.600	2.600	Relazione consuntiva COR - database Almalaurea; piattaforma iscrizione e gestione career fair;	
	5) +iniziative di placement promosse verso studenti e laureati	138	134	153	>=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>	Rispetto delle attività previste dal cronoprogramma								
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS								

## Ambito Istituzionale DIDATTICA

Ambito Istituzionale DIDATTICA								
OBIETTIVO STRATEGICO 3	<b>Adeguare l'offerta didattica e introdurre modalità didattiche innovative</b> Procedere ad una revisione dell'offerta formativa per renderla maggiormente attrattiva e all'innovazione delle modalità didattiche	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + studenti che partecipano a percorsi di formazione trasversale (indicatore Pro3)	150	4.493	2.000	2.000	2.000	Pro3 - ADSS	
	2) + open badge per competenze trasversali (indicatore Pro3)	-	3.399	4.000	4.000	4.000	Pro3 - ADSS	
	3) + numero di docenti che hanno partecipato attivamente alla formazione sulle metodologie di didattica innovativa			106	110			
	4) + corsi di formazione per docenti	3	2	5	5	5	5	Corsi EMI CLA e Corsi del Progetto per la Didattica Innovativa
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica							
<b>Progetti gestionali</b>	Progetto di innovazione didattica (creazione Digital Education Hub)							
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ARIIDC							
OBIETTIVO STRATEGICO 4	<b>Attuare politiche di reclutamento a supporto della nuova offerta e giovani ricercatori</b> 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 2024-2026			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + chiamate dirette	4	11	10	>=10	>= 10	>= 10	Prof Vecchi
	2) + Qualità reclutamento	1,83%	1,82%	1,73%	mantenimento			Sito MIUR tabelle riparto FFO
<b>Stakeholder</b>	Popolazione studentesca/Comunità scientifica							
<b>Progetti gestionali</b>	Implementazione dei piani straordinari di reclutamento							
<b>KPI Organizzativi</b>	% di procedure avviate rispetto a quelle previste dai Piani straordinari per il personale di Ateneo				80%-100%			
<b>Responsabile gestionale</b>	DG							

## Ambito Istituzionale DIDATTICA

Ambito Istituzionale DIDATTICA									
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 5</b>	<b>Potenziare l'integrazione con i Collegi universitari</b> 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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + studenti non collegiali coinvolti nel progetto CNR			421	500	500	600	ADSS	
	2) + open badge rilasciati		77	152	200	230	230	ADSS	
	3) + corsi di laurea coinvolti		8	32	>=30	>=30	>=30	ADSS	
<b>Stakeholder</b>	Popolazione studentesca								
<b>Progetti gestionali</b>	Progetto UNIVERSITA' NEI COLLEGI (ex CNR)								
<b>KPI Organizzativi</b>	Numero studenti non collegiali complessivamente coinvolti nel progetto				500			ADSS	
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ADSS								
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 7</b>	<b>Aumentare l'internazionalizzazione</b> 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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + studenti con titolo straniero	7,85%	8,65%	11,71%	>=10%	>=10%	>=10%	Cruscotto ANVUR - ASI	
	2) + dottorandi con titolo straniero	13,30%	11,90%	12,70%	>=12%	>=12%	>=12%	Ufficio dottorati	
	3) + studenti in mobilità totali (ingresso/uscita)	980	532	1421	1500	1550	1600	Censis - ASI	
	4) + insegnamenti erogati in lingua straniera (indicatore Pro3)	0,129	0,135	0,197	mantenimento			Pro3 - ARIIDC	
	5) + progetti per la creazione e consolidamento di network internazionali	21	20	24	25	25	25	ARIIDC	
	6) + studenti con titolo straniero nel programma Foundation Year	26	47	165	180	180	180	ARIIDC	
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica								
<b>Progetti gestionali</b>	Progetto EC2U 2.0								
<b>KPI Organizzativi</b>	Proporzione di CFU conseguiti all'estero dagli studenti (ivi inclusi quelli acquisiti durante periodi di "mobilità virtuale"). INDICATORE AVA3 Ambito D Qualità della didattica	2,01%	N.D.	N.D.	2,10%			ANVUR SITO AVA.MIUR	
	Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero			11,71%	mantenimento			DATAMART	
<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'interlocazione con i decisori europei, in tema di opportunità di finanziamento della ricerca	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + % di spese verificate e trasmesse all'HUB rispetto al totale delle spese sostenute	N.A.	N.A.	100%	85% - 100%			ARTM
	2) + fondi di ricerca assegnati da progetti competitivi	16.381.836,07 € (+ Dip.Eccell. 7.464.025,00 €) (+ DM737/2021 2.923.552,07 €)	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 €)	superiore ai 20 milioni di euro	superiore ai 20 milioni di euro	tra 13 ed i 18 milioni di euro	ARTM
	3) + dottorandi	534	622	716	mantenimento	mantenimento	in considerazione delle prevista riduzione dei finanziamenti si ipotizza per il 2026 un ritorno alla performance pre-PNRR	ARTM
	4) + convenzioni con enti e aziende	XXXVI ciclo dottorato/2021: -Convenz dottorati consorzio: 1 -Convenz borse tematiche: 9 -Convenz executive: 7 -Cotutele internaz: 7 Totale conv dottorati = 24	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: 5 Totale conv dottorati = 74	XXXIX ciclo dottorato/2024: -Convenz dottorati consorzio: 8 (2 Dottorati Nazionali) -Convenz borse tematiche: 62 (8 borse tematiche, 28 PNRR 117, 26 PNRR 118) -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: 5 Totale conv dottorati = 83	XL ciclo dottorato/2025: -Convenz dottorati consorzio: 6 -Convenz borse tematiche: 60 -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: 5 Totale conv dottorati = 79	XLI ciclo dottorato/2026: -Convenz dottorati consorzio: 6 -Convenz borse tematiche: 35 -Convenz executive: 8 -Cotutele internaz: 5 Totale conv dottorati = 54	ARTM
	5) + posizionamento nei ranking	28,1	33,7	32,3	>= 30	>= 30	>= 30	THE (punteggio Research) - ASI
	51,6	52,5	51	>= 50	>= 50	>= 50	QS (punteggio Citations per faculty) - ASI	
<b>Stakeholder</b>	Comunità scientifica							
<b>Progetti gestionali</b>	Supporto gestionale al PNRR e ai Dipartimenti di eccellenza, alle borse dottorato PNRR (DM 351/352 ; DM117/118), ai bandi PRIN							
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto delle scadenze di rendicontazione PNRR, bandi PRIN, Dipatimenti di eccellenza e borse dottorati di ricerca							
<b>Responsabil e gestionale</b>	Dirigente ARTM							

## Ambito Istituzionale TERZA MISSIONE

Ambito Istituzionale TERZA MISSIONE								
OBIETTIVO STRATEGICO 17	Realizzare il Nuovo "Centro di Ricerca e Formazione - Parco Cardano" 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 2024-2026			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + Filiere di ricerca avviate nel Centro di Ricerca e Formazione	N.A.	N.A.	2	da 3 a 4			ARTM
	2) % di mq richiesti			0%	60%	80%	90%	ATS
Stakeholder	Comunità scientifica/territorio							
Progetti gestionali	Parco Cardano							
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto e realizzazione del Centro di Ricerca e Formazione							
Responsabile gestionale	Dirigente ATS							
OBIETTIVO STRATEGICO 9	Favorire l'integrazione e l'intesa con IRCCS 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 2024-2026			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + posti disponibili per medici specializzandi	998	1.171	1.198	mantenimento			ADSS - prof Tassorelli (contratti ministeriali + regionali)
	2) + gradimento rilevato da studenti di medicina (tasso di)	8,18	8,20	8,25	mantenimento			VALMON (corso Golgi) - ASI
		8,47	8,31	8,26				VALMON (corso Harvey) - ASI
3) + ricercatori coinvolti nella Piattaforma di ricerca con IRCCS	N.A.	149	151	> 150			File accordi con IRCCS Tessera	
Stakeholder	Popolazione studentesca/territorio							
Progetti gestionali	Completamento del progetto a supporto della Facoltà di Medicina (es ospedale virtuale)							
KPI Organizzativi	Rispetto del cronoprogramma di progetto							
Responsabile gestionale	DG							
OBIETTIVO STRATEGICO 18	Riqualificazione e riorganizzazione dell'offerta di Master e ECM Aumentare la qualità dell'offerta migliorando attrattività e numero iscritti	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente
Valore Pubblico atteso	1) + capacità di autofinanziamento da master (ricavi)	€ 3.199.248	€ 3.757.123	€ 3.482.626	>= € 3.400.000			ADSS
Stakeholder	Comunità scientifica/territorio							
Progetti gestionali								
KPI Organizzativi	Ricavi da master	€ 3.199.248	€ 3.757.123	€ 3.482.626	>= € 3.400.000			ADSS
Responsabile gestionale	Dirigente ADSS							15

## Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE									
OBIETTIVO STRATEGICO 8	<b>Conservare e valorizzare il patrimonio esistente e aumentare la qualità e la quantità dei posti aula</b> Migliorare gli spazi per la didattica e la ricerca attraverso progetti di ristrutturazione edilizia e di rigenerazione urbana	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + spazi disponibili per la didattica (Indicatore Pro3)	1,794			1,85			Indicatore C_c Pro3 - ATS	
	2) + posti aula	19.333 (dati Uplanner, esclusi posti Collegio Volta, Politeama e Aula Grande Maugeri)			+ 2200			ATS	
	2) + livello di soddisfazione degli studenti	83,50%	85,50%	85,30%	86%			Almalaurea - ASI	
	3) + metri quadri riqualificati	N.D.	N.D.	N.D. (è in fase di definizione l'algoritmo di calcolo)	10% (circa 25.000 mq)			ATS	
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica/territorio								
<b>Progetti gestionali</b>	Gestione interventi Nuovi istituti e Dipartimenti di eccellenza								
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma di progetto e definizione degli interventi								
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ATS								
OBIETTIVO STRATEGICO 10	<b>Potenziare i servizi bibliotecari</b> Aumentare e riqualificare gli spazi destinati e migliorare quantità e qualità dei servizi	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + soddisfazione utenti (indicatore GP)	4,63 su 6	4,63 su 6	4,61 su 6	mantenimento			Good practice - ASI	
	2) + utilizzo dei servizi bibliotecari	20.496	22.790	31.030	>=30000	>=30000	>=30000	Numero prestiti locali	
		6.229	6.183	7.077	>=7000	>=7000	>=7000	Numero prestiti interbibliotecari	
		48.155	41.000	38.916	>=39000	>=39000	>=39000	Numero document delivery	
		2.871	4.570	7.079	>=7000	>=7000	>=7000	Numero transazioni di quick reference	
		112	487	618	>=600	>=600	>=600	Numero transazioni di reference specialistico	
		39	53	82	>=60	>=60	>=60	Numero corsi di formazione all'utenza	
		37	48	107	50	53	56	Numero ore di formazione erogate	
<b>Stakeholder</b>	Comunità scientifica/Studenti								
<b>Progetti gestionali</b>	Riorganizzazione punti di servizio biblioteche								
<b>KPI Organizzativi</b>	Risultati analisi di gradimento dei servizi		4,2 su 5	4,12 su 5	4,1 su 5			ABC	
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ABC								

## Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE									
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 19</b>	<b>Potenziare la disseminazione di conoscenze e di cultura</b> Aumentare le attività di public Engagement e gli eventi culturali aperti alla città	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + partecipanti agli eventi museali		6.112	8.917	mantenimento			ABC	
	2) + visitatori ai musei	18.411	35.748	41.607	> = 40.000			ABC	
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica /società/territorio								
<b>Progetti gestionali</b>	Recupero Orto Botanico, Realizzazione del Museo Antropos								
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma di progetto								
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ABC								
<b>OBIETTIVO STRATEGICO 11</b>	<b>Rafforzare la qualità professionale dell'Amministrazione e sviluppare il capitale umano</b> 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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + personale che ha fruito di contenuti formativi relativi allo sviluppo delle competenze digitali sulla piattaforma del progetto Digitalmente			227	(entro fine ottobre'24) 397			Numero di utenze che da inizio progetto ha completato almeno un contenuto formativo della piattaforma Skilla SPSO	
	2) + giudizi positivi nelle indagini di benessere	3,98	4,00	3,98	>=3,98			SPSO	
	3) + equilibrio tra vita privata e lavorativa del personale anche attraverso forme di welfare organizzativo			1062	1086	mantenimento		numero assicurati (incluse le adesioni volontarie) SPSO	
				881	909	mantenimento		numero aventi diritto portfolio SPSO	
			867	876	mantenimento		numero di utilizzatori del portfolio SPSO		
<b>Stakeholder</b>	Personale TA/comunità accademica								
<b>Progetti gestionali</b>	Piano straordinario PTA, PEV e piano di formazione								
<b>KPI Organizzativi</b>	% di assunzioni rispetto a quelle previste dai piani straordinari				80%-100%				
<b>Responsabile gestionale</b>	DG								
<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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + dipendenti con accordo individuale (smartworking)	48,83%	47,70%	50,73%	mantenimento e semplificazione delle modalità di stipula dei contratti			SPSO	
	2) + servizi inseriti nel Catalogo Servizi		56	100	120	150	150	ASI	
<b>Stakeholder</b>	Utenti interni ed esterni								
<b>Progetti gestionali</b>	Piano Triennale dell'informatica nella PA; 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								

## Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE									
<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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + soddisfazione degli utenti (tasso di)		77% (anno 2022 sulle fasi di reclutamento della didattica)	...% (anno 2023 sulle fasi di firma dei contratti dei ricercatori a tempo det e autodichiarazione on line)	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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + servizi accessibili SPID/CIE 2) + soddisfazione degli studenti in relazione ai servizi digitali		25	30	35	40	45	ASI	
		4,4 su 6	4,14 su 6	4,20 su 6	4,5 su 6	4,5 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								
<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 2024-2026			Fonte dati - Referente	
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + punteggio Censis in relazione al sito	11 su 13	11 su 13	11 su 12	>=11	>=11	>=11	Censis somma indicatori Struttura sito (punteggio ottenuto su punteggio ottenibile) - ASI	
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica e utenti esterni								
<b>Progetti gestionali</b>									
<b>KPI Organizzativi</b>									
<b>Responsabile gestionale</b>									

## Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE

Ambito Istituzionale INFRASTRUTTURA E SUPPORTO GESTIONALE								
OBIETTIVO STRATEGICO 16	Migliorare la comunicazione interna ed esterna Diffondere efficacemente le informazioni verso gli stakeholder e i media	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024-2026			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) + soddisfazione utenti	4,33	4,16	4,15	4,3	4,35	4,4	Good Practice - ASI
	2) + punteggio Censis in relazione ai social	11 su 18	10 su 19	17 su 27	>=17			Censis - Somma indicatori Social (punteggio ottenuto su punteggio ottenibile) - ASI
	3) + passaggi su testate giornalistiche	6.180	5.607	14.408	mantenimento			ARIIDC
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica e utenti esterni							
<b>Progetti gestionali</b>	Piano di comunicazione interna							
<b>KPI Organizzativi</b>	Approvazione del documento							
<b>Responsabile gestionale</b>	Dirigente ARIIDC							
OBIETTIVO STRATEGICO 20	Aumentare la sostenibilità e migliorare la gestione qualità 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 2024-2026			Fonte dati - Referente
<b>Valore Pubblico atteso</b>	1) - emissioni dirette e indirette di CO <sub>2</sub> legate alle attività dell'Ateneo			ton CO <sub>2</sub> = 13.294,08	-3% (valore normalizzato sui principali indicatori energetici e in relazione ai correlati investimenti)			ATS
	2) - consumi energetici	14.295.596 kWh EE	14.821.646 kWh EE	14.406.860 kWh EE	-5% (valore normalizzato sui principali indicatori energetici e in relazione ai correlati investimenti)			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	50% delle azioni programmate			SPSO
<b>Stakeholder</b>	Comunità accademica/territorio							
<b>Progetti gestionali</b>	Supporto e coordinamento delle attività di preparazione della site visit Supporto al raggiungimento degli obiettivi OSA (Office for Sustainable Actions).							
<b>KPI Organizzativi</b>	Rispetto del cronoprogramma dei progetti							
<b>Responsabile gestionale</b>	DG, Dirigente ATS							

## 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 2024 che sarà effettuata nel periodo luglio-settembre. Secondo quanto indicato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2024-2026, 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, a partire dell'anno 2024 l'Ateneo di Pavia, in fase di definizione degli obiettivi gestionali, ha colto le sollecitazioni del legislatore in tema di rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (L. n. 41/2023)<sup>1</sup> ed in tema di formazione del personale della pubblica amministrazione come previsto dalla direttiva del ministro Zangrillo<sup>2</sup> inserendo i due seguenti indicatori: 1) Indicatore di ritardo annuale ai sensi della L. 145/2018 elaborato mediante la PCC (valore target  $\leq 0$ ); 2) Numero di accessi ai contenuti formativi della piattaforma Skilla (valore target  $\geq 397$ ).

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%.

---

<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> Direttiva ministeriale del 24/03/2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"

Obiettivi strategici	INDICATORI 2024	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024	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)	7.912	8.393	8.589	mantenimento	DATAMART STUDENTI	X		X				X	X
	Indicatore Censis Diritto allo studio	€ 13.344.332	€ 15.707.332	€ 18.279.262	mantenimento	CENSIS	X		X				X	
Obiettivo 2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	Indicatore Censis Alloggi	2.496	2.496	2.496	2.596	CENSIS	X		X	X			X	
Obiettivo 4 - POLITICHE DI RECLUTAMENTO	% di procedure avviate rispetto a quelle previste dai piani straordinari per il PTA				Completamento nei tempi previsti	ARUF	X					X		
Obiettivo 6 - RICERCA	Rispetto delle scadenze di rendicontazione e % di spese verificate e trasmesse all'HUB rispetto al totale spese sostenute	N.A.	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				tra 85% e 100% dell'assegnazione ministeriale richiesta	ARTM					X			
	Rispetto scadenze ministeriali per gestione progetti PRIN bandi 2022 e audit PRIN 2017				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 e DM117/118 2023				tra 85% e 100% dell'assegnazione ministeriale richiesta	ARTM					X			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	1,33%	2,01%	N.D.	2,10%	ANVUR SITO AVA.MIUR				X				
	Percentuale di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il precedente titolo di studio all'estero			0,1171	mantenimento	DATAMART STUDENTI				X				

Obiettivi strategici	INDICATORI 2024	Baseline/Trend ultimo triennio disponibile			Target 2024	Fonte dati	DG	ABC	ADSS	ARIIDC	ARTM	ARUF	ASI	ATS
Obiettivo 8 - SPAZI PER DIDATTICA	Spazi (mq) disponibili per attività didattiche e di ricerca in rapporto rispettivamente agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi e ai docenti di ruolo dell'Ateneo (INDICATORE QUANTITATIVO punto di attenzione didattica B.3.2 AVA3)	1,85			mantenimento	PRO3								X
Obiettivo 10 - SERVIZI BIBLIOTECARI	Grado di utilizzo dei servizi bibliotecari		4,2 su 5	4,12 su 5	4,20 su 5	ABC		X						
Obiettivo 15 - ECOSISTEMA WEB	Indicatore Censis relativo al sito	11 su 13	11 su 13	11 su 12	>=11	CENSIS							X	
Obiettivo 16 - COMUNICAZIONE	Indicatore Censis relativo ai social	11 su 18	10 su 19	17 su 27	mantenimento	CENSIS			X					
Obiettivo 18 - MASTER	Ricavi da master	3.199.248 €	3.757.123 €	3.482.626 €	>= € 3.400.000	ADSS			X					
Obiettivo 19 - EVENTI CULTURALI	N° partecipanti agli eventi museali		6.112	8.917	mantenimento	ABC		X						
	N° visitatori ai musei	18.411	35.748	40.105	>=40.000	ABC		X						
Obiettivo 20 - SOSTENIBILITA' ECONOMICA	Indicatori di bilancio ministeriali (ISEF, % costi del personale, tasso di indebitamento)	ISEF: 1,29 % costi personale: 63,42% Tasso indebitam: 0,01	ISEF: 1,30 % costi personale: 62,96% Tasso indebitam: 0,01	ISEF: 1,29 % costi personale: 63,31% Tasso indebitam: 0,01	ISEF: 1,24 % costi personale: 65,9% Tasso indebitam: 0,00	PROPER	X					X		
	Indicatore ritardo pagamenti (Legge 21 aprile 2023 n.41-Circolare n.1 MEF-RGS prot. 2449 del 03/01/2024)	- 9 giorni a livello di Ateneo			giorni di ritardo <=0	PCC	X	X	X	X	X	X	X	X
Obiettivo 11 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Numero di utenze che da inizio progetto ha completato almeno un contenuto formativo della piattaforma Skilla			227	397 (dato a fine ottobre 2024)	SPSO	X	X	X	X	X	X	X	X

DIRETTORE GENERALE							
OBIETTIVI STRATEGICI	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO 2024	INDICATORE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	15,0%	Progetto Poli territoriali per i Servizi tecnico-informatici a supporto dei Dipartimenti	1) Realizzazione Polo Territoriale Centro Storico (ASI + IDCD + Logistica) ; 2) Customer di gradimento dei servizi	1) sì/no 2) positiva	DG	ARIIDC, ASI
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	15,0%	Realizzazione Piani di reclutamento	Completamento nei tempi previsti	<50%: obiettivo non raggiunto da 50% a 79%: ob raggiunto al 70% da 80% a 100%: ob raggiunto al 100%	ARUF	DG
Terza Missione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	15,0%	Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione (Parco Cardano)	Rispetto del cronoprogramma di progetto	sì/no	DG	ATS, ARIIDC
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	20,0%	Programma di Facilitazione e semplificazione	Rispetto del cronoprogramma di progetto: - dematerializzazione della scheda di rischio - firma elettronica per accordo lavoro agile - dematerializzazione registrazione presenze ai corsi interni di formazione - conclusione processo di dematerializzazione dei Visiting - attivazione dell'organigramma nella Rubrica di Ateneo - semplificazione del processo di reclutamento delle figure minori	sì/no	DG	SPSO
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	15,0%	Piano della Trasformazione digitale	Rispetto del cronoprogramma di progetto	sì/no	ASI	DG, ADSS
Sostenibilità e azioni positive	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	20,0%	Supporto e coordinamento delle attività di preparazione della site visit	Rispetto del cronoprogramma di progetto	sì/no	DG	ADSS, ASI

**AREA BENI CULTURALI**

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO %	OBIETTIVO	INDICATORE	ARCO TEMPORALE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Patrimonio culturale e servizi Biblioteche	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Realizzazione delle attività previste dal progetto di recupero dell'Orto Botanico di Pavia	Rispetto del Piano di lavoro	Obiettivo pluriennale	si/no	ABC	ATS
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alla realizzazione del secondo spazio espositivo a Palazzo Botta (Museo Anthropos)	Rispetto del Piano di lavoro	Obiettivo pluriennale	si/no	ABC	ATS
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Open access: attivazione del piano dopo l'analisi del 2023 e Analisi di impatto sull'utilizzo delle risorse bibliografiche	Rispetto del Piano di lavoro	Obiettivo biennale	si/no	ABC	ARTM, ADSS, ASI
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Riorganizzazione punti di servizio biblioteche	Realizzazione di un documento di programma	Obiettivo annuale	si/no	ABC	
<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 2024	INDICATORE	ARCO TEMPORALE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Didattica	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto UNI.verso.PV	Rispetto del piano di lavoro	2022-2026	100%	ADSS	
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto Career House	Rispetto del piano di attività	Obiettivo pluriennale	100%	ADSS	
Sostenibilità e azioni positive	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alle attività di preparazione della site visit	Rispetto del cronoprogramma per le attività della didattica	Obiettivo pluriennale	sì/no	ASI	ADSS
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano di trasformazione digitale (processi della didattica)	- Gestione in qualità dei piani di studio - Gestione dell'orientamento (in entrata, intra, in uscita) - Gestione immatricolazioni - Gestione carriera studente - Migrazione CLOUD Microsoft 365	obiettivo pluriennale	sì/no	ASI	DG, ADSS
<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%	ADSS	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%						

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

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO 2024	INDICATORE	ARCO TEMPORALE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Internazionalizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto EC2U 2.0	Rispetto del piano di lavoro	2024-2026	si/no	ARIIDC	ADSS, ASI
Didattica	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto di innovazione didattica	Partecipazione al bando per creare Digital Education Hubs (DEH) nell'ambito del PNRR e realizzazione delle attività previste dal progetto da definire dopo il 31 gennaio.	2024-2026	si/no	ARIIDC	
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto Poli territoriali per i Servizi tecnico-informatici a supporto dei Dipartimenti	1) Realizzazione Polo Territoriale Centro Storico (ASI + IDCD + Logistica) ; 2) Customer di gradimento dei servizi	2024	1) sì/no 2) positiva	DG	ARIIDC, ASI
Comunicazione e ranking	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano di comunicazione interna	Stesura e approvazione di un Piano di Comunicazione interna per l'anno 2024	2024	si/no	ARIIDC	
<b>TOT OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>		100,0%						
	Obiettivi individuali	50,0%	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	20,0%	Coordinamento del PTPCT	Rispetto del Piano di lavoro		100%	ARIIDC	
	Obiettivi individuali	30,0%	Mobility manager	Rispetto del Piano di Lavoro		100%	ARIIDC	
<b>TOT OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>		100,0%						

**AREA RICERCA E TERZA MISSIONE**

PRIORITA' STRATEGICA	TIPO OBIETTIVO	PESO%	OBIETTIVO 2024	INDICATORE	ARCO TEMPORALE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE
RICERCA	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Attività di coordinamento e Project management PNRR	Rispetto del Piano di lavoro: - gestione e coordinamento progetti PNRR Missione 4 componente 2 . - Interazione costante e partecipazione a riunioni con MUR - Interazione con HUB e spoke leader		si/no	ARTM
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Attività di supporto alla gestione dei bandi PRIN bandi 2022 , e auditing PRIN 2017 e progetti FARE	monitoraggio delle prime scadenze ed adempimenti gestionali PRIN 2022 e coordinamento AUDIT sui progetti PRIN 2017 e progetti FARE		si/no	ARTM
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alla gestione e monitoraggio dei Dipartimenti di Eccellenza	Rispetto del cronoprogramma dei progetti		si/no	ARTM
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alla gestione e monitoraggio borse dottorato PNRR ( DM 351/352 ; DM117/118)	Rispetto del cronoprogramma Borse di Phd		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**

<b>PRIORITA' STRATEGICA</b>	<b>TIPO OBIETTIVO</b>	<b>PESO%</b>	<b>OBIETTIVO 2024</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>ARCO TEMPORALE</b>	<b>TARGET</b>	<b>REFERENTE GESTIONALE</b>
<b>Didattica</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto alla realizzazione piani straordinari ricercatori e docenti e PTA	Completamento nei tempi previsti		<50%: obiettivo non raggiunto da 50% a 79%: ob raggiunto al 70% da 80% a 100%: ob raggiunto al 100%"	ARUF
<b>Ricerca</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Revisione e automazione gestionale del processo di redazione del bilancio consuntivo di esercizio	Automazione tabelle della Nota Integrativa e allineamento tabelle di U-Gov con quelle richieste per la Nota Integrativa		sì/no	ARUF
<b>Organizzazione</b>	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Analisi delle implicazioni dell'adozione del nuovo sistema unico di contabilità COEP per le PA in base al principio accrual , riforma 1.15 PNRR.	Redazione di un documento di analisi		sì/no	ARUF
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Adeguamento dei regolamenti per il Reclutamento e nuovo CCNL	Nuovo regolamento per reclutamento personale PTA e CEL		predisposizione bozza e presentazione alla contrattazione: obiettivo raggiunto al 50% presentazione bozza agli organi di Ateneo: obiettivo raggiunto al 80% emanazione regolamento: obiettivo raggiunto al 100%	ARUF
<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 2024	INDICATORE	ARCO TEMPORALE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano della Trasformazione digitale e migrazione microsoft 365	Rispetto del cronoprogramma di progetto	OBIETTIVO PLURIENNALE	si/no	ASI	DG, ADSS
Sostenibilità e azioni positive	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Preparazione della site visit e supporto al GdL Accreditamento	Rispetto del cronoprogramma		si/no	ASI	DG, ADSS
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Progetto Poli territoriali per i Servizi tecnico-informatici a supporto dei Dipartimenti	1) Realizzazione Polo Territoriale Centro Storico (ASI + IDCD + Logistica) ; 2) Customer di gradimento dei servizi	2024	1) si/no 2) positiva	DG	ARIIDC, ASI
	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano triennale dell'informatica nella Pubblica Amministrazione	Elaborazione del documento e sua presentazione agli Organi entro il primo quadrimestre		si/no	ASI	
<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 2024	INDICATORE	ARCO TEMPORALE	TARGET	REFERENTE GESTIONALE	CONDIVISIONE
Maggiori e migliori spazi per la didattica e la ricerca	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Gestione interventi Nuovi istituti [1] e Dipartimenti di eccellenza [2]	[1] Rispetto del cronoprogramma di progetto [2] Definizione degli interventi	Obiettivo pluriennale	si/no	ATS	Dipartimenti eccellenza
Sostenibilità e azioni positive	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto al raggiungimento degli obiettivi OSA (Office for Sustainable Actions)	Redazione nuovo rapporto di sostenibilità		si/no	ATS	DG, ABC, ADSS, ARTM, ARUF, ARIIDC, ATS, ASI e Dipartimenti
Terza Missione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Supporto all'implementazione del Polo dell'Innovazione (Parco Cardano)	Rispetto del cronoprogramma di progetto	Obiettivo pluriennale	si/no	DG	ATS
Organizzazione	Obiettivi organizzativi di Ateneo o di Struttura	25,0%	Piano di trasformazione digitale (processi tecnici-edilizia e approvvigionamenti)	Acquisizione beni, servizi e forniture: Digitalizzazione ciclo passivo, liquidazione fattura Gestione Sistemi: Migrazione CLOUD Microsoft 365	Obiettivo pluriennale	si/no	ASI	ATS
<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 2024-2026

Gli obiettivi strategici per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza, per l'anno 2024, 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>Rafforzare l'analisi dei rischi corruttivi dei processi</b>
Proseguire la 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	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	Sistema di controlli interni ed indipendenti del RPCT  Prosecuzione lavori del GdL per le iniziative derivanti dal PNRR  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	<p>Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità</p> <p>Meccanismi di rotazione del personale</p> <p>Sistema di cooperazione e compliance integrata nel rispetto della tutela dei dati personali.</p> <p>Attività di informazione e sensibilizzazione in tema di protezione dei dati personali</p>
<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	<p>Obblighi di pubblicazione disciplinati dal d.lgs. n. 33/2013</p> <p>Trasparenza amministrativa</p>
<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	Informatizzazione flussi di pubblicazione dei dati in PAT  Informatizzazione dei processi

*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:

SOGGETTI	FUNZIONI E RESPONSABILITÀ
Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)	<p>Al RPCT viene garantita l'indipendenza della funzione dalla 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 <i>audit</i> 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 aggiornata 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</li> <li>• 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>
I Dirigenti di Ateneo	<p>La struttura di supporto al RPCT è costituita da tutti i dirigenti dell'Ateneo che, ai sensi del co. 1 dell'art. 16 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 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>
La rete di Referenti in materia di trasparenza e anticorruzione	<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>
I dipendenti	Tutti i dipendenti (docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo) sono chiamati ad osservare le misure contenute nel presente Piano.
I collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione	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).

### *2.3.1 c Il processo e le modalità di predisposizione ed 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:

<p>Individuazione degli attori interni all'amministrazione che hanno partecipato alla predisposizione della programmazione anticorruzione e trasparenza nonché dei canali e degli strumenti di partecipazione</p>	<p><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.</p> <p><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.</p> <p><b>Strutture/collegi/servizi.</b> Coinvolti, mediante richiesta di informazioni e di suggerimento.</p>
<p>Indicazione di canali, strumenti e iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano</p>	<p>L'adozione del Piano è pubblicizzata dall'amministrazione sul sito internet, nonché mediante segnalazione via mail personale a ciascun dipendente, collaboratore e studente.</p> <p>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.</p>
<p>Soggetti destinatari delle misure del presente Piano</p>	<p>Tutto il personale: tecnico-amministrativo, docenti, ricercatori, collaboratori a qualsiasi titolo.</p>

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 di sintesi in riferimento al contesto territoriale (fonte bilancio sociale 2021 della Procura della Repubblica di Pavia):

### La popolazione

POPOLAZIONE RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<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
<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
<b>Circondario della Procura di Pavia</b>	671.913	672.835	672.557	672.245	545.810	545.888	534.691	535.801
POPOLAZIONE STRANIERA RESIDENTE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<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
<b>Lombardia</b>	1.129.185	1.152.320	1.149.011	1.139.463	1.153.835	1.181.772	1.149.065	1.190.880
<b>Circondario della Procura di Pavia</b>	66.278	66.929	68.487	70.199	62.012	64.461	62.107	62.925

### Tasso di delittuosità

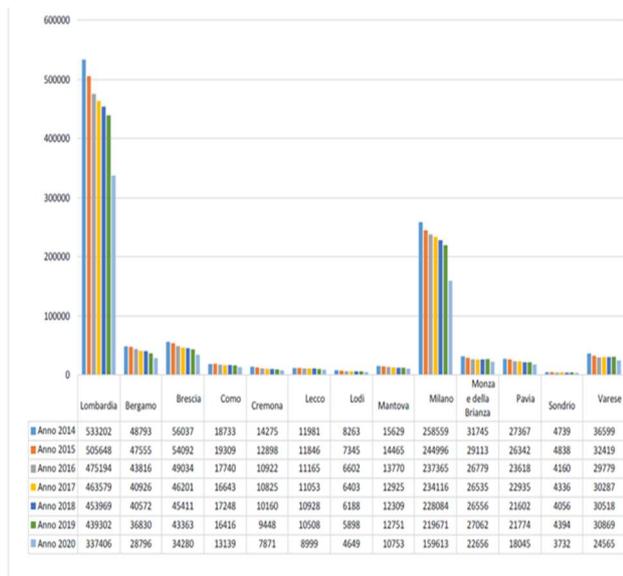


Figura 4: Tasso di delittuosità Lombardia - confronto anni 2014 - 2020. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

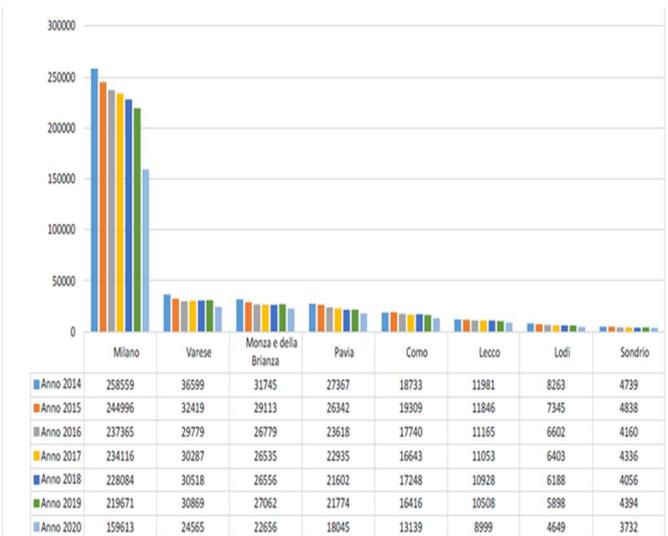


Figura 5: Tasso di delittuosità distretto corte appello Milano, confronto anni 2014-2020. Fonte: elaborazione su dati ISTAT

## Principali tipologie di reato

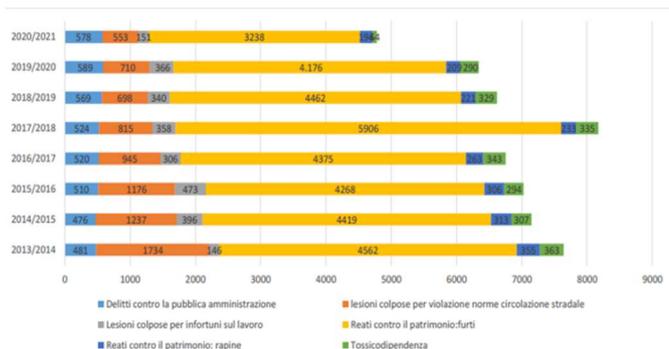


Figura 7: Principali tipologie di reato. Fonte: elaborazione su dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

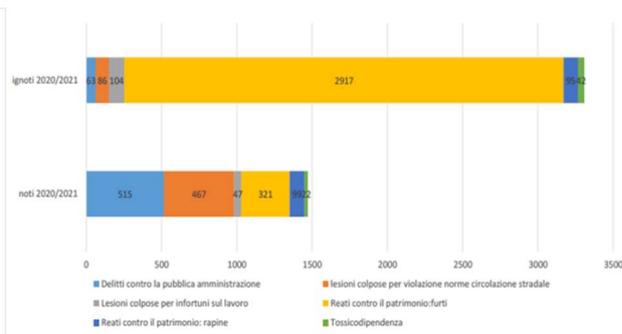
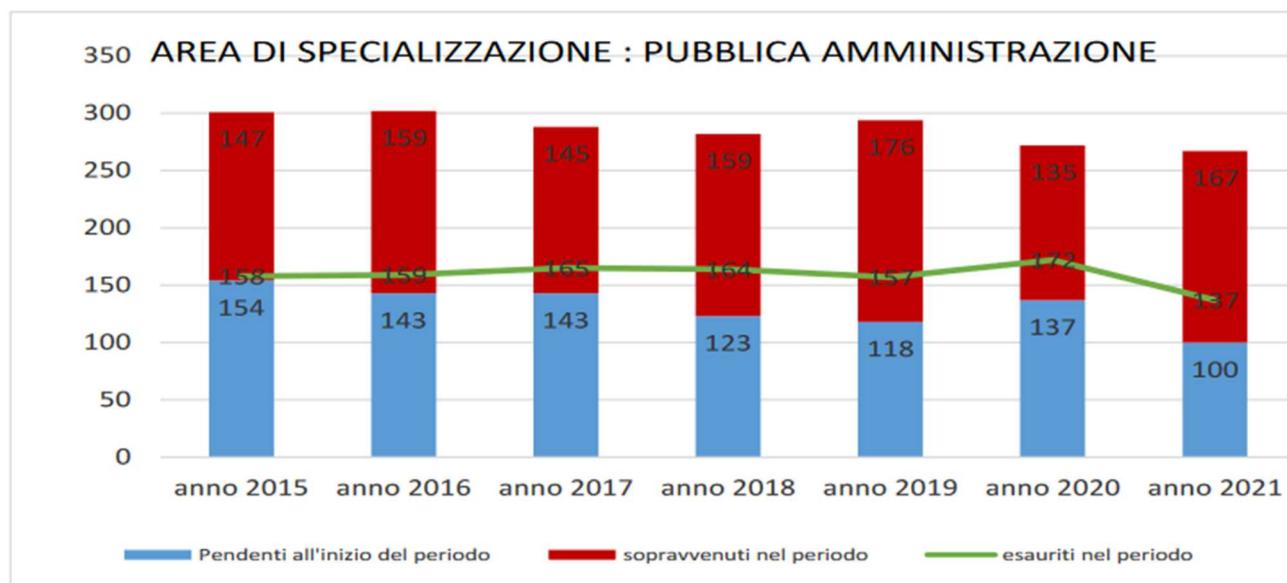


Figura 8: Principali tipologie di reato per l'anno 2021 - distinzione tra noti e ignoti. Fonte: elaborazione dati per relazione di apertura dell'anno giudiziario

## Delitti contro la Pubblica Amministrazione

Il grafico sottostante mostra il trend delle attività penali connesse ai reati contro la Pubblica Amministrazione.



### 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", sottosezione struttura organizzativa del presente PIAO, cui si rinvia.

## L'indagine anticorruzione 2023

L'Ateneo nel 2023 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 riportati nell'allegato 6.a saranno esposti in una relazione che verrà diffusa mediante newsletter di Ateneo e in modalità pubblica in occasione della Giornata della trasparenza programmata per l'anno 2024.

### 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 rileva che le fonti ed i dati richiamati e/o riportati nell'analisi del contesto, sulla base dei nuovi dati acquisiti dalla Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano sull'amministrazione della giustizia nel Distretto, presentata per inaugurare l'anno giudiziario 2023, evidenziano quanto segue. La tabella sottostante evidenzia i dati statistici suddivisi per tipologie di delitto (Relazione del Presidente della Corte di Appello di Milano).

<i>Classificazione CSM</i>	N. fascicoli iscritti nell'a.g. 2021/2022	% fascicoli iscritti sul totale
Reati contro il patrimonio	4201	29,90%
Stupefacenti	1085	7,70%
Reati di violenza contro la persona	1051	7,50%
Delitti contro la P.A.	914	6,50%
Fallimento e procedure concorsuali	822	5,90%
Reati di frode e falso	809	5,80%
Delitti contro la famiglia	721	5,10%
Imposte	672	4,80%
Delitti contro l'Amm. della Giustizia	551	3,90%
Delitti in materia di libertà sessuale	520	3,70%
Delitti contro la libertà morale	465	3,30%
Armi ed esplosivi	430	3,10%

Trasporti e circolazione stradale	406	2,90%
Delitti di omicidio colposo e lesioni colpose	220	1,60%
Misure di prevenzione antimafia e antieversione	171	1,20%
Immigrazione	131	0,90%
Contravvenzioni contro l'ordine pubblico	87	0,60%
Delitti contro l'onore	76	0,50%
Delitti contro la inviolabilità del domicilio	76	0,50%
Delitti contro la personalità individuale	72	0,50%
Ecologia	69	0,50%
Reati di comune pericolo	66	0,50%
Delitti contro l'ordine pubblico	64	0,50%
Lavoro e previdenza	57	0,40%
Delitti di omicidio volontario	51	0,40%
Delitti contro l'economia pubblica, l'industria ed il commercio	35	0,20%
Società e consorzi	29	0,20%
Sicurezza pubblica	22	0,20%
Edilizia e urbanistica	20	0,10%
Animali	16	0,10%
Delitti di sequestro di persona, arresto illegale...	15	0,10%
Sfruttamento della prostituzione	15	0,10%
Altri reati Percentuali irrisorie		
<b>TOTALE</b>	<b>14046</b>	<b>100,00%</b>

I dati aggiornati, relativi al territorio lombardo, mostrano un aumento del numero complessivo di procedimenti pari al 13,75% rispetto all'anno precedente. I delitti contro la Pubblica Amministrazione sono aumentati in valore assoluto rispetto al 2020/2021 del 8,04%.

Per quanto riguarda i fenomeni corruttivi si dà atto che tutto il Distretto ha riportato dati elevati, sintomatici del fatto che subito dopo i più comuni delitti (quelli contro il patrimonio, in materia di stupefacenti e contro le persone), il contrasto ai fenomeni corruttivi costituisce la materia di

maggiore impegno per la giurisdizione del Distretto di Milano con una percentuale dei reati che si attesta complessivamente intorno al 6.5%.



Tali tabelle fanno riferimento ad un riscontro e ad un'analisi di vari settori effettuata l'anno precedente, ma in questo caso si attua un'osservazione settoriale dei procedimenti definiti e sopravvenuti per l'area della Pubblica Amministrazione nel periodo che va dal 2015 al 2021.

### **Casellario giudiziario**

	2018	2019	2020	2021
Certificazioni rilasciate alla Pubblica Amministrazione	28153	28755	16740	6337



Il grafico è una rielaborazione dei dati statistici riscontrati lo scorso anno, in modo tale da vedere più chiaramente e nettamente il calo decisivo che vi è stato di certificazioni rilasciate alla Pubblica Amministrazione negli anni che vanno dal 2019 al 2021.

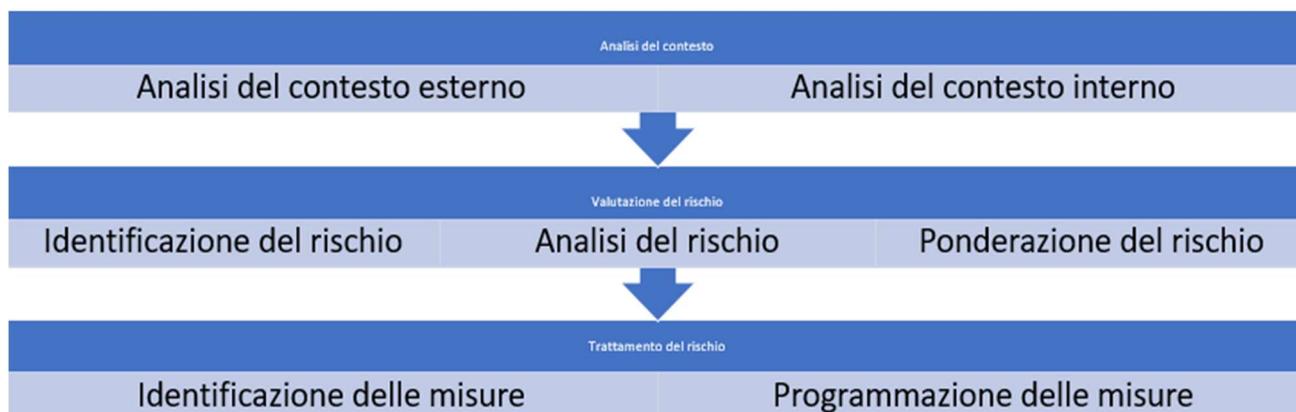
#### 2.3.4 Mappatura dei processi

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, consistente 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.

Sono stati sottoposti ad analisi l'area di rischio relativa ai Contratti pubblici, nella sua più ampia definizione, in luogo di quella di "affidamento di lavori, servizi e forniture", per consentire un'analisi approfondita non solo della fase di affidamento ma anche di quelle successive di esecuzione del contratto, includendo anche, le forme di microfinanziamento dal basso (Crowdfunding)

Nel corso del 2024, 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 ad 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 2024-2026:**

Misura	1.A Sistema di gestione del rischio corruttivo			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Individuazione dell'area di rischio Individuazione dei macro-processi afferenti all'area di rischio individuata Identificazione, valutazione e ponderazione del rischio corruttivo Individuazione e programmazione delle misure di trattamento del rischio	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Prosecuzione dell'attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo		Azione intrapresa sì/no
	2026	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			

Misura	1.B Sistema di controlli interni e indipendenti del RPCT: Standardizzazione attività di reclutamento di personale non strutturato			
	Nel 2022 è stata individuata la misura "Standardizzazione attività di reclutamento di personale non strutturato". Nel rispetto del Piano di lavoro sono state svolte le seguenti attività negli anni 202-2023: Audit interno relativo all'attività di reclutamento di personale non strutturato presso le strutture dipartimentali; individuazione delle misure necessarie a promuovere l'applicazione uniforme delle procedure. L'obiettivo si chiuderà nel 2024.			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Monitoraggio per la verifica della messa a regime degli interventi volti alla standardizzazione del processo Audit a campione alle strutture Chiusura obiettivo e individuazione nuove misure	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no

Struttura Responsabile	RPCT Servizio Carriere e concorsi del personale di Ateneo e rapporti con il SSN Tutte le strutture di volta in volta chiamate ad effettuare controlli relativamente agli ambiti di propria competenza
---------------------------	---

<b>Misura</b>	<b>1.C Prosecuzione GdL per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR</b>			
	Nel corso del 2023 è stato costituito il gruppo di lavoro per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR e sono state avviate le attività. La chiusura del GdL è prevista nel 2026.			
	<b>Anno</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
	2024	Prosecuzione lavori GdL per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative dell'Ateneo derivanti dal PNRR messa in atto della standardizzazione delle procedure	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Prosecuzione GdL per il coordinamento, la supervisione e il monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR.		Azione intrapresa sì/no
	2026	Monitoraggio delle iniziative derivanti dal PNRR Chiusura obiettivo e individuazione nuova misura		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Direzione Generale Tutte le strutture coinvolte nel GdL			

<b>Misura</b>	<b>2. Sistema di controllo su enti controllati, partecipati o istituzionalmente collegati</b>			
	<b>Anno</b>	<b>Azioni</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Target</b>
	2024	Supporto redazione documenti Supporto e monitoraggio adempimento obblighi di pubblicazione con particolare riferimento ai progetti PNRR Audizione periodiche Condivisione eventi di formazione Giornata della trasparenza congiunta	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Continuo supporto, vigilanza e sviluppo della collaborazione		Azione intrapresa sì/no
	2026	Continuo supporto, vigilanza e sviluppo della collaborazione		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	RPCT Servizio legale U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza Servizio ricerca e formazione alla ricerca			

Misura	3. Formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione, trasparenza, etica e integrità			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Approfondimenti specialistici su normativa anticorruzione e trasparenza Erogazione corso di formazione in materia di accesso agli atti amministrativi, accesso civico semplice e generalizzato Formazione continua per neoassunti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Formazione continua su temi e categorie da individuare		Azione intrapresa sì/no
	2026	Formazione continua su temi e categorie da individuare		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	RPCT Servizio legale U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza Servizio programmazione e sviluppo organizzativo			

Misura	4. Obblighi di pubblicazione disciplinati dal d.lgs. n. 33/2013			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Monitoraggio continuo del rispetto degli obblighi di pubblicazione a cura del RPCT e adeguamento al processo di digitalizzazione secondo le indicazioni ANAC Monitoraggio continuo degli obblighi di pubblicazione a cura del responsabile della struttura Aggiornamento del manuale obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza dell'Ateneo	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Aggiornamento continuo e monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione in materia di trasparenza		Azione intrapresa sì/no
	2026	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 Tutte le strutture			

Misura	5. Informatizzazione flussi di pubblicazione dati nel Portale Amministrazione Trasparente - PAT			
	Nel 2022 è stato individuato l'obiettivo e avviate le fasi preliminari. Nel 2023 è stato messo in operatività del nuovo portale Amministrazione Trasparente PAT, automatizzati i flussi di pubblicazione dati e avviato il processo di staticizzazione della "Vecchia Amministrazione Trasparenza".			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Analisi tecnica sull'interoperabilità e integrabilità di PAT con i gestionali e le basi dati preesistenti ed in uso presso l'Ateneo. Aggiornamento continuo "Istruzioni operative pubblicazione in PAT"	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Prosecuzione pubblicazione automatica dei dati		Azione intrapresa sì/no
	2026	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 Servizi titolari di profili in banche dati			

Misura	6. Trasparenza amministrativa			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Predisposizione della misura di prevenzione: registro dei conflitti di interesse per una tracciatura dei conflitti di interesse agevolando le attività di vigilanza e controllo PNRR Aggiornamento continuo pagina web FAQ sul diritto di accesso Video pillole informative sulle tre forme di accesso: documentale, semplice, generalizzato" Attivazione modulo Titulus 5 registro accessi	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Aggiornamento continuo sul diritto di accesso		Azione intrapresa sì/no
	2026	Valutazione nuove esigenze		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Area Ricerca, tutte le strutture con processi PNRR, Servizio Legale, U.O.C. Privacy, anticorruzione e trasparenza, Servizio Innovazione didattica e comunicazione digitale			

Misura	7. Meccanismi di rotazione del personale			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Analisi organizzativa delle posizioni di responsabilità	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Individuazione criteri e soluzioni organizzative		Azione intrapresa sì/no
	2026	Studio di fattibilità e valutazione predisposizione Linee guida		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Servizio Programmazione e sviluppo organizzativo			

Misura	8. Informatizzazione dei processi e digitalizzazione dell'attività amministrativa			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Individuazione dei processi e definizione dei requisiti necessari alla loro informatizzazione nel rispetto del Piano di trasformazione digitale	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Progressiva e continua automazione degli obiettivi digital individuati		Azione intrapresa sì/no
	2026	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			

Misura	9. Sistema di cooperazione e compliance integrata nel rispetto della tutela dei dati personali			
	Anno	Azioni	Indicatore	Target
	2024	Monitoraggio e audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali Incontri formativi e di supporto con le strutture Aggiornamento continuo sezione sito web di Ateneo dedicata alla privacy Progressiva dematerializzazione procedure privacy Predisposizione e approvazione del Regolamento per etica ed integrità della ricerca Predisposizione Children's Protection Policy	Piano di lavoro	Azione intrapresa sì/no
	2025	Monitoraggio e audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali Incontri formativi e di supporto con le strutture		Azione intrapresa sì/no

		Aggiornamento continuo sezione sito web di Ateneo dedicata alla privacy e progressiva dematerializzazione procedure privacy Costituzione Commissione etica ed integrità della ricerca di Ateneo Continua in-formazione		
	2026	Monitoraggio e audit sulla compliance normativa in materia di protezione dei dati personali Incontri formativi e di supporto con le strutture Aggiornamento continuo sezione sito web di Ateneo dedicata alla privacy Valutazione ulteriori esigenze e continua in-formazione		Azione intrapresa sì/no
Struttura Responsabile	Area Ricerca e terza missione Servizio Legale UOC Privacy anticorruzione e trasparenza			

### 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	Formazione sulla trasparenza amministrativa nelle diverse forme di accesso e la tutela della riservatezza mediante video pillole.
4	Trasparenza amministrativa: il Registro dei conflitti di interesse PNRR

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 macro area 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, sarà dato avvio a tutte le attività così come programmate in griglia 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.

In particolare, la disciplina normativa che prevede obblighi di pubblicazione in materia di contratti pubblici di lavori servizi e forniture (L. n. 190/2012; d.lgs. n. 33/2013 e il nuovo Codice degli appalti) ha modificato la pubblicazione dei dati per finalità di trasparenza. Inoltre, l'ANAC con Delibera **n.582 del 13 dicembre 2023**, ha dettato le linee guida per l'avvio del processo di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici, operativo a partire dal 01 gennaio 2024.

In attuazione alla delibera sopra citata viene:

- inserito in Amministrazione Trasparente un collegamento ipertestuale che garantisce l'accesso immediato e diretto ai dati da consultare riferiti allo specifico contratto contenuti nella BDNCP, alimentata a sua volta dalle piattaforme di approvvigionamento digitale certificate, come il MePA, utilizzate dalle Stazioni Appaltanti per l'avvio e l'esecuzione degli affidamenti, sopra e sottosoglia. Tale collegamento assicura la trasparenza di tutti gli atti di ogni procedura contrattuale, dai primi atti all'esecuzione;
- pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente gli atti, i dati e le informazioni che non devono essere comunicati alla BDNCP e che sono individuati nell'Allegato 1 della Delibera ANAC 264/2023.

Nel 2024, per agevolare le strutture ad ottemperare agli specifici obblighi derivanti dalla normativa in materia di trasparenza, si aggiorneranno le "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.

Al fine di consentire una completa, corretta e tempestiva tracciatura dei conflitti di interesse agevolando le attività di vigilanza e controllo sui fondi PNRR verrà istituito il Registro dei conflitti di interesse contenente tutte le dichiarazioni di assenza e/o presenza di situazioni di conflitto di interessi per incarichi individuali, consulenziali o in commissioni di concorso o di gara.

Infine, in risposta alle criticità emerse in tema di gestione delle istanze di accesso, oltre al corso in materia di accesso agli atti amministrativi, nel corso del 2024 è prevista la predisposizione di video pillole informative sulle tre forme di accesso: documentale, semplice, generalizzato".

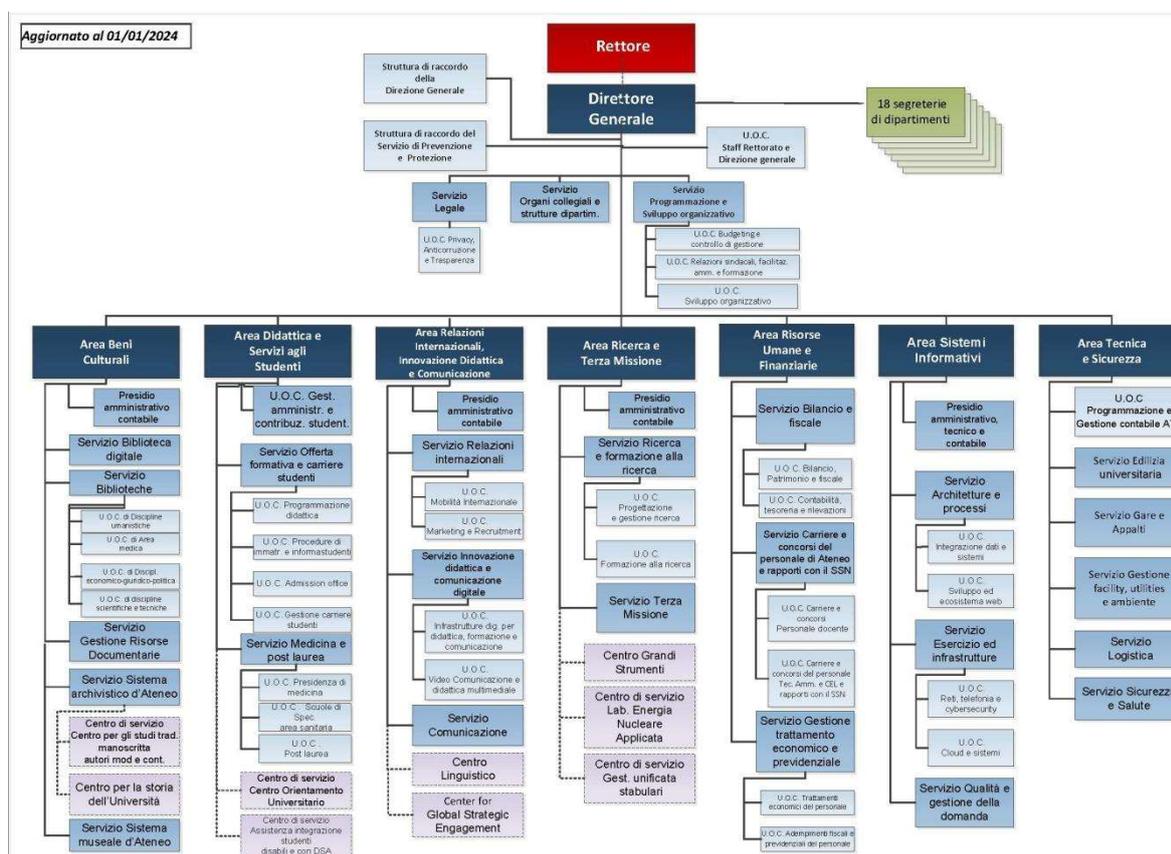
Il RCPT e la sua struttura di supporto, per la vigilanza ed il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di pubblicazione, effettuano il monitoraggio semestrale e forniscono assistenza alle singole strutture per la gestione delle criticità operative.

## 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:

- Aree dirigenziali, ovvero strutture organizzative amministrative di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.
- Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi
- 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 conaturati 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.

## 3.2 Organizzazione del lavoro agile

### 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	31/03/2023	31/12/2023
Dirigente	2	2	2
Personale TA	402	409	411
Personale TA a tempo det-Tesoro	10	8	14
<b>Totale</b>	<b>414</b>	<b>419</b>	<b>427</b>

Il numero di accordi attivi ai diversi momenti di monitoraggio è in numero lievemente 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 2023 risulta pari al 79% rispetto al numero di giorni teorici stabiliti dagli accordi.

Al fine di agevolare la fruizione del lavoro agile per tutti, l'Ateneo ha adottato diverse misure per consentire una maggiore fruizione del lavoro agile per i propri dipendenti:

1. Tutela dei lavoratori fragili, che hanno potuto usufruire di lavoro agile per 5 giornate a settimana;
2. Utilizzo in maniera più flessibile delle giornate di lavoro agile, nel rispetto della prevalenza, durante il periodo di riaccutizzazione dei contagi (es. estensione per tutto il periodo di quarantena o assimilabile, svolgimento di 4 giornate alla settimana, accordi semplificati ovvero senza la specifica assegnazione di un obiettivo individuale ma facendo riferimento alle attività ordinarie svolte dal dipendente per situazioni contingenti e brevissimi periodi).

### 3.2.1. Modalità standard di sottoscrizione di un accordo di lavoro agile

Il Regolamento per il lavoro agile contenuto nel POLA 2021 descrive le modalità per l'attivazione di un accordo di lavoro agile e le principali caratteristiche di svolgimento della propria attività lavorativa.

Il regolamento definisce:

- i possibili fruitori;
- i contenuti dell'accordo;
- le giornate e l'orario di lavoro;
- agli aspetti tecnologici e di connessione;
- gli aspetti relativi alla formazione del lavoratore agile;
- gli aspetti di salute, sicurezza e privacy;
- gli aspetti connessi al trattamento economico e alla tutela sindacale;
- alle modalità di recesso, risoluzione e valutazione.

Il diretto responsabile ne cura la stesura e la definizione dei contenuti:

- obiettivi assegnati al lavoratore agile, connessi agli obiettivi di struttura oppure riferiti all'attività specifica del dipendente;
- indicazione delle giornate della settimana (max 2);
- durata dell'accordo (fino al massimo al 31/03 dell'anno)
- cadenza della rendicontazione dell'attività svolta.

Nell'ottica della dematerializzazione e informatizzazione dei processi, l'intera procedura è gestita digitalmente, dal caricamento della proposta di accordo, alla firma e relativa registrazione a protocollo.

L'accordo di lavoro agile viene sottoscritto dal dipendente che ne fa richiesta e dal dirigente di riferimento attraverso una piattaforma informatica che consente al dipendente:

- l'apposizione della firma digitale oppure
- il caricamento dei file scansionati con firma autografa

Una volta firmato l'accordo da parte del dipendente, il sistema invia automaticamente al protocollo i provvedimenti per la firma del dirigente.

### 3.2.2 Accordi 2022-2023: valutazione, rinnovi, sviluppo

La durata annuale degli accordi ed in particolare la definizione del periodo di attivazione dal 1° aprile al 31 marzo è stata definita con il duplice scopo di:

- adeguare il sistema di attribuzione degli obiettivi individuali connessi al lavoro agile al sistema di gestione degli obiettivi di Ateneo;
- consentire all'Ateneo di monitorare il processo e individuare eventuali miglioramenti organizzativi o funzionali.

Come per l'anno precedente, al fine di avviare le procedure di rinnovo per l'anno 2023-2024, nel mese di marzo 2023 si è quindi provveduto a:

3. **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;
4. **Consolidare la procedura di accesso al lavoro agile.** Il rinnovo per l'anno 2023-2024 prevedeva la sottoscrizione di un nuovo accordo di lavoro agile della durata massima di 12 mesi. Si è infatti ritenuto che, considerato il buon esito della sperimentazione, fosse opportuno un mantenimento delle regole e delle condizioni già concordate, nel rispetto della normativa attualmente in vigore e del Regolamento d'Ateneo;
5. **Introdurre un elemento di flessibilità,** 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 2023, hanno usufruito del cambio giorno di smartworking 336 colleghi, per un totale di 1592 giorni modificati, pari al 6% dei giorni fruiti in lavoro agile. I numeri restano contenuti perchè, se da una parte consentono una miglior conciliazione casa-lavoro per il dipendente, dall'altra è una misura da utilizzare solo a fronte di particolari esigenze lavorative o personali.

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

### 1. **Completamento della digitalizzazione del processo di firma**

Al fine di semplificare la procedura di firma degli accordi sopra descritta, la piattaforma già utilizzata per il lavoro agile sarà aggiornata 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 modifica sarà attivata nel mese di marzo 2023, per la fase di rinnovo dei nuovi accordi e consentirà anche di ridurre le attività di verifica della documentazione caricata da parte degli utenti.

### 2. **Indagine sull'impatto del lavoro agile**

Nei primi mesi del 2024 sarà indagato l'impatto del lavoro agile sulle attività lavorative dell'Ateneo, sia relativamente agli aspetti motivazionali del dipendente che relativamente alla soddisfazione dell'utenza di servizi gestiti in modalità agile.

Sulla base dei risultati ottenuti, saranno individuati eventuali interventi migliorativi (es. rotazione delle giornate in presenza, miglioramento strumentazione digitale per svolgere le attività da remoto, semplificazione e digitalizzazione di processi e attività, etc).

### 3. **L'aggiornamento della mappatura dei processi**

L'Amministrazione dell'Ateneo dispone di un'analitica rilevazione dei processi ultimata prima della definizione del POLA nel 2021. I macroprocessi 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 2024 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 2024 l'aggiornamento e la manutenzione del catalogo di job profile relative ai ruoli in ateneo in stretta connessione con la mappatura dei processi. Ugualmente nel 2023 si è intrapreso un ampio **piano formativo**, collocato all'interno del progetto ministeriale di programmazione triennale (pro 3), orientato a sostenere il personale in questo momento di cambiamento e di innovazione.

Relativamente alle competenze direzionali (capacità di programmazione, coordinamento, misurazione e valutazione) si è avviata la seconda parte del progetto di sviluppo del capitale umano che ha coinvolto dirigenti e responsabili di servizio in un piano di valutazione dal basso e di misurazione del potenziale orientati allo sviluppo. Nel 2024 proseguirà con le azioni formative identificate e verrà esteso ai Responsabili delle unità organizzative complesse.

Si è attuata, inoltre, una campagna innovativa relativa alle competenze digitali. "Pensa Digital-Mente" è un percorso formativo, su base volontaria e rivolto a tutta la popolazione aziendale, finalizzato alla crescita professionale e personale attraverso l'acquisizione e il potenziamento delle competenze digitali. Le iniziative a supporto della digitalizzazione, per essere di successo, devono essere concrete e capillari, raggiungendo tutti. Per tale motivo, "Pensa Digital-Mente" prevede la creazione di una rete interna di persone, i Tutor Digitali, in grado di supportare e stimolare i colleghi durante tutta la durata del percorso formativo ed oltre. E' evidente che la consapevolezza nell'utilizzo degli strumenti digitali facilitano l'attivazione e la diffusione del lavoro agile. I contenuti formativi saranno disponibili sino ad ottobre 2024.

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).

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:

	<b>Strumento</b>	<b>As is 2023</b>	<b>To be 2024</b>
<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiornamento mappatura</li> <li>- svolgimento indagine</li> </ul>
<b>Dimensione professionale</b>	Formazione competenze digitali e trasversali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allestimento della vetrina formativa on line e informatizzazione del processo di autorizzazione della formazione</li> <li>- Ampio piano formativo incentrato sullo sviluppo del capitale umano e le competenze digitali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proseguono le attività formative aventi per oggetto le competenze digitali e lo sviluppo del capitale umano</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 tramite Usign + apposizione firma autografa</li> <li>- progressiva sostituzione delle apparecchiature</li> <li>- Sviluppo del sistema di ticketing interno (sos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementazione firma elettronica semplice per chi non possiede la firma digitale</li> <li>- Adeguamento dei pc e sviluppo della modalità di collaborazione che consente un lavoro in team organizzato, anche a distanza (Microsoft Teams)</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).

Relativamente agli obiettivi inseriti negli accordi di lavoro agile, l'ateneo svolge una continua attività di monitoraggio in fase di sottoscrizione; in passato è stato creato anche un catalogo che raccoglie per ambito gli obiettivi ed i target di tutti i lavoratori, a garanzia di equità e omogeneità di trattamento in ateneo. Gli obiettivi si raggruppano in due classi: di innovazione e di funzionamento, tra queste rilevano principalmente le attività ordinarie che il collega svolge da remoto. Gli obiettivi assegnati ai responsabili di struttura si intersecano, invece, con quelli inseriti nel piano della performance a sostegno delle comuni priorità operative.

### 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 identity management unificato;
- 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 del fabbisogno" è garantito da un apposito servizio sul sistema <https://sos.unipv.it> mentre per coprire il fabbisogno proattivo viene attivato un processo di acquisto sulla base dell'obsolescenza tracciata nell'inventario.

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):

ACQUISTO	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 2024 sarà l'avvio dell'approvvigionamento delle attrezzature per circa la metà delle attrezzature obsolete (con più di 7 anni di vita) ovvero circa **200** postazioni di aula, la cui assegnazione è ancora in via di definizione.

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 2024 procederà con l'acquisizione di circa 120 nuove postazioni (di cui il 90% 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

L'AgID ha pubblicato l'aggiornamento 2022-24 del Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione, il documento di indirizzo strategico del Governo che guida le pubbliche amministrazioni nella trasformazione digitale.

Il Piano è adottato dall'AgID ai sensi dell'art. 14-bis, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 82/2005, recante Codice dell'amministrazione digitale (più brevemente indicato anche come "CAD"). Ai sensi della richiamata disposizione, infatti, spetta all'AgID il compito di programmare e coordinare l'attività della PA in materia di tecnologie ICT, mediante la redazione e la successiva verifica dell'attuazione del Piano, con cui sono fissati gli obiettivi e i principali interventi di sviluppo e gestione dei sistemi informativi delle amministrazioni pubbliche. Il Piano, redatto e aggiornato ogni anno dall'AgID, è approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri (eventualmente a firma del ministro o sottosegretario delegato).

Il Piano è rivolto a tutti i soggetti individuati dall'art. 2, comma 2, CAD, dunque ha come destinatari non solo le pubbliche amministrazioni, ma anche le società a controllo pubblico e i gestori di pubblico servizio (limitatamente alle attività di pubblico interesse).

Per questo motivo anche il nostro Ateneo è tenuto a formulare un piano equivalente sia per dare conto ad AGID delle iniziative adottate sia, e soprattutto, per chiarire ai propri stakeholder le iniziative e i risultati attesi sui diversi processi dell'Ateneo.

Il nostro Ateneo, fin dal 2020, ha sempre prodotto dei sintetici e pragmatici piani allegati ai presenti documenti (prima POLA, poi PIAO) ed inserito le iniziative all'interno di un contesto fortemente orientato agli obiettivi primari dell'Ente.

Tutte le iniziative hanno sempre avuto una rappresentazione "extra-contabile" in grado di dare conto agli Organi dell'allocazione delle risorse.

Da fine 2023, grazie alla formulazione di un nuovo piano strategico e grazie alla sempre maggiore attività di pianificazione integrata (PIAO) delle attività, l'Ateneo, ed in particolare l'Area Sistemi informativi, ha delineato i 9 principali obiettivi di missione che sono qui elencati:

1. OB1. Garantire il funzionamento amministrativo
2. OB2. Migliorare e garantire la connettività e la sicurezza informatica
3. OB3. Migliorare l'esperienza digitale dello studente
4. OB4. Supportare la comunicazione digitale
5. OB5. Supportare la didattica e l'apprendimento
6. OB6. Supportare le decisioni attraverso il governo degli indicatori
7. OB7. Supportare ricerca e terza missione
8. OB8. Transizione al cloud
9. OB9. Trasformazione digitale ed efficientamento dei processi interni

Gli obiettivi enunciati, che chiameremo obiettivi digital, sono derivati secondo il contributo che può fornire il digitale sui diversi obiettivi strategici, con una relazione rappresentata dalla presente tabella:

Obiettivi strategici	Obiettivi digital	
Obiettivo 1 - INCLUSIONE	OB.5	SUPPORTARE LA DIDATTICA E L'APPRENDIMENTO
Obiettivo 2 - SERVIZI AGLI STUDENTI	OB.3	MIGLIORARE L'ESPERIENZA DIGITALE DELLO STUDENTE
Obiettivo 6 - RICERCA	OB.7	SUPPORTARE RICERCA E TERZA MISSIONE
Obiettivo 7 - INTERNAZIONALIZZAZIONE	OB.4	SUPPORTARE LA COMUNICAZIONE DIGITALE
Obiettivo 11 - SVILUPPO ORGANIZZATIVO	OB.1	GARANTIRE IL FUNZIONAMENTO AMMINISTRATIVO
Obiettivo 13 - FACILITAZIONE AMMINISTRATIVA	OB.9	TRASFORMAZIONE DIGITALE ED EFFICIENTAMENTO PROCESSI INTERNI
Obiettivo 14 - TRASFORMAZIONE DIGITALE	OB.8	TRANSIZIONE AL CLOUD
	OB.6	SUPPORTARE LE DECISIONI ATTRAVERO IL GOVERNO DEGLI INDICATORI
	OB.2	MIGLIORARE E GARANTIRE LA CONNETTIVITA E LA SICUREZZA INFORMATICA
Obiettivo 15 - ECOSISTEMA WEB	OB.4	SUPPORTARE LA COMUNICAZIONE DIGITALE
Obiettivo 16 - COMUNICAZIONE	OB.4	SUPPORTARE LA COMUNICAZIONE DIGITALE
Obiettivo 18 – MASTER e ECM	OB.9	TRASFORMAZIONE DIGITALE ED EFFICIENTAMENTO PROCESSI INTERNI

Ora, tornando al piano triennale di transizione digitale, si sottolinea che l'Ateneo è tenuto a rispettare una tassonomia e classificazione delle iniziative basate sulle seguenti dimensioni:

1. Servizi
2. Dati
3. Piattaforme
4. Infrastrutture
5. Interoperabilità
6. Sicurezza informatica
7. Governance

Ognuno dei punti in elenco deve rappresentare "risultati attesi" e "linee di azione".

Come si può notare gli obiettivi digital elencati, su cui sono allocate le risorse e sulle quali sono consuntivate, possono essere facilmente essere afferenti ad uno o più elementi di questa tassonomia.

Per questo motivo l'Area sistemi informativi ha proceduto elencando le iniziative progettuali, descrivendole sia attraverso la tassonomia AGID sia attraverso gli obiettivi digital, che sono di fatto integrati poi con gli obiettivi strategici.

Ad esempio, la linea di azione seguente:

#### **SERV.LA1.OB1.ASSESSMENT PIANI DI STUDIO E IMPLEMENTAZIONE GDA**

Si riferisce a:

- Classificazione AGID SERVIZI;
- Linea di azione 1 interna alla Classificazione SERVIZI;
- Obiettivo 1 Garantire il funzionamento amministrativo;
- Descrizione dell'iniziativa: "Assessment piani di studio e implementazione GDA"

In questo modo gli Organi dell'Ateneo e gli Enti interessati (AGID) avranno una visione immediata delle iniziative programmate e delle risorse allocate (budget), secondo le diverse dimensioni: strategica, digital e relativa ad AGID.

Questo piano sarà approvato entro il primo quadrimestre 2024 ma, per i motivi delineati, se ne conosce già la formulazione macro, con l'elenco delle iniziative che saranno poi declinate nel piano. Le riportiamo di seguito, poiché possano essere maggiormente intelleggibili:

#### Classificazione AGID

##### SERVIZI

SERV.LA1.OB1.ASSESSMENT PIANI DI STUDIO E IMPLEMENTAZIONE GDA  
 SERV.LA2.OB9.IMPLEMENTAZIONE TIMESHEET INTEGRATO  
 SERV.LA2.OB3.IMPLEMENTAZIONE TIROCINI DI AREA MEDICA  
 SERV.LA4.OB9.IMPLEMENTAZIONE CICLO PASSIVO  
 SERV.LA5.OB3.IMPLEMENTAZIONE NUOVO SERVIZIO DI SERVICEDESK STUDENTI  
 SERV.LA6.OB7.IMPLEMENTAZIONE SISTEMA DOTTORATI  
 SERV.LA7.OB3.IMPLEMENTAZIONE SISTEMA GESTIONE CLA  
 SERV.LA8.OB9.ASSESSMENT PROCESSO DI FIRMA E UTILIZZO FIRME ONE-SHOT  
 SERV.LA9.OB4.ADOZIONE COMPLESSIVA DI WA ITALIA  
 SERV.LA10.OB1.ADOZIONE AUTENTICAZIONE EIDAS  
 SERV.LA10.OB3.ADEGUAMENTO AL SINGLE DIGITAL GATEWAY  
 SERV.LA11.OB1.ADOZIONE APP IO  
 SERV.LA12.OB4.EC2U E MOBILITA INTER-ATENEO  
 SERV.LA13.OB4.UNIPV@WORK

##### DATI

DATI.LA1.OB6.AUMENTARE LA CREAZIONE DI DOSSIER DI PRODOTTO  
 DATI.LA2.OB6.DISTRIBUIRE LE NUOVE VERSIONI DI ANALYTICS SU POWER BI E DASHBOARD  
 DATI.LA3.OB6.DASHBOARD IN A DAY PER OGNI UFFICIO  
 DATI.LA4.OB6.AVVIARE L'INIZIATIVA UNIPV OPEN DATA  
 DATI.LA5.OB6.MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO RANKING

##### PIATTAFORME

PIATT.LA1.OB8.MIGRAZIONE A MICROSOFT 365  
 PIATT.LA2.OB8.AVVIAAMENTO VDI  
 PIATT.LA3.OB8.EVOLUZIONI LAB. VIRTUALI  
 PIATT.LA4.OB9.PIATTAFORMA IDENTITY MANAGEMENT  
 PIATT.LA1.OB.1.LINEA 1.3.1

##### INFRASTRUTTURE

INFR.LA1.OB8.VALUTAZIONE E ADOZIONE NUOVO CLOUD STORAGE (AZURE VS ALTRE PIATTAFORME)  
 INFR.LA2.OB8.MIGRAZIONE WEB SATELLITI SU CLOUD  
 INFR.LA3.OB8.EVOLUZIONE SALA MACCHINE VS RICERCA

##### INTEROPERABILITA'

##### SICUREZZA INFORMATICA

CYBER.LA1.OB.2.RIQUALIFICAZIONE E AMMODERNAMENTO DELLA RETE CABLATA  
 CYBER.LA2.OB.2.NUOVE PIATTAFORME PER LA SICUREZZA INTERNA

##### GOVERNANCE

POLI  
 AULE E PROGETTO PLURIENNALE  
 REGOLAMENTO PORTALI E ORGANIZZAZIONE DELLA COMUNICAZIONE  
 CENTRI DI COMPETENZE

Per dovere comunque di completezza, riportiamo in modo più esteso e descrittivo (secondo le modalità utilizzate nel piano precedente) le iniziative di digitalizzazione 2024, rimandando al piano successivamente approvato per un dettaglio pluriennale delle linee di azione:

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

- Implementazione tecnica e organizzativa di InTime e integrazione U-GOV e AtWork  
Output: Adozione sulla massa critica dei docenti PNRR del Timesheet integrato e integrazione sistema contabile con AtWork

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

- Implementazione unico sistema di IDENTITY AND ACCESS MANAGEMENT Output: rinomina e cambiamento alias di posta, federazione delle postazioni di lavoro con Azure Active Directory  
Outcome: semplificazione e sicurezza del ciclo di vita dell'identità digitale. Diminuzione della probabilità di incidente informatico dovuto alla perdita della password.
- Digitalizzazione istanze del personale.
- Reingegnerizzazione firma semplice mediante piattaforma "DocuSign".

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

- Digitalizzazione ciclo passivo, liquidazione fattura Output: nuovo processo di liquidazione fattura integrato con TITULUS, superando i workflow attuali;  
Outcome: complessiva semplificazione ed efficientamento di tutto il processo, a partire dall'accettazione fattura fino alla liquidazione della stessa; **per l'anno 2024 si prevede di realizzare la completa dematerializzazione in due aree di amministrazione: ASI e ATS**

**Macro-Processo: SUPPORTO AGLI ORGANI MONOCRATICI E DI CONTROLLO**

- Implementazione tecnica e organizzativa di TITULUS 5 ORGANI Output: Messa a regime della nuova versione di T5 Organi Outcome: Semplificazione della maggior parte delle funzioni degli Organi di Ateneo;

**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: gara e aggiudicazione affidamento nuovo fornitore (o conferma attuale);

**Macro-Processo: GESTIONE DELLE INFRASTRUTTURE DI RETE**

- Assessment progetto nuova rete di Ateneo  
Output: documento tecnico-progettuale che individua tempi, modi e risorse per l'implementazione di una nuova rete di Ateneo (layer 3).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Per rete "layer 3" si intende una rete maggiormente allo stato dell'arte delle grandi organizzazioni, con una maggior flessibilità nella configurazione delle singole postazioni di lavoro e soprattutto una aumentata sicurezza a livello rete.

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

- Implementazione nuovo sistema informativo  
Output: implementazione complessiva del lotto 1;

Macro-Processo: **MIGRAZIONE CLOUD M365**

- Implementazione e migrazione di parte della amministrazione centrale

Macro-Processo: **GESTIONE CARRIERA STUDENTE**

- Gestione Visiting  
Output: termine implementazione procedura per la gestione della carriera dei visiting professor;
- Assessment piani di studio e fattibilità GDA  
Output: Migliore organizzazione del processo di definizione dei piani e studio di fattibilità implementazione Gestione Didattica di Ateneo.

**INTERVENTI SPECIFICI PER FACOLTA' DI MEDICINA**

Macro-Processo: **GESTIONE CARRIERA STUDENTE**

- Digitalizzazione tirocini pratico valutative mediante implementazione CINECA – TSP (TPV)  
Output: adozione del software su una base di implementazione pluriennale
- Digitalizzazione e complessiva integrazione della rilevazione frequenze a Medicina.  
Output: migliore integrazione dei dati delle rilevazioni allo scopo di automatizzare la definizione della frequenza.

### **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. 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 2024 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, 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 provvisori relativi all'anno 2023 sembrano rilevare un'ulteriore lieve riduzione dei tassi di assenza rispetto al 2022. L'introduzione di una maggior flessibilità nella fruizione delle giornate di lavoro agile, prevedendo la possibilità di cambiare il giorno definito nell'accordo nell'ambito della stessa settimana, potrebbe avere effetti positivi sulla riduzione dei tassi di assenza.

Da queste prime analisi, si auspica quindi che la modalità di lavoro agile possa incidere positivamente sulla riduzione dei tassi di assenza, in particolare su alcune tipologie di assenze. Il prossimo anno sarà possibile effettuare un'analisi di trend triennale relativa ad un periodo non più influenzato dalla contingenza del Covid. Inoltre, si potranno confrontare i dati relativi al periodo pre-pandemico sul periodo post-pandemico per valutare la sostanziale diminuzione delle assenze dovuta all'introduzione della modalità di lavoro agile.

### 3.6 Valutazione comportamenti organizzativi dei Dirigenti

Le Linee guida per la stesura del Piano organizzativo di Lavoro agile di Funzione pubblica invitavano le Amministrazioni a riflettere sull'opportunità di aggiornare la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con particolare riferimento ai nuovi modelli di lavoro agile.

Nel 2022 l'Ateneo ha rivisto la metodologia di misurazione dei comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo, modificando la scheda di valutazione da uno a cinque items e introducendo 2 elementi di valutazione (Flessibilità e Collaborazione) che si riferiscono all'attività lavorativa sia in presenza che in modalità agile.

Nel 2023 è stata rivista anche la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, anche in questo caso nell'ottica di introdurre elementi che possano cogliere gli aspetti salienti dello svolgimento dell'attività lavorativa sia in presenza che in modalità agile, propria e dei propri collaboratori.

La scheda precedente prevedeva 3 aree di comportamento con 4 elementi di valutazione ciascuna. La nuova scheda individua **8 aree di comportamento**:

1. Organizzazione efficiente del lavoro
2. Leadership e Autorevolezza
3. Gestione risorse umane
4. Competenza tecnica e autosviluppo
5. Problem solving e gestione delle criticità/imprevisti
6. Innovazione e Miglioramento
7. Relazioni e Comunicazione
8. Engagement organizzativo e Collaborazione

Ad ogni area corrisponde un comportamento organizzativo atteso, in relazione al quale sono stati definiti alcuni esempi di comportamenti in linea.

Come per il personale tecnico-amministrativo, il rinnovato strumento di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti mira quindi a valutare i comportamenti dei dipendenti in questo nuovo clima organizzativo, in cui il lavoro agile assume un significato più ampio.

### 3.7 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. Tra l'altro, si rileva che il 62% dei responsabili valutati ha avuto più del 70% delle valutazioni previste.

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, da cui individuare possibili azioni. Sulla base dei risultati della valutazione bottom-up e di successivi approfondimenti, sono stati definiti specifici piani di sviluppo professionale. Nel 2024 sarà avviata la seconda fase di valutazione bottom-up, che sarà rivolta ai segretari di dipartimento e ai capi UOC. L'implementazione di tale rilevazione sarà realizzata da un lato garantendo elementi di continuità rispetto alla valutazione bottom-up 2023 e dall'altro tenendo conto delle peculiarità dei ruoli da valutare.

Dal punto di vista metodologico, sono state mantenute le sei soft skill individuate che, da un lato, rappresentano le competenze richieste al «buon responsabile», e dall'altro, rispecchiano le attese dei collaboratori nei suoi confronti.

Gli ambiti di valutazione sono i seguenti:

1. Gestione delle relazioni
2. Coinvolgimento
3. Pianificazione
4. Sviluppo collaboratori
5. Equità
6. Leadership

Le voci sono state modulate negli specifici item a seconda del ruolo del valutato.

Il valutatore compila il questionario in forma anonima ed esprime l'accordo con le affermazioni proposte in percentuale sulla base di una scala a sei punti.

Al fine dell'analisi, le variabili sono state 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, per la definizione del punteggio complessivo e di quello relativo ai singoli item, si terrà conto anche della “frequenza di interazione” con il valutato. Per la valutazione dei segretari viene inoltre rilevata l’area funzionale (amministrativa o tecnica) del valutatore in modo da tener presente anche la diversa tipologia di relazione capo-collaboratore che ne deriva.

Il questionario prevede infine una domanda aperta per dar modo al valutatore di fornire ulteriori elementi qualitativi della relazione capo-collaboratore: *Descrivi un episodio che caratterizza il comportamento del tuo responsabile UOC e la relativa valutazione finale.*

La seconda fase di valutazione bottom-up in questa forma sperimentale sarà avviata tra gennaio e febbraio 2024. Il periodo dell’indagine e il successivo momento di restituzione dei risultati sono stati definiti al fine di evitare sovrapposizione, e conseguenti possibili influenze, tra le due procedure di valutazione, tradizionale e bottom-up.

Al termine delle fasi di sperimentazione, si valuterà l’opportunità di inserire la valutazione bottom-up come elemento di performance nell’SMVP.

## 3.8 Piano triennale dei fabbisogni di personale

### 3.8.1 Rappresentazione della consistenza di personale al 31/12/2022

#### *3.8.1 a Programmazione strategica delle risorse umane (DOCENTI):*

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), 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 programmatorio 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.

A titolo esemplificativo riportiamo le variabili di struttura che sono state scelte come elementi di valutazione del modello di allocazione in coerenza con le priorità strategiche di ateneo, esse sono: cessazioni dell’ultimo triennio, indicatori VQR (IRD1\_2), numero degli studenti e costo standard, ore di formazione erogata e capacità di attrazione di risorse dall’esterno.

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 2023 e alle successive attuazioni.

### *3.8.1 b Programmazione strategica delle risorse umane (PTA)*

In un tempo segnato da eccezionali revisioni e ripensamenti anche di impatto sociale, l'Ateneo ha avviato dallo scorso anno 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. 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,

Un primo passo verso il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo si sta concretizzando nella revisione del sistema di classificazione del personale della nuova stagione di contrattazione collettiva, sostenuta da un nuovo quadro di norme abilitanti per la piena riuscita delle sfide del PNRR4. Come già accennato gli interventi prioritari già attuati in tema di capitale umano pubblico seguono 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).

In pratica le fase logiche sono: approvazione del contingente assunzionale destinato al personale tecnico amministrativo, analisi dei fabbisogni attraverso indicatori quantitativi che qualitativi e redazione del piano assunzionale. In questo processo si valorizzano quindi 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 nuovi fabbisogni di professionalità per affrontare le sfide operative correnti. Tutto è valutato anche tendo 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.

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).

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo le assunzioni andranno a supporto in particolare di:

- rinnovo delle segreterie amministrative delle strutture dipartimentali (11 posizioni C, 1 posizione D delle quali 10 programmati per il 2023, ma slittate nel 2024 in termini di assunzione) in linea con **l'obiettivo 11 del Piano strategico (rafforzare la qualità professionale dell'amministrazione e sviluppare il capitale umano)**
- rinnovo generazionale anche a seguito di cessazioni per anzianità: abbiamo in organico 150 persone con più di 60 anni (18% del totale, età media di ateneo 51 anni) (16 posizioni C, 5 posizioni D e 2 Ep di cui una da PEV), in coerenza con **l'obiettivo 11 del Piano strategico (rafforzare la qualità professionale dell'amministrazione e sviluppare il capitale umano)**
- progetti per potenziamento servizi (didattica, internazionalizzazione e controllo di gestione e qualità (6 posizioni C), in linea con **l'obiettivo 12 del Piano strategico (migliorare l'organizzazione gestionale)**
- allestimenti di poli territoriali per i servizi di logistica e informatica sul territorio (4 posizioni C), in rispondenza **l'obiettivo 12 del Piano strategico (migliorare l'organizzazione gestionale)**
- completamento del progetto a supporto della Facoltà di Medicina (es ospedale virtuale) (2 posizioni tecniche di livello D), in coerenza con **l'obiettivo 9 del Piano strategico (favorire l'integrazione e l'intesa con IRCS)**
- ulteriore rafforzamento delle aree tecniche, informatiche e di supporto alla ricerca, sostenendo anche attività ausiliari quali lo sviluppo di open access (5 posizioni C e due posizioni D) in rispondenza con gli obiettivi del **Piano strategico 8 (conservare e valorizzare il patrimonio) e 12 (migliorare l'organizzazione gestionale)**
- completamento dell'organico dei dirigenti con il reclutamento di una nuova figura sul piano straordinario con conseguente incremento del Fondo accessorio in linea con **l'obiettivo 11 del Piano strategico (rafforzare la qualità professionale dell'amministrazione e sviluppare il capitale umano)**
- sviluppo delle attività a supporto della terza missione con particolare riguardo al Sistema Museale e al Centro Manoscritti (2 posizioni da C e 1 da D) in coerenza con **l'obiettivo 11 del Piano strategico 19 (potenziare la disseminazione di conoscenza e di cultura)**

L'Ateneo intende, inoltre, 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.

Si precisa che la firma del CCNL implica una revisione complessiva delle categorie e di meccanismi di crescita professionale del personale tecnico amministrativo.

In sintesi, la destinazione delle facoltà assunzionali (P.O) sopra descritte per l'anno 2024:

<b>Reclutamento:</b>	<b>n°</b>	<b>P.O</b>
C	44	11
D	11	3,3
EP	1	0,4
Dirigente	1	0,65
CEL	2	0,4
<b>TOTALE:</b>	<b>59</b>	<b>15,8</b>
<b>Accessorio:</b>		
Dirigente		0,56
B,C e D		2,06
<b>TOTALE:</b>	<b>59</b>	<b>2,6</b>
Pev	10	0,55
<b>TOTALE 24:</b>		<b>18,9</b>

Di seguito una vista sintetica del personale al 31/12/2023 per categoria con l'ipotesi di evoluzione per l'anno 2024. 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 PEV sono programmate: 2 per posizioni C, 7 per D e 1 EP.

	B	C	D	EP	31/12/2023	cessazioni				assunzioni				31/12/2024	
						C	D	EP		C	D	EP			
Dirigente				6	6								1	7	
Personale TA	73	413	316	34	836	13	14	1		44	11	1		864	
Collaboratori linguistici				18	18				1				2	19	
Personale TA a tempo det	2	19	8		29	5				8				32	
Tecnologo a tempo det			18		18						3			21	
<b>Totale complessivo</b>	<b>75</b>	<b>432</b>	<b>342</b>	<b>34</b>	<b>24</b>	<b>907</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>943</b>

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. La tabella esposta in precedenza, evidenzia anche le consistenze a fine anno 2023 e lo sviluppo, ad oggi noto, per nell'anno 2024.

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 31/12/2023

AREA	STRUTTURA II LIVELLO	B	C	D	EP	PTA TOTALE	% CAT D	% CAT EP	PTA TEM	TECNOLOGI
	SERV LEGALE	1	6	1	8	75%	13%			
	SERV ORGANI COLLEGIALI E STRUTTURE DIPARTIMENTALI	3	3		6	50%	0%			
	SERV PROGRAMMAZIONE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	5	10	1	16	63%	6%			
	STRUTTURA DI RACCORDO DEL SERV PREVENZIONE E PROT	2	3		5	60%	0%			
	STRUTTURA DI RACCORDO DELLA DIREZIONE GENERALE				1	0%	100%			
	U.O.C. STAFF RETTORATO E DIREZIONE GENERALE	1	2	3	6	50%	0%			
	<b>DIREZIONE GENERALE Totale</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>42</b>	<b>60%</b>	<b>7%</b>	<b>0</b>	
AREA BENI CULTURALI	AREA BENI CULTURALI				1	1	0%	100%		
	PRESIDIO AMMINISTRATIVO CONTABILE	1	5	3	9	33%	0%			
	SERV BIBLIOTECA DIGITALE		8	5	13	38%	0%			
	SERV BIBLIOTECHE	11	25	8	45	18%	2%			
	SERV GESTIONE RISORSE DOCUMENTARIE	1	4	3	8	38%	0%			
	SERVIZIO SISTEMA ARCHIVISTICO DI ATENEO		7	4	11	36%	0%			
	SERVIZIO SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (SMA)	1	4	9	14	64%	0%			
	<b>AREA BENI CULTURALI Totale</b>	<b>14</b>	<b>53</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>101</b>	<b>32%</b>	<b>2%</b>	<b>0</b>	
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 INT STUD DISAB E CON DSA		4	1		5	20%	0%		
	SERVIZIO MEDICINA E POST LAUREA	4	25	5	1	35	14%	3%	2	
	SERVIZIO OFFERTA FORMATIVA E CARRIERE STUDENTI	4	26	15	1	46	33%	2%	1	
	U.O.C. GESTIONE AMM E CONTRIBUZIONE STUDENTESCA	1	5	1		7	14%	0%		
	<b>AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI Totale</b>	<b>9</b>	<b>67</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>105</b>	<b>25%</b>	<b>3%</b>	<b>3</b>	
AREA RELAZIONI INTERNAZ, INNOVAZ DID E COMUNICAZ	C SERV AT CENTRO LINGUISTICO			6	1	7	86%	14%		
	CENTRO DI SERVIZIO GLOBEC		3	4	1	8	50%	13%	4	
	PRESIDIO AMM VO CONT AREA RELAZI INTERN DIDAT COM		3	1		4	25%	0%	4	
	SERV INNOVAZ DIDATTICA E COMUNICAZ DIGITALE		8	11	1	20	55%	5%		
	SERV RELAZIONI INTERNAZIONALI		8	5	1	14	36%	7%		
	SERVIZIO COMUNICAZIONE		5	2		7	29%	0%		
	<b>AREA RELAZIONI INTERNAZ, INNOVAZ DID E COMUNICAZ Totale</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>48%</b>	<b>7%</b>	<b>8</b>		
AREA RICERCA E TERZA MISSIONE	C SERV 'CENTRO GRANDI STRUMENTI'		3	10	1	14	71%	7%		
	C SERV 'LABOR ENERG NUCLEARE APPLIC' (LENA)		2	7		9	78%	0%	2	
	C SERV PER GEST UNIF ATTIV STABUL E RADIOB	1			1	2	0%	50%		
	PRESIDIO AMM CONT AREA RICERCA E TERZA MISSIONE		1	2		3	67%	0%		
	SERVIZIO RICERCA E FORMAZIONE ALLA RICERCA		2	13	1	16	81%	6%	4	
	SERVIZIO TERZA MISSIONE		2	4	1	7	57%	14%		2
	<b>AREA RICERCA E TERZA MISSIONE Totale</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>51</b>	<b>71%</b>	<b>8%</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE	SERV GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREV.	2	13	4	1	20	20%	5%		
	SERVIZIO BILANCIO E PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA		6	4	1	11	36%	9%		
	SERVIZIO FISCALE		4			4	0%	0%		
	SERVIZIO CARRIERE CONC PERS ATENEO E RAPP SSN		14	5	1	20	25%	5%	2	
	<b>AREA RISORSE UMANE E FINANZIARIE Totale</b>	<b>2</b>	<b>37</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>55</b>	<b>24%</b>	<b>5%</b>	<b>2</b>	
AREA SISTEMI INFORMATIVI	PRESIDIO AMM.VO TECNICO E CONTABILE		1	2		3	67%	0%		
	SERVIZIO ARCHITETTURE E PROCESSI		1	9	1	11	82%	9%		
	SERVIZIO ESERCIZIO E INFRASTRUTTURE		6	10	1	17	59%	6%		
	SERVIZIO QUALITA' E GESTIONE DELLA DOMANDA		2	7	1	10	70%	10%	1	
	<b>AREA SISTEMI INFORMATIVI Totale</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>68%</b>	<b>7%</b>	<b>1</b>		
AREA TECNICA E SICUREZZA	SERV LOGISTICA	7	5	1	2	15	7%	13%		
	SERVIZIO EDILIZIA UNIVERSITARIA		3	4	1	8	50%	13%		
	SERVIZIO GARE E APPALTI			5	1	6	83%	17%		
	SERVIZIO GESTIONE FACILITY, UTILITIES E AMBIENTE	1	3	8	1	13	62%	8%	1	
	SERVIZIO SICUREZZA E SALUTE	1	1	6		8	75%	0%		
	U.O.C. PROGRAMMAZIONE E GESTIONE CONTABILE ATS		5	2		7	29%	0%		
	<b>AREA TECNICA E SICUREZZA Totale</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>46%</b>	<b>9%</b>	<b>1</b>	
DIPARTIMENTI	DIP BIOLOGIA E BIOTECNOLOGIE 'LAZZARO SPALLANZANI'	2	12	7	1	22	32%	5%		2
	DIP CHIMICA		10	6		16	38%	0%	1	
	DIP FISICA	2	7	7	1	17	41%	6%		1
	DIP GIURISPRUDENZA	2	6	1		9	11%	0%		
	DIP INGEGNERIA CIVILE E ARCHITETTURA	3	10	9		22	41%	0%	2	
	DIP INGEGNERIA INDUSTRIALE E DELL'INFORMAZIONE	1	13	7	2	23	30%	9%	1	1
	DIP MATEMATICA 'FELICE CASORATI'	1	4	4		9	44%	0%		
	DIP MEDICINA INTERNA E TERAPIA MEDICA	3	12	2	1	18	11%	6%		
	DIP MEDICINA MOLECOLARE	2	9	9		20	45%	0%		1
	DIP MUSICOLOGIA E BENI CULTURALI	2	3	4		9	44%	0%	1	
	DIP SANITA' PUBBL, MEDICINA SPERIMENTALE E FORENSE	4	14	13		31	42%	0%		5
	DIP SCIENZE CLINICO-CHIRURG, DIAGNOST E PEDIATRIC	4	12	7		23	30%	0%	1	
	DIP SCIENZE DEL FARMACO	1	10	6	1	18	33%	6%		
	DIP SCIENZE DEL SISTEMA NERVOSO E DEL COMPORTAM	1	12	5	1	19	26%	5%	1	1
	DIP SCIENZE DELLA TERRA E DELL'AMBIENTE	3	13	9		25	36%	0%	1	4
	DIP SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI		11	2		13	15%	0%		
	DIP SCIENZE POLITICHE E SOCIALI	2	8	1		11	9%	0%		
	DIP STUDI UMANISTICI	4	11	4		19	21%	0%		1
		<b>Totale DIPARTIMENTI</b>	<b>37</b>	<b>177</b>	<b>103</b>	<b>7</b>	<b>324</b>	<b>32%</b>	<b>2%</b>	<b>8</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>73</b>	<b>411</b>	<b>318</b>	<b>34</b>	<b>836</b>	<b>38%</b>	<b>4%</b>	<b>29</b>	<b>18</b>

### 3.8.2 La Formazione del personale

L'importanza della formazione nella pubblica amministrazione rappresenta un aspetto di grande attualità. Nell'attuale contesto di ripresa e sviluppo, sempre più spesso infatti è posta come tema chiave per il futuro del Paese e della Pubblica amministrazione stessa. Sulle persone, infatti, si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese.

Centrali sono quindi la definizione dei profili professionali e delle relative competenze, la riforma dei percorsi di carriera e la formazione differenziata per target di riferimento. In ambito universitario, peraltro, il Contratto Nazionale del lavoro già prevedeva la formazione professionale continua del personale come strumento fondamentale per la crescita e per l'innalzamento del livello qualitativo dei servizi prestati dalle Amministrazioni e tale aspetto è stato ampiamente recepito nello Statuto dell'Università di Pavia. Formare il personale oggi significa sostenere le priorità strategiche di Ateneo e, soprattutto, cimentarsi con modalità innovative e contenuti diversi, di una varietà tale che non ha pari negli ultimi anni. Più in generale la formazione è lo strumento che sostiene e agevola il cambiamento poiché riduce i tempi di passaggio verso nuove tecnologie, tematiche e competenze.

L'Ateneo adotta un piano triennale formativo a scorrimento che prevede l'aggiornamento annuale delle iniziative avviate e delle nuove proposte.

Per l'anno 2024 si mantengono priorità e obiettivi, ma soprattutto l'approccio per **percorsi formativi** in sintonia con i cambiamenti indotti anche dalla fase emergenziale. Oggi la formazione ha superato in parte l'evento tradizionale esclusivamente in presenza, è diventata continua, di durata breve nelle singole sessioni, ma prolungata nel tempo. In ateneo cercheremo di proporre i percorsi che possono assumere forma diversa, metodi, tempi e spazi anche non convenzionale, ma comunque orientati alla crescita professionale.

In questo quadro si è lavorato molto sulla comunicazione che, da sempre, risulta essere un elemento critico, in particolare è stato allestito ad uso interno il sito dedicato (<https://formazione.unipv.it/>). Contemporaneamente è stato avviato il nuovo sistema di gestione delle autorizzazioni ai corsi e la disponibilità on line per ciascuno del proprio CV formativo.

E' quindi disponibile ed allegato il nuovo piano formativo 2024 (Allegato 7):

<https://unipvit.sharepoint.com/:b:/r/sites/PIAO/Documenti%20condivisi/General/PIANO%20FORMATIVO%202024.pdf?csf=1&web=1&e=VnB1he>

Il piano segue il massiccio investimento del 2023 che ha visto raddoppiare le ore erogate e ha mantenuto massima estensione tra la popolazione, collocando il progetto nel bando ministeriale Pro3.

I principi sono:

- Inclusione ovvero garantire a tutti i colleghi l'accesso a occasioni formative di valore;
- Orientamento ai bisogni emergenti, raccolti nell'indagine interna fatta a fine 2022, ma anche aggiornata in collaborazione con i dirigenti;

- Focalizzazione sulle competenze trasversali, mentendo comunque una riserva di budget a specifiche iniziative formative per ambiti specialistici;
- Innovazione degli strumenti di erogazioni per trovare un sistema equilibrato, su misura, tra presenza e on line;
- Introduzione accurata e professionale dei neoassunti negli ambiti di loro competenza e più in generale nella comunità;
- Comunicazione e trasparenza nella divulgazione delle iniziative;
- Informatizzazione del processo a supporto della formazione per gestire il proprio CV formativo in tempo reale;
- Apertura verso altri atenei per condividere buone pratiche e valorizzare quelle esistenti in ateneo e più in generale verso esperienze di arricchimento (es Convention punto personale, giornata evento skilla alle quali l'ateneo è stato invitato ad esporre la propria esperienza)
- Sostegno all'autoapprendimento e ingaggio dei colleghi per far vivere la formazione come momento di sviluppo;
- Introduzione ai nuovi temi di rilievo: l'evoluzione contrattuale, piuttosto che l'intelligenza artificiale.

#### 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 annuale di implementazione del PIAO risulta necessariamente 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 2023, 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 la necessità di pianificare le seguenti principali azioni correttive:

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%. Nell'anno appena trascorso, il risultato non è stato raggiunto. Pertanto, verranno effettuate ulteriori e più approfondite analisi per indagare meglio il fenomeno ed evidenziare anche quanto del risultato sia dovuto a trasferimenti interni all'Ateneo. Si utilizzeranno allo scopo anche i dati in possesso di EDISU sulle rinunce e sulle interruzioni degli studi sia dei collegiali che di coloro che hanno percepito borse di studio. I risultati delle analisi consentiranno di definire puntualmente gli interventi da mettere in atto. Verranno comunque ulteriormente potenziati gli interventi di tutoraggio (tra cui quelli a piccoli gruppi previsti all'interno del progetto "Università nei collegi") a sostegno degli studenti in difficoltà.

2) **Qualità reclutamento:** Innanzitutto occorre osservare che questo indicatore viene calcolato in relazione a reclutamenti risalenti; pertanto, anche le azioni messe in campo negli ultimi anni per l'innalzamento dei criteri di qualificazione scientifica non sono riuscite ad avere un effetto migliorativo sul valore dell'indicatore. L'Ateneo, peraltro, ritiene che l'innalzamento della qualità del reclutamento sia oramai diventato un parametro irrinunciabile per gli atenei che abbiano l'intenzione e la possibilità di competere con le migliori istituzioni internazionali di riferimento. In questo contesto, è importante sottolineare come la presenza di corsi di laurea in lingua inglese e la numerosità della comunità internazionale di studenti che scelgono di studiare a Pavia riflette direttamente la crescita della reputazione dell'Ateneo nelle diverse classifiche di riferimento. Similmente la qualità della ricerca è testimoniata dalla presenza costante di vincitori di progetti di eccellenza europei già in servizio presso l'ateneo. Ad esempio, nell'ultimo anno vi sono stati ben tre progetti interni risultati vincitori di progetti ERC (1 starting, 1 consolidator, 1 advanced) attuando un circolo virtuoso che ha portato al reclutamento di altri quattro docenti impegnati in altri atenei. Indipendentemente da queste punte di eccellenza, le politiche di attrattività sono state indirizzate a docenti esterni all'ateneo, limitando significativamente le procedure che, pur in un contesto di procedure aperte art.18, potessero portare a promozioni interne non supportate da livelli scientifici di rilievo. L'analisi del reclutamento fatto nell'ultimo triennio ha messo in luce che la quasi totalità dei nuovi reclutamenti possedeva i criteri di merito per il passaggio alla fascia superiore rispetto al bando per il quale sono risultati/e vincitori/trici.

3) **Tasso di gradimento degli studenti iscritti al corso Harvey di Medicina:** la questione è stata affrontata nell'ambito di una riunione convocata dalla Governance di Ateneo che ha visto un'estesa partecipazione degli attori istituzionali coinvolti a vario titolo (PQA, NuV, GdI Accreditamento, Presidenza della Facoltà e responsabili dei corsi di laurea) e ha esaminato le diverse problematiche emerse dalle segnalazioni degli studenti. La riunione si è tenuta il giorno 11/01/2024 e sono stati definiti i seguenti principali interventi: 1) Revisione RAD e scheda SUA-CdS del corso Harvey; 2) Organizzazione di frequenti incontri periodici con gli studenti dei due corsi di Medicina per intercettare tutte le principali problematiche; 3) Stesura di un nuovo riesame ciclico del corso Harvey al fine di formalizzare le azioni previste in risposta alle criticità emerse; 4) Interventi di razionalizzazione della gestione dei tirocini (turni e allocazione degli studenti nelle strutture sanitarie ospitanti)

4) **Livello di soddisfazione degli studenti in merito alla qualità degli spazi:** pur registrando valori di soddisfazione pari o superiori all'85% e, quindi, comunque alti, l'Ateneo è consapevole della necessità di riqualificazione e ammodernamento di alcuni spazi dedicati alla didattica. Per questo motivo, ha avviato 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 anch'essa ovviamente motivo di diminuzione nei livelli di soddisfazione dell'utenza.

5) **Livello di soddisfazione degli utenti in merito ai servizi bibliotecari:** anche in questo caso i valori di soddisfazione sono abbastanza alti attestandosi su valori superiori a 4,6 su 6. Tuttavia, il lieve calo del livello di soddisfazione misurato potrebbe essere attribuito alla necessità di riorganizzare i punti di servizio attualmente presenti in Ateneo, accentrando le attuali biblioteche di 'dipartimento' in poli territoriali di maggior dimensioni, all'interno dei quali potrà essere possibile offrire maggiori servizi e per spazi temporali più ampi. In quest'ottica, è stata avviata la costruzione della Biblioteca integrata di Economia, Scienze politiche e Giurisprudenza all'interno del progetto di rifacimento dell'edificio in Via Palestro. A fine 2023, è stata anche completata la ristrutturazione degli spazi disponibili sopra la mensa situata in prossimità del polo scientifico 'Cravino' che ospiterà le biblioteche dell'Area di Scienze. Si è comunque ritenuto opportuno prevedere l'elaborazione di un piano di riorganizzazione dei servizi bibliotecari in capo al dirigente dell'Area Beni Culturali.

6) **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), si osserva un leggera flessione verso il basso della soddisfazione da parte degli studenti. 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, è stato elaborato 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. Inoltre, si ritiene opportuno:

- a) Continuare l'azione già avviata di assessment della rete presso i Dipartimenti,
- b) Estendere l'attività di digitalizzazione delle segreterie online
- c) Implementare un nuovo sistema di ticketing per gli studenti.

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. In quest'ottica, nel 2024 si procederà alla formalizzazione di un piano di comunicazione.

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 sottoposte 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 <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home>.

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 2024 avverrà con la presentazione della Relazione sulla Performance anno 2024 da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno 2025.

## Allegati

Allegato 1 - I Numeri dell'Università di Pavia 2024

Allegato 2 - Programma strategico 2022-2025

Allegato 3 - Piano per le azioni positive 2024-2026

Allegato 4 - Gender Equality Plan 2024-2026

Allegato 5 - Schede performance organizzativa Direzione Generale e Aree dirigenziali

Allegato 6.a - Survey\_anticorruzione\_risultati 2023

Allegato 6.b - Tabella elenco degli obblighi di pubblicazione di Ateneo 2024

Allegato 7 - Piano formativo 2024

Allegato 8 - Monitoraggio dei valori realizzati dagli indicatori di "valore pubblico" 2023