

CURRICULUM VITAE

<i>Nome e cognome</i>	<i>Emma Varasio</i>
<i>Ente di appartenenza</i>	<i>Università degli Studi di Pavia</i>
<i>Ruolo attuale</i>	<i>Direttore Generale</i>
<i>Indirizzo e-mail</i>	<i>emma.varasio@unipv.it</i>

Breve biografia

Direttore Generale dell'Università degli Studi di Pavia dal 2014. Precedentemente, in qualità di dirigente e di direttore vicario dell'Ateneo, ha coordinato le attività delle principali aree dirigenziali occupandosi di contabilità e finanza, risorse umane e organizzazione, didattica, sanità e programmazione e controllo. Dal 2008, partecipa alle attività del Codau (Convegno dei Direttori delle Università italiane) nell'ambito delle quali ha organizzato e moderato numerosi eventi a livello nazionale. Dal 2014, è divenuta membro effettivo della Giunta CODAU di cui coordina il Gruppo di lavoro Sanità. Ha partecipato a numerosi gruppi di lavoro che, a livello nazionale, hanno affrontato i temi della programmazione e controllo e della valutazione. È componente del Comitato Scientifico del percorso di supporto al ruolo di Direttore Generale "Per far volare l'aereo" la gestione della complessità organizzativa realizzato dal CODAU in collaborazione con la Fondazione CRUI. È autrice di alcune pubblicazioni su temi gestionali relativi ad ambiti innovativi dell'amministrazione universitaria (valutazione delle performance, contabilità economica ed analitica, controllo di gestione). Ha, inoltre, maturato una significativa esperienza come componente del Nucleo di Valutazione di alcuni Atenei italiani

CURRICULUM VITAE

ESPERIENZA LAVORATIVA

<ul style="list-style-type: none">• Date (da – a)• Nome e indirizzo del datore di lavoro• Tipo di impiego	<p>Dal 01/01/2014/ ad oggi Università degli Studi di Pavia – <i>C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</i></p> <p>Direttore Generale</p> <p>In relazione agli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e delle risorse strumentali e finanziarie. È inoltre responsabile della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa. Partecipa alle riunioni del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione con diritto di intervento e senza diritto di voto.</p> <p>L'Università di Pavia si caratterizza quale Ateneo multidisciplinare di dimensioni medio-grandi. È organizzato in sei aree dirigenziali, 18 dipartimenti oltre a centri di ricerca e di servizi. L'organico al 31/12/2018 è costituito da 1.757 unità di personale di ruolo, di cui 867 docenti (221 professori ordinari, 349 professori associati, 202 ricercatori e 94 ricercatori a tempo determinato), 856 tecnici amministrativi, 28 collaboratori ed esperti linguistici e 6 dirigenti. Il numero di studenti iscritti ai corsi di laurea nell'A.A. 2018/2019 ammonta a 23.871 unità, mentre il numero di iscritti ai corsi post-laurea (PhD, Master di I e II livello, Perfezionamento e Specializzazione) a 2.280. Le grandezze economico-finanziarie di maggior rilievo riferite all'anno 2018: Totale attivo e passivo patrimoniale: € 366.722.635; proventi da gestione caratteristica € 217.144.601, costi da gestione caratteristica € 197.114.026, risultato positivo di esercizio € 16.089.349; Fondo di Finanziamento Ordinario: € 132.124.522; proventi da didattica € 39.124.471 e da autofinanziamento (attività commerciale, progetti di ricerca, contributi da privati) € 37.294.441.</p> <p>In relazione ai progetti realizzati, gli ambiti di azione prioritari hanno riguardato il processo di dematerializzazione, l'implementazione e il consolidamento del sistema contabile economico-patrimoniale e analitico, il sistema di programmazione e controllo, il personale e la revisione organizzativa per processi, l'implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, l'applicazione della normativa in tema di anticorruzione, trasparenza e privacy, la razionalizzazione di spazi e aule, l'acquisizione di infrastrutture per la ricerca e la riorganizzazione dei servizi tecnici, la definizione del nuovo sistema museale di Ateneo, la costruzione del nuovo sito web di Ateneo I risultati ottenuti sono pubblicati e consultabili alla seguente pagina web: http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo9406.html</p>
<ul style="list-style-type: none">• Date (da – a)• Nome e indirizzo del datore di lavoro• Tipo di impiego	<p>Dal 01/03/2011/ al 31/12/2013 Università degli Studi di Pavia – <i>C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</i></p> <p>Dirigente Area Risorse Umane e Organizzazione e Direttore Generale Vicario</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Principali mansioni e responsabilità 	<p>Dirigente Area Risorse Umane e Organizzazione Mission dell'Area: Assicurare l'attuazione dei processi di gestione amministrativi nell'ambito delle risorse umane, garantendone l'ottimizzazione e perseguendo lo sviluppo organizzativo in coerenza con le linee strategiche e le esigenze dell'Ateneo e l'evoluzione della normativa vigente I principali processi gestiti possono essere così sintetizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione e attuazione dell'organico di Ateneo (personale docente e tecnico-amministrativo) e verificando e concordando con i diversi interlocutori istituzionali (Organi di Governo, Direttore Amministrativo, OO.SS., ecc.) la rispondenza delle strutture di Ateneo (modelli organizzativi, dimensionamento, attribuzioni di funzioni) rispetto alle esigenze attuali e future. • Adeguamento della struttura organizzativa e delle risorse umane all'evoluzione delle esigenze mediante il presidio dei processi di reclutamento, selezione e mobilità, formazione e sviluppo, incentivazione e politiche retributive. • Gestione dei processi relativi al trattamento economico, fiscale e previdenziale di tutto il personale universitario, strutturato e non, in coerenza con le disposizioni normative e contrattuali. • Supporto alle relazioni con gli interlocutori istituzionali dell'Ateneo in ambito di gestione delle risorse umane (istituzioni, SSN, Organizzazioni Sindacali, ecc.). • Presidio degli adempimenti connessi al reclutamento, allo stato giuridico e agli eventi di carriera del personale docente e ricercatore e agli aspetti giuridico amministrativi della carriera del personale tecnico-amministrativo, assegnisti di ricerca, collaboratori linguistici. • Supporto alla gestione dei rapporti con i soggetti del Servizio Sanitario Nazionale, gestione dei procedimenti relativi all'attività assistenziale del personale universitario in convenzione. • Supporto ai processi relativi alle scuole di specializzazione mediche e gestione delle carriere degli studenti iscritti alle Scuole di Specializzazione della Facoltà di Medicina e Chirurgia.
<ul style="list-style-type: none"> • Date (da – a) • Nome e indirizzo del datore di lavoro • Tipo di impiego 	<p>Dal 01/01/2012/ ad oggi Università degli Studi di Pavia – C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Principali mansioni e responsabilità 	<p>Dirigente Area Ricerca (ad interim) Mission dell'Area: assicurare l'integrazione e il supporto professionale, amministrativo ed organizzativo alle strutture e ai clienti interni ed esterni (dipartimenti, facoltà, docenti), in materia di supporto nella gestione dei progetti di ricerca di ateneo, valutazione e diffusione dei risultati della ricerca, valorizzazione del know-how. I principali processi gestiti possono essere così sintetizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantire il supporto nella redazione dei progetti di ricerca; • curare il monitoraggio e la diffusione delle informazioni sulle opportunità di finanziamento della ricerca; <ul style="list-style-type: none"> • coordinare la diffusione interna delle informazioni relative alla partecipazione ad attività di ricerca; • collaborare per l'attivazione di una strategia integrata di comunicazione, in Italia e all'estero, sulla qualità e i risultati della ricerca; • supportare lo sviluppo e la proposta di sistemi e di criteri per la valutazione della ricerca e dell'utilizzo delle risorse;

<ul style="list-style-type: none"> • Date (da – a) • Nome e indirizzo del datore di lavoro • Tipo di impiego • Principali mansioni e responsabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • collaborare alla creazione e assicurare l'aggiornamento dell'anagrafe della ricerca; • garantire, sulla base degli input derivanti dagli Organi di Governo di Ateneo, lo sviluppo delle relazioni con gli enti pubblici (regioni, province, comuni, camere di commercio) e con le imprese per l'identificazione di opportunità di collaborazione che valorizzino il know-how prodotto in Ateneo. • supportare, attraverso le strutture dedicate, gli Organi di Ateneo nello sviluppo di azioni volte alla valorizzazione economica dei risultati della ricerca (spin-off di ricercatori, consorzi, società di servizi). • curare la verifica periodica dell'efficacia della regolamentazione interna e dei relativi strumenti applicativi; • collaborare alle attività di registrazione dei brevetti e della loro valorizzazione economica; • assicurare l'organizzazione e la gestione amministrativa delle scuole di dottorato; • collaborare con le strutture di Ateneo dedicate alla promozione e al coinvolgimento dei dottori e dottorandi di ricerca nel mondo produttivo, in collaborazione con le imprese o come referenti delle stesse per tutte quelle attività di raccordo tra la ricerca e la sua applicazione (borse di dottorato, progetti di ricerca applicata). <p>Dal 01/03/2011/ al 15/10/2012 Università degli Studi di Pavia – C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</p> <p>Dirigente Area Didattica e Servizi agli Studenti (<i>ad interim</i>) Mission dell'Area: Coordinare e gestire i processi funzionali alla definizione ed attuazione dell'offerta formativa nonché le attività amministrative legate alla carriera degli studenti dall'accesso al rilascio dei titoli finali ai vari livelli di studio. Garantire l'attuazione degli interventi per il DSU in accordo con l'EDISU nonché la promozione e lo sviluppo dei servizi agli studenti e ai neo-laureati, in linea con gli obiettivi e le strategie di Ateneo; supportare lo studente nel processo di inserimento nel mondo del lavoro, anche attraverso il potenziamento dei rapporti con il mondo delle imprese, per ridurre i tempi di inserimento e favorire scelte consapevoli coerenti con la formazione e le attitudini personali. Le principali attribuzioni possono essere così sintetizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinare le attività di predisposizione del piano di programmazione triennale per l'offerta didattica; • gestire le procedure di istituzione, attivazione e disattivazione di Facoltà, Corsi di studio, Scuole di Specializzazione. • Gestione dei Regolamenti generali di Ateneo sulla didattica (ad eccezione dei Dottorati), dei Regolamenti didattici di Facoltà e degli ordinamenti e Regolamenti dei Corsi di Studio. • Gestione delle carriere degli studenti iscritti ai Corsi di I, II e III ciclo e alle iniziative formative post lauream; • Gestione e stipula delle convenzioni relative all'offerta formativa; • Gestione delle Banche dati di Ateneo e ministeriali; • Gestione degli esami di stato; • Supporto all'elaborazione dell'impianto tasse e contributi agli studenti e gestione del sistema dei benefici;
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • In collaborazione con l'EDISU, supporto agli interventi per assicurare il diritto allo studio ed i servizi per il miglioramento delle condizioni di studio e di vita degli studenti; • Promozione delle iniziative culturali degli studenti; • Gestione delle iniziative d'orientamento rivolte agli studenti delle scuole superiori, agli studenti e ai neo-laureati durante il loro intero percorso formativo fino all'entrata nel mondo del lavoro; • attuazione dei servizi rivolti agli studenti disabili; • supportare alle attività di comunicazione rivolte agli studenti, gestione dell'URP e del servizio Informa Studenti; • gestione dei tirocini formativi curriculari e di orientamento, borse lavoro e stage; • assistenza individuale per favorire il processo di inserimento nel mondo del lavoro e job placement.
<ul style="list-style-type: none"> • Date (da – a) • Nome e indirizzo del datore di lavoro • Tipo di impiego • Principali mansioni e responsabilità 	<p>Dal 01/01/2007 al 28/02/2011 Università degli Studi di Pavia – C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</p> <p>Dirigente Area Servizi Finanziari, Economici e Fiscali</p> <p>Gestione del sistema contabile e finanziario dell'Ateneo i cui principali processi attribuiti possono essere così sintetizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione finanziaria: preventivi, consuntivi e verifiche, spese e pagamenti, entrate riscossioni; • Programmazione e piano finanziario triennale; • Rapporti con istituto tesoriere e gestione del fabbisogno; • Liquidazione stipendi e compensi; • Adempimenti fiscali; • Contabilità economico- analitica, monitoraggio e reportistica; • Gestione centri, consorzi e strutture senza autonomia amministrativa; • Gestione rapporti con strutture autonome. <p>Dirigente Area innovazioni e Sistemi gestionali (<i>ad interim</i>) Area di staff con funzioni di supporto all'attività della Direzione Amministrativa e degli Organi di Governo le cui principali attribuzioni possono essere così sintetizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • implementazione del sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo; • attività di supporto alla Commissione Programmazione e Sviluppo della Didattica; • il supporto gestionale alla costruzione di un sistema di valutazione delle risorse umane e ai processi di riorganizzazione; • l'analisi delle problematiche normative, amministrative e gestionali che coinvolgono anche le strutture decentrate dell'Ateneo nonché la relativa e necessaria attività di coordinamento; • supporto istituzionale al Nucleo di Valutazione; • gestione dei servizi statistici di Ateneo e la funzione di Referente Statistico per il MiUR; • il ruolo di “interfaccia” gestionale con i sistemi informativi; • la partecipazione a progetti e a gruppi di lavoro promossi a livello interno e nazionale per lo sviluppo delle problematiche connesse a questi temi.

<ul style="list-style-type: none"> • Date (da – a) • Nome e indirizzo del datore di lavoro • Tipo di impiego • Principali mansioni e responsabilità 	<p>Dal 14/12/2005 al 01/01/2007</p> <p>Università degli Studi di Pavia – C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</p> <p>Dirigente Area Controllo di Gestione e Programmazione</p> <p>Le principali attribuzioni dell'Area possono essere così sintetizzate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supporto amministrativo e gestionale al processo di programmazione e controllo di gestione. In relazione alle indicazioni della Direzione Amministrazione, in sinergia con le altre strutture dell'Ateneo e, in particolare con l'Area Finanza, Contabilità e Controllo, l'Area provvede alla gestione dei seguenti processi: <ul style="list-style-type: none"> – definizione e attuazione di strumenti di programmazione pluriennale di risorse, di gestione e controllo delle attività, della spesa e dei risultati ottenuti considerando in modo integrato tutti gli ambiti gestionali dell'Ateneo; – predisposizione di appropriati documenti di programmazione economico-finanziaria, articolati per attività/obiettivi e per centri di responsabilità, che consentano di rappresentare in modo efficace agli Organi di Governo i fabbisogni dell'Ateneo cui correlare, da un lato, gli stanziamenti di bilancio e, dall'altro, le responsabilità gestionali dei Dirigenti, dei Capi Divisione e dei Responsabili di Ufficio in ordine all'utilizzazione di tali stanziamenti e al raggiungimento dei risultati attesi; – elaborazioni finalizzate alla razionalizzazione dei processi decisionali per l'allocazione delle risorse alle strutture; – coordinamento e gestione degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti, delle attività svolte dalle unità organizzative dell'Ateneo; – realizzazione di un sistema di reporting integrato che consenta la valutazione dei risultati e l'analisi dei dati consuntivi attraverso un insieme di indicatori atti a monitorare gli andamenti delle performance in termini di efficacia e di efficienza e di risultati economici; – definizione ed implementazione di metodologie di analisi delle attività tecnico-amministrative che consentano di misurare e, quindi, di comparare le prestazioni delle strutture in termini di costi di produzione e di livelli qualitativi e quantitativi dei servizi erogati per una razionale programmazione dei fabbisogni. • Supporto amministrativo e gestionale ai processi di riorganizzazione. Finalizzato a garantire la qualità dei processi e dell'organizzazione. Si esplica nelle seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> – promozione, coordinamento e sviluppo delle attività di studio e di analisi dei processi organizzativi, al fine di identificare gli interventi organizzativi necessari ad adeguare i processi universitari all'evoluzione del sistema, ad una migliore utilizzazione delle risorse umane e strumentali e a garantire l'efficacia dei servizi finali resi agli utenti; – presidio e gestione del fabbisogno di sviluppo organizzativo mediante la predisposizione di progetti e relative sperimentazioni per l'introduzione di innovazioni gestionali; – sviluppo di un sistema di controllo e valutazione dell'efficacia del sistema organizzativo; – gestione e coordinamento delle attività da svolgere per l'introduzione dei sistemi di valutazione e miglioramento della qualità. • Supporto amministrativo e gestionale alla costruzione di un sistema di valutazione e valorizzazione delle risorse umane
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Date (da – a) • Nome e indirizzo del datore di lavoro • Tipo di impiego • Principali mansioni e responsabilità 	<p>Dal 01/01/1994 al 14/12/2005 Università degli Studi di Pavia – C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA</p> <p>Responsabile Ufficio per gli Studi di Valutazione</p> <p>Principali attività gestite: <i>Funzioni di supporto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • alle attività del Nucleo di Valutazione d'Ateneo. • Funzione di Ufficio Statistico d'Ateneo per la trasmissione dei dati e dell'informazioni richieste dal MIUR. • Progettazione e gestione di specifici progetti innovativi per lo sviluppo di strumenti operativi ed informatici necessari alle attività di valutazione della didattica, della ricerca e della gestione. <p><i>a.1) Sistema Informativo per la Ricerca (S.I.R.).</i> <i>a.2) Sistema Informativo per la Qualità della Didattica (SIQUAD).</i> <i>a.3) Sistema Informativo per la Valorizzazione del Capitale Umano (SIVCU).</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Date (da – a) • Nome e indirizzo del datore di lavoro • Tipo di impiego • Principali mansioni e responsabilità 	<p>Dal 11/01/1990 al 01/01/1994 Università degli Studi di Pavia – C.so Strada Nuova, 65 – 27100 PAVIA Responsabile Centro Documentazione di Ateneo</p> <p>Dal 01/10/1989 al 11/01/1990 Insegnante di materie economico-tecniche scuola secondaria superiore</p> <p>Dal 01/10/1987 al 31/12/1988 Praticantato presso uno studio commercialista</p> <p>Dal 01/01/1985 al 30/09/1987 K.P.M.G. Società di revisione contabile e consulenza con ruolo di staff accountant</p>
<p>CAPACITÀ E COMPETENZE PERSONALI</p> <p>Madrelingua</p> <p>Altra lingua</p> <p>Livello di conoscenza</p>	<p>Italiano</p> <p>Inglese</p> <p>Buono</p>

<p>ALTRI INCARICHI PROFESSIONALI</p>	<p>Dal mese di novembre 2019 fino al mese di novembre 2022</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Padova</p> <p>Dal 16 gennaio 2018 al 31/10/2019</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Palermo</p> <p>Dal 5 marzo 2012 al 31/01/2014</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Brescia</p> <p>Dal 2010 al 2013</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università IUAV di Venezia</p> <p>Dal 2009 al 2013</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi 'Piemonte Orientale'</p> <p>Dal 2006 al 2016</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia.</p> <p>Dal 2002 al 2016</p> <p>Componente del Collegio dei Revisori dei Conti della Fondazione 'Istituto Neurologico Casimiro Mondino'.</p> <p>Dal 2001 al 2002</p> <p>Consulente dell'Università degli Studi dell'Insubria per la raccolta e l'elaborazione dei dati ai fini decisionali e per gli aspetti organizzativi del servizio statistica d'Ateneo e formazione del personale (2001 - 2002).</p> <p>Dal 1998 al 2005</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Pavia.</p>
<p>COMPONENTE DI COMMISSIONI DI CORSO ESTERNE</p>	<p>Dal 1999 al 2005</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi dell'Insubria.</p> <p>Dal 1998 al 2000</p> <p>Componente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Macerata.</p> <p>Aprile 2019</p> <p>Presidente della Commissione di selezione pubblica per il conferimento di un incarico dirigenziale a tempo determinato per il ruolo di Capo Area Infrastrutture e approvvigionamenti dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.</p>

	<p>Luglio 2018</p> <p>Componente della Commissione di selezione per l'attribuzione di incarico al Direttore Generale del Politecnico di Torino</p> <p>2001-2014</p> <p>Selezione per il personale amministrativo della Scuola Normale Superiore di Pisa.</p> <p>Selezione per le progressioni del personale tecnico-amministrativo, Università degli Studi Chieti-Pescara "G. D'Annunzio".</p> <p>Selezione per le progressioni del personale tecnico-amministrativo, IUAV.</p> <p>3 selezioni pubbliche presso l'Università degli Studi dell'Insubria, sede di Varese.</p> <p>Selezione dirigente a tempo determinato Area Didattica, Politecnico di Milano.</p> <p>Selezione dirigente a tempo determinato Area Didattica, Università degli Studi Bologna.</p> <p>Selezione di responsabili gestionali nelle Scuole, Università degli Studi Bologna.</p> <p>Selezione <i>'project work'</i> 5^a edizione del Master in Management dell'Università e della Ricerca (Master SUM)</p>
--	--

ISTRUZIONE E FORMAZIONE

Università degli Studi di Pavia

Laurea in Economia e Commercio

conseguita nel 1984 con votazione 110/110 e lode.

**FORMAZIONE CERTIFICATA
DA VALUTAZIONE FINALE:**

Maturità scientifica conseguita nel 1979 presso l'istituto "T. Taramelli" di Pavia con votazione 57/60.

- a) Master Co.In.Fo. "La gestione manageriale dell'attività amministrativa nell'università", 2001.
- b) Attestato riconosciuto dall'AICQ-SICEV "Valutatori di Sistemi Qualità di processi formativi di livello universitario", 2001.
- c)

Introduzione Tecnica ad Oracle, ORACLE, 1995

I linguaggi di interrogazione e manipolazione in Oracle: SQL e PL*SQL, ORACLE, 1995

Introduzione alla Statistica e a SPSS per Windows, 1995.

Il nuovo sistema di controllo di gestione nelle P.A., PARADIGMA, 1996.

Introduzione dell'EURO, Corso interno Università degli studi di Pavia, 1999.

Contabilità Integrata di Ateneo, Corso interno Università degli studi di Pavia, 2000.

SDA Bocconi, "Gestire il cambiamento dei sistemi organizzativi", novembre 2002.

Scuola di Management per le Università e gli Enti di ricerca, "Analisi e reingegnerizzazione dei processi organizzativi negli atenei", dicembre 2002.

Scuola di Management per le Università e gli Enti di ricerca, "Il sistema di finanziamento delle Università: le prospettive e le opportunità per il 2004", aprile 2004.

Scuola di Management per le Università e gli Enti di ricerca, "Il sistema di controllo di gestione", giugno 2004.

Scuola di Management per le Università e gli Enti di ricerca, "La pianificazione strategica e la programmazione nelle università e negli enti di ricerca", marzo 2005. Comunicazione con il gruppo, Corso interno Università degli studi di Pavia, marzo 2005.

Scuola di Governo Locale, Fondazione Giandomenico Romagnoli, La leadership negli enti locali. Ruolo e competenze del dirigente pubblico, maggio 2005.

Consorzio Interuniversitario per la Formazione "Il bilancio sociale in ambito universitario", giugno 2009.

<p>CAPACITÀ E COMPETENZE RELAZIONALI E ORGANIZZATIVE</p>	<p>Da gennaio 2018</p> <p>Componente del Gruppo di lavoro ANVUR B&P sull'integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo di performance nelle Università Statali</p>
<p>PARTECIPAZIONE A GRUPPI NAZIONALI</p>	<p>Componente del Comitato scientifico del percorso formativo "Per far volare l'aereo" organizzato da Codau con il patrocinio della CRUI a supporto della formazione dei Direttori Generali</p>
	<p>Dal giugno 2014 a maggio 2020</p> <p>Membro effettivo componente della Giunta CODAU (Convegno dei Direttori Generali delle Amministrazioni Universitarie) e dal 2015 Coordinatore del Gruppo Codau Sanità</p>
	<p>Anno 2014</p> <p>Componente del Gruppo di lavoro ANVUR-CODAU "Il ciclo della performance negli Atenei"</p>
	<p>Anno 2011</p> <p>Componente del Gruppo di lavoro CINECA - MIP "I sistemi contabili di Ateneo: implementazione della contabilità economico-patrimoniale, bilancio unico e consolidato di Ateneo"</p>
	<p>Anno 2010</p> <p>Referente di Ateneo per il "Progetto Brunetta" coordinato dal MIP</p>
	<p>Dal 2008 a maggio 2014</p> <p>Coordinatore del Comitato Interregionale del CODAU per il Nord Italia e componente del Gruppo di Lavoro Codau Sanità</p>
	<p>Dal 2006 al 2010</p> <p>Componente Gruppo di lavoro CINECA "I sistemi informativi per la pianificazione e il controllo"</p>
	<p>Dal 2005 al 2006</p> <p>Componente Gruppo di lavoro CRUI "I sistemi informativi d'Ateneo"</p>
	<p>Dal 2000 al 2014</p> <p>Referente di Ateneo per le successive edizioni del progetto "Good Practice"</p>
	<p>Dal 1999 al 2003</p> <p>Collaborazione al progetto CRUI Banche dati 'I.S.I.'</p>
	<p>Dal 1997 al 1999</p> <p>Componente del gruppo di lavoro CRUI per l'analisi dei sistemi di gestione degli Atenei (progetto 'ASIGEA', Analisi dei Sistemi Gestionali degli Atenei).</p>
	<p>Dal 1997 al 1998</p> <p>Partecipazione al Gruppo di lavoro per il controllo dei Regolamenti di Amministrazione e Contabilità delle Università del M.U.R.S.T</p>

**EVENTI NAZIONALI
ORGANIZZATI E MODERATI**

Alghero, 26 – 28 settembre 2019, *Un'università aperta al mondo: le dimensioni dell'internazionalizzazione*, Moderatore della tavola rotonda: *L'organizzazione universitaria in cambiamento per vincere nel mondo*

Pavia, 10 settembre 2014, *Il bilancio unico e l'avvio della contabilità economico-patrimoniale in Ateneo: sfide e opportunità nella gestione dei processi amministrativi e contabili*

Pavia, 23 maggio 2014, *La Formazione in ambito sanitario*

Bologna, 8 novembre 2013, *Le scuole di specializzazione di area medica e l'informatizzazione del processo di formazione specialistica*

Firenze, 1 marzo 2013 *L'innovazione dei processi universitari e l'informatizzazione;*

Udine, 25 maggio 2012, *La gestione della sicurezza negli Atenei: criticità e prospettive;*

Bologna, 21 ottobre 2011, *Contratti a termine e Collegato Lavoro: la situazione negli Atenei;*

Verona, 7 luglio 2010, *Il Sistema per la Programmazione e il Controllo negli Atenei;*

Bologna, 26 marzo 2010, *L'applicazione del Dlgs. 150/2009 nel sistema universitario;*

Firenze, 24 febbraio 2010, *L'innovazione organizzativa;*

Pavia, 20 marzo 2009, *Il bilancio sociale negli Atenei;*

Venezia, 4 luglio 2008, *La distinzione delle Società a partecipazione pubblica in Società "in house" e Società "non in house".*

**RELAZIONI A CONVEGNI E
SEMINARI DI FORMAZIONE**

E. Varasio, *La complessità come opportunità per il miglioramento organizzativo*, 3° Convegno Nazionale dei Responsabili Amministrativi delle Università, Palermo, 9-11 ottobre 2019.

E.Varasio, *Performance organizzativa e individuale: il nuovo sistema di misurazione e valutazione delle performance*, Seminario formativo presso l'Università degli Studi di Palermo, Palermo, 11 aprile 2019.

E.Varasio, *Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa: la costruzione del budget - Integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio nelle università statali*, Corso di formazione della Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Roma, 12 marzo e 21 maggio 2019.

E.Varasio, *L'università oggi. Evoluzione normativa e organizzativa. L'esperienza dell'Ateneo di Pavia.* – Corso di Formazione per i Responsabili gestionali dell'Università Politecnica delle Marche, Ancona, 28 febbraio 2019.

E.Varasio, *Vincoli di spesa ed equilibri. Come generare nuove risorse? Quale risposta per gli Atenei?* Convegno NETCAP, Network Conti&Controlli nella Amministrazioni Pubbliche, Università Bocconi, Milano, 11 aprile 2018.

E.Varasio, Il raccordo tra obiettivi di performance e programmazione economica-finanziaria, Gruppo di Lavoro Codau 'Programmazione strategica e performance', Assemblea Nazionale Codau, Roma, 3 novembre 2017.

E.Varasio, La riforma contabile delle Università e le implicazioni organizzative e gestionali sulla performance, Ciclo di Seminari - La modernizzazione contabile delle Amministrazioni Pubbliche: le esperienze della città, Collegio Castiglioni-Brugnatelli, Pavia, 27 Ottobre 2017.

E.Varasio, Dalla strategia alla performance organizzativa ed individuale, Workshop Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, Università Piemonte Orientale, Novara, 23 giugno 2017.

E.Varasio, Piano strategico e piano integrato, L'Università italiana fra strategie, performance e adempimenti, Convegno nazionale Responsabili Amministrativi Università, Università di Firenze, 21-23 settembre 2016.

E.Varasio, Piano Integrato o Accostato? Performance, trasparenza e anticorruzione, Assemblea Codau, Messina 10 marzo 2016.

E.Varasio, Verso un Piano Integrato, Riunione Finale, Progetto Good Practice, 3 novembre 2015.

E.Varasio, Strategie di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione, Tavola Rotonda, Collegio Cairoli, 28 ottobre 2015.

E.Varasio, Dalla legge 240 alla "nuova università". Il bilancio unico e la contabilità privatistica, XIII Convegno annuale Codau, 18 settembre 2015.

E. Varasio, La relazione tra performance, trasparenza e prevenzione alla corruzione, Workshop ANVUR, La buona amministrazione nelle università e negli enti di ricerca, Roma, 26 giugno 2015.

E.Varasio, La dematerializzazione del ciclo acquisti, Convegno CINECA 'Dalla fatturazione elettronica alla dematerializzazione del ciclo acquisti', Bologna, 22 aprile 2015.

E.Varasio, La relazione sulla performance anno 2013, La giornata della trasparenza dell'Università di Pavia, Pavia 26 novembre 2014.

E.Varasio, La conciliazione nell'Università di Pavia, Tavola rotonda, convegno 'Conciliare in Fondazione', Pavia 30 ottobre 2014.

E.Varasio, Semplificazione contro burocrazia, XII Convegno Codau, Fare meglio per fare di più, Sorrento, 25-27 settembre 2014.

E.Varasio, Le Amministrazioni Pubbliche in tempo di crisi, tra ripiegamento e opportunità di miglioramento, Tavola rotonda, convegno di chiusura del Progetto Migliora Pavia, Pavia, 24 gennaio 2014.

E.Varasio, Valutazione, qualità, accreditamento. Strategie di comunicazione per il cambiamento, Convegno nazionale AICUN, Roma 21 marzo 2013.

E.Varasio, Alcune implementazioni per il controllo di gestione, Convegno Codau Firenze, 1 marzo 2013.

E.Varasio, Sfide strategiche e gestionali per l'Università italiana, Tavola rotonda, Celebrazioni per i 50 anni della Facoltà di Economia Università degli Studi di Pavia, a.a. 2012-2013 Economia & cultura, Pavia 15 ottobre 2012.

E.Varasio, I sistemi bibliotecari d'ateneo valutati dall'esterno. Il controllo di gestione dell'Università di Pavia sulle biblioteche, Corso di formazione SUM-MIP, Milano, 15 novembre 2011.

E.Varasio, Il Sistema di Programmazione e controllo negli Atenei, Strumenti per il cambiamento gestionale, Convegno CoDAU SUD, Bari, 3 ottobre 2011.

E.Varasio, Riforma. A che punto siamo? Valutazione, IX Convegno annuale CoDAU, Siracusa, 15-17 settembre 2011.

E.Varasio, Bilancio unico e contabilità economico-patrimoniale: l'esperienza dell'Università degli Studi di Pavia, Università degli Studi di Brescia, 27 maggio 2011.

E.Varasio, La valutazione delle performance e delle attività amministrative: l'esperienza dell'Università, 'Progetto Brunetta', MiP – Politecnico di Milano, 5 aprile 2011.

E. Varasio, L'organizzazione in Ateneo, Corso di Formazione in Organizzazione del lavoro, Università degli Studi di Pavia, ottobre - dicembre 2010.

E. Varasio, L'unificazione gestionale del sistema bibliotecario di Ateneo, Progetto Good Practice 2009, Politecnico di Milano – 14 luglio 2010.

E. Varasio, Il Sistema Informativo per la Programmazione e il Controllo – L'analisi dei costi del personale - Università degli Studi di Verona, 7 luglio 2010.

E. Varasio, Strumenti per l'innovazione gestionale. Il Sistema Informativo per la Programmazione e il Controllo - Università degli Studi di Siena, 7 maggio 2010.

E. Varasio, Lo IUSS e le risorse, Conferenza per la presentazione della Relazione del Nucleo di Valutazione 2008, Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia, 26 febbraio 2010.

E. Varasio, L'organizzazione amministrativo-contabile dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate, Seminario di Formazione Interno per il personale di nuova nomina, Università degli Studi di Pavia, marzo 2008 – aprile 2010.

E. Varasio, Il progetto 'Controllo di Gestione' dell'Università degli Studi di Pavia, Seminari per il corso di laurea specialistica in 'Governance e Amministrazione Locale', Università degli Studi di Pavia, maggio 2006 – maggio 2009.

E. Varasio, Programmazione e controllo in Ateneo, Seminario di Formazione Interno, Università degli Studi di Pavia, giugno 2008 – gennaio 2009.

E. Varasio, Il progetto 'Controllo di Gestione' dell'Università degli Studi di Pavia, Seminario per il corso di laurea specialistica in 'Ingegneria Gestionale', Politecnico di Milano, 13 gennaio 2009.

E. Varasio, Qualità e innovazione gestionale nell'Ateneo di Pavia, Seminario di Formazione Interno per il personale addetto alla qualità, Università degli Studi di Pavia, ottobre 2008 – ottobre 2010.

L. Rampa e E. Varasio, L'esperienza dell'Ateneo di Pavia, Royal Hotel Carlton, Bologna, I processi di programmazione e controllo in Ateneo, Cineca, 24 settembre 2008.

E. Varasio, Programmazione e controllo in Ateneo, Seminari di Formazione per il personale interno, Università degli Studi di Pavia, giugno 2008 – giugno 2009.

E. Varasio, La Valutazione dei percorsi formativi, Convegno Centro Orientamento, Facoltà di Economia, Università di Pavia, 3 marzo 2006.

E. Varasio, Controllo di gestione e Valutazione, Seminari di Formazione CO.IN.FO, Università degli Studi di Bari, giugno 2005.

E. Varasio, Gli strumenti gestionali per il supporto alla programmazione e al controllo di gestione, Incontro di Ateneo, "I nuovi modelli per la gestione degli Atenei" Aula Foscolo, Università degli Studi di Pavia, 23 maggio 2005.

E. Varasio, Il sistema informativo di Ateneo per la gestione della qualità, Convegno CRUI- Università di Pavia "Modelli innovativi di gestione per la nuova università: dal manager al management" Teatro Fraschini Pavia, 28 febbraio 2005.

E. Varasio, Il sistema informativo per il controllo di gestione, Incontro di Ateneo, "Programmazione e gestione delle risorse: attuali criticità e obiettivi di miglioramento" Aula Magna di Scienze Politiche, Università degli Studi di Pavia, 22 ottobre 2003.

E. Varasio, Valutazione e controllo nella nuova università: il rapporto con i Centri di Responsabilità, Convegno Nazionale dei Responsabili della Gestione di Strutture Universitarie, Villasimius, 4-6 giugno 2003.

E. Varasio, La valutazione dell'azione amministrativa e gestionale, Conferenza d'Ateneo sulla valutazione, Università degli Studi dell'Insubria, 13 marzo 2003.

E. Varasio, Il controllo di gestione e la valutazione dei servizi amministrativi, Seminario di Formazione CO.IN.FO, Scuola Normale Superiore di Pisa, novembre 2002.

E. Varasio, La valutazione delle performance delle persone e il controllo di gestione, Seminario di Formazione CO.IN.FO, Università degli Studi di Sassari, ottobre 2002.

E. Varasio, Pianificazione, programmazione, controllo di gestione e valutazione, Seminari di Formazione CO.IN.FO, Università degli Studi di Cagliari, aprile-maggio 2002.

- E. Varasio, Le opportunità di lavoro per un Laureato in Economia nel settore pubblico, Aula Magna di Facoltà, Università degli Studi di Pavia, 7 Maggio 2002.
- E. Varasio, Il controllo di gestione e la valutazione dei servizi amministrativi, Seminario di Formazione CO.IN.FO, Scuola Normale Superiore di Pisa, ottobre 2001.
- E. Varasio, Valutazione e controllo di gestione, Seminari di Formazione CO.IN.FO, finalizzati ai corsi-concorsi per il personale tecnico-amministrativo, Università degli Studi di Chieti-Pescara, aprile-giugno 2001.
- E. Varasio, Valutazione e controllo delle attività amministrative negli Atenei, Incontro sulla Valutazione, Camerino, 29 marzo 2001.
- E. Varasio, La valutazione dell'attività amministrativa, Seminario di Formazione CO.IN.FO, Gli Atenei e la valutazione, Pavia, 23 – 25 gennaio 2001.
- E. Varasio, Valutazione e controllo di gestione: l'esperienza dell'Ateneo di Pavia, Terzo Seminario: Le esperienze di controllo di gestione nelle università italiane, Progetto PASS “Verso la contabilità economica e il controllo di gestione nelle università. Vincoli, opportunità e metodologie per il trasferimento delle innovazioni organizzative in alcuni Atenei del Sud”, Università degli Studi di Catania, 10 – 13 aprile 2000.
- E. Varasio e W. Ukovich, ASIGEA: una metodologia per descrivere ed interpretare i sistemi gestionali degli Atenei, Workshop ‘La valutazione nei servizi alle persone’, Firenze, 25-26 febbraio 2000.
- E. Varasio, La valutazione dell'attività amministrativa, Seminario di Formazione CO.IN.FO, Scuola Normale Superiore di Pisa, 23 febbraio 2000.
- E. Varasio, Valutazione e controllo strategico negli Atenei, Seminari di Formazione CO.IN.FO, finalizzati ai corsi-concorsi per il personale tecnico-amministrativo, Università degli Studi di Palermo, 5 novembre 1999.
- E. Varasio, La valutazione dell'azione amministrativa nelle P.A., Seminario sulla valutazione, C.N.R., 17 maggio 1999.
- E. Varasio, La valutazione, Seminario di Formazione CO.IN.FO, L'attività degli uffici studi per la valutazione, Università degli Studi di Pavia, 22 – 24 marzo 1999.
- E. Varasio, Il ruolo strategico dell'organizzazione, Conferenza d'Ateneo sulla valutazione, Università degli Studi di Pavia, 19 marzo 1998.
- M Stefanelli e E.Varasio, Qual è il ruolo del NuV nella valutazione della ricerca?, Incontro nazionale sull'organizzazione e sull'attività dei nuclei di valutazione interna, Osservatorio Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Roma, 19 settembre 1997.
- M Stefanelli e E.Varasio, Uno studio di valutazione delle attività didattiche in un Ateneo multidisciplinare, Convegno “Giornata della Valutazione” Università degli Studi di Perugia, 7 maggio 1997.

PUBBLICAZIONI

M Stefanelli e E.Varasio, Analisi della dinamica della popolazione studentesca all'interno di un percorso formativo, Convegno "La valutazione nelle Università: un confronto sulle esperienze", Certosa di Pontignano, Università degli Studi di Siena, 25 novembre 1996.

Emma Varasio, *Bilancio economico, programmazione e controllo per la gestione della performance e l'esperienza di Pavia*, in 'Per far volare l'aereo' a cura di G. Colpani, E.Periti e E.Varasio, Il Mulino, Percorsi, Settembre 2019.

Emma Varasio, *Dalla strategia alla performance organizzativa ed individuale*, n. 1/2018 di *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, Special Issue su "Università: quali performance, come misurarle, come monitorarle, come rendicontarle", Aprile 2018 <https://www.impresaprogetto.it/>

G. Azzone, B. Campedelli, E. Varasio, *Il sistema di programmazione e controllo negli Atenei*, a cura di Il Mulino, Percorsi, Settembre 2011.

E. Varasio, M. Parmesani e M.T Protasoni, *Il sistema di analisi dei costi del personale dell'Università degli Studi di Pavia*, in 'Il sistema di programmazione e controllo negli Atenei', a cura di G. Azzone, B. Campedelli, E. Varasio, Il Mulino, Percorsi, Settembre 2011.

M. Castagna, M.T. Protasoni, L.Rampa, E. Varasio, *Università e Studenti: Crescono i consumi*, Pavia economica, Numero 2 – 2011.

E. Varasio e M.T Protasoni, *L'esperienza dell'Università degli Studi di Pavia*, in 'La Contabilità economico patrimoniale nelle Università' a cura di G. Catalano e M.Tomasi, Il Mulino, Percorsi, Giugno 2009.

E. Varasio, G. Serafino e M. Mazzaglia, *Il sistema gestionale contabile dell'Università degli Studi di Pavia: un'evoluzione finalizzata al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia*, in 'Valutare le attività amministrative delle università: Aspetti metodologiche e buone pratiche, a cura di G. Catalano, Il Mulino, Quaderni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Marzo 2005.

M. Stefanelli, E. Albera, P. D'Ercole, E. Varasio, *Un Sistema informativo per la qualità della didattica, Modelli innovativi di gestione per la nuova Università: dal manager al management*, Fondazione CRUI 2005.

M. Stefanelli, E. Varasio e E. Albera, *La valutazione della ricerca scientifica negli Atenei*, Scuola di Formazione del personale addetto alla gestione delle istituzioni e degli enti pubblici di ricerca e sperimentazione, XIII corso, Bressanone 27 maggio 2002.

E. Varasio, *La valutazione dell'attività amministrativa*, Atti del Convegno 'Incontro di studio sulle problematiche attuali dell'autonomia gestionale', Università degli Studi di Pavia, luglio 2000.

E. Varasio, *I principi di valutazione dell'attività amministrativa*, in 'Argomenti per il cambiamento organizzativo nell'Università', Celid, Quaderni per la formazione del CO.IN.FO, Palermo, gennaio 2000.

M. Stefanelli e E. Varasio, *La valutazione della ricerca nell'Università di Pavia*, Rapporto interno, C.R.U.I., Dicembre 1999.

M. Stefanelli e E. Varasio, Perché e come valutare la ricerca di un ateneo: una proposta che nasce da un'esperienza, Atti del Convegno sulla *Valutazione della ricerca*, Padova, 27 Ottobre 1999.

M. Stefanelli e E. Varasio, *Il Nucleo di Valutazione: esperienze e metodologie*, Atti della V Conferenza Nazionale sulla Misurazione, CNEL, Roma, Luglio 1999.

Rapporto tecnico del gruppo ASIGEA, *Una proposta per la valutazione delle attività di gestione delle Università*, C.R.U.I., Roma, Marzo 1998.

F. Amman e E. Varasio - *Il processo di formazione universitaria*. Università degli Studi di Pavia, Giugno 1995.

F.M. Amman e E. Varasio, Fotografia di un Ateneo, *Universitas* 57, Anno XVI, n°3, 1995.

Pavia, 25 novembre 2019