

# Università degli Studi di Pavia

## Relazione 2012 DIREZIONE AMMINISTRATIVA

### Programma e Obiettivi 2012

Il programma che la Direzione amministrativa intende perseguire nel corso del 2012 richiama e sviluppa il programma pluriennale presentato nel 2011.

Esso, attraverso azioni e progetti specifici, era finalizzato in particolare ad assicurare:

- a) *una organizzazione dinamica e innovativa*
- b) *una politica del personale organica e coerente*
- c) *un investimento adeguato nelle tecnologie e nei servizi*

Si richiamano, per maggiore chiarezza, i MACROOBIETTIVI per il triennio 2011/2013, proposti e approvati dal C.d.A. del 19/4/2011:

#### 1 MODELLO ORGANIZZATIVO

- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 1.1 | Consolidamento della struttura amministrativa  | 2011 |
| 1.2 | Definizione Macrostruttura Area (Mission Aree, funzioni Servizi, organici)   | 2011 |
| 1.3 | Formazione su "il ruolo dirigenziale e di responsabile"  | 2011 |
| 1.4 | Microanalisi organizzativa Aree e Servizi (processi, dotazioni organiche, carichi di lavoro)   | 2012 |
| 1.5 | Definizione Profili di ruolo (Profilo di ruolo atteso e ricoperto; analisi competenze; verifica pesatura posizioni; valutazione prestazioni; valutazione potenziale) | 2013 |
|     | - identificazione Modello di servizio  | 2012 |
|     | - nuovo sistema di classificazione del PTA   | 2013 |
|     | - analisi del clima organizzativo  | 2013 |



## **2 PROGRAMMAZIONE e PIANIFICAZIONE**

- |     |  |               |
|-----|--|---------------|
| 2.1 | Introduzione BUDGET  | 2011-<br>2013 |
|     | - processo obiettivi annuali (negoziazione, misurazione, valutazione)  | 2011          |
|     | - trasversalità e integrazione   | 2012          |
|     | - gestione per obiettivi/progetti/risultati  | 2012          |
| 2.2 | Pianificazione generale (ipotesi di obiettivi, confronto Aree)   | 2012          |
| 2.3 | Gestione per Centri di costo   |               |
| 2.4 | Controllo  | 2012          |
| 2.5 | Definizione di un sistema di contabilità analitica, coerente con il processo di pianificazione avviato con il budget, che possa rispondere alle esigenze sintetiche degli Organi di Gestione e di Governo, ed analitiche dei dirigenti (soluzione di breve periodo e progettazione per il lungo periodo) | 2013          |

## **3 SVILUPPO RAPPORTI TRA AMMINISTRAZIONE (centrale) e STRUTTURE DECENTRATE**

- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 3.1 | Analisi problemi, proposte soluzione, confronto permanente   | 2011 |
| 3.2 | Gruppi di lavoro tematici tra Dipartimenti e Amministrazione | 2011 |
| 3.3 | Gestione, organizzazione, valutazione                        | 2012 |

## **4 AVVIO SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE**

- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 4.1 | Posizioni, Comportamenti, Risultati per Dirigenti<br>Capi Servizio<br>E.P.<br>P.t.a.     | 2012 |
| 4.2 | Progettazione ed implementazione di un sistema di reportistica e di indicatori esaustivi | 2013 |



## **5 SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA**

- |     |                         |               |
|-----|-------------------------|---------------|
| 5.1 | Regolamento missioni    | 2011          |
| 5.2 | Regolamento conto terzi | 2011          |
| 5.3 | Regolamenti in genere   | 2012-<br>2013 |

## **6 MIGLIORAMENTO SERVIZI DI OGNI AREA**

(miglioramento qualità dei servizi; confronto e verifica con stakeholders (STUDENTI))

- |     |  |      |
|-----|--|------|
| 6.1 | Revisione dei processi di gestione, delle principali procedure ed applicazioni in uso per la gestione della didattica e dei servizi agli studenti ai fini di una maggiore efficienza interna e di una maggiore efficacia dei servizi offerti |      |
|     | Sistema Informativo Integrato (UGOV) e Reportistica  | 2012 |
|     | Comunicazione interna  | 2012 |
| 6.2 | Presidio dell'efficacia della comunicazione verso (e da) gli studenti:   |      |
|     | Newsletter, bacheche elettroniche, <i>Focus Group</i> ed incontri periodici con gli studenti, adozione di strumenti  | 2012 |
| 6.3 | Attivazione Call Center  | 2013 |

## **7 EFFICIENZA ED EFFICACIA NEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA E DI BIBLIOTECA**

- |     |  |               |
|-----|--|---------------|
| 7.1 | Attuazione di una efficiente ed efficace attività di supporto alla ricerca   | 2011-<br>2013 |
| 7.2 | Integrazione dei Servizi bibliotecari dipartimentali                         | 2011-<br>2013 |
| 7.3 | Sviluppo dei servizi efficaci a favore degli utenti dei Servizi bibliotecari | 2011-<br>2013 |



## 8 RAZIONALIZZAZIONE ED EFFICIENZA DELLA GESTIONE

- |     |   |               |
|-----|---|---------------|
| 8.1 | Attuare risparmi e razionalizzazione nei servizi generali   | 2011          |
| 8.2 | Gestione degli acquisti tramite procedure mirate all'efficienza nel rispetto dei requisiti normativi previsti | 2012          |
| 8.3 | Ulteriore automazione e semplificazione delle procedure di gestione a favore degli utenti                     | 2012-<br>2013 |

Potendo confermare che in linea di massima gli obiettivi previsti per il 2011 porteranno ai risultati programmati -maggiori e più sicuri dettagli verranno forniti nella *relazione sui risultati 2011* che sarà presentata nel primo quadrimestre 2012- il 2012 costituirà la naturale prosecuzione e consolidamento dei risultati 2011 e la messa in opera del programma previsto per il 2012.

**Come naturale evoluzione del processo di programmazione avviato, la pianificazione di obiettivi e progetti per il 2012 è finalizzata a un triplice scopo:**

- programmare *anticipatamente* l'attività annuale di ogni Area, così da facilitare una gestione strutturata e ben presidiata;
- enfaticizzare la *trasversalità* così che ogni Dirigente sia sempre più consapevole dei legami e delle relazioni di programmi che devono essere coordinati tra loro ed il cui successo può essere determinato solo da un impegnativo lavoro di gruppo;
- far scaturire da una programmazione analitica, ma con visione di sistema, il budget come logica e *coerente conseguenza* di un programma ideato, proposto, negoziato e condiviso.



Entrando nel dettaglio dei singoli obiettivi, il PIANO 2012 prevede quanto segue:

## 1 MODELLO ORGANIZZATIVO

### 1.4 Microanalisi organizzativa Aree e Servizi (processi, dotazioni organiche, carichi di lavoro) 2012

La prima fase ha consentito di ridisegnare il modello organizzativo secondo logiche di flessibilità e dinamismo.

Le modifiche dell'assetto hanno toccato le strutture, le funzioni, le responsabilità e i processi.

Dalla fase macro occorre passare a conseguenti interventi micro.

Si tratta di partire dalle *DETERMINE DI AREA*, -programmate e realizzate nel 2011 e che costituiscono una fotografia dell'esistente pur già modificato nelle grandi linee-, e di entrare nel merito della micro organizzazione:

- carichi di lavoro
- Processi
- Sovrapposizioni e duplicazioni di funzioni
- risorse
- responsabilità

al fine di razionalizzare le singole strutture (*unità di lavoro – servizio – Area*).

Sarà inoltre posta particolare attenzione ai punti di debolezza della nuova organizzazione per attivare azioni correttive e per rafforzare il senso di condivisione e di identificazione delle singole persone, in modo particolare di chi riveste incarichi di responsabilità, agli obiettivi dell'amministrazione.

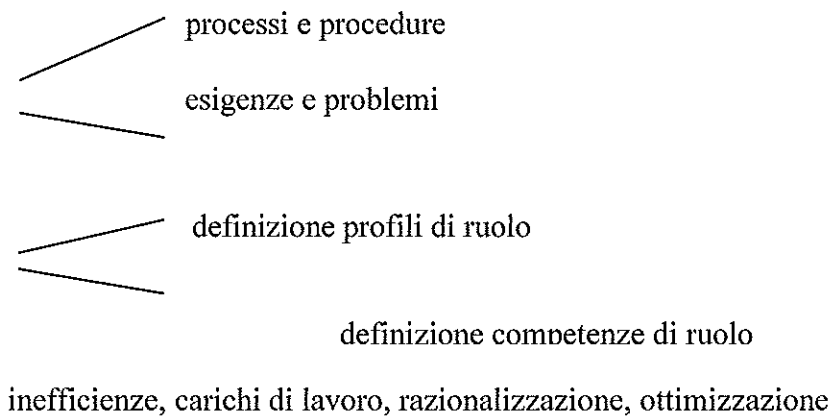


Il processo prevede le seguenti fasi:

a) organici

- analisi strutture: - organico esistente  
- compiti e funzioni  
- definizione produttività richiesta

b) revisione organizzativa



E' un obiettivo molto ambizioso e impegnativo e verrà distribuito nell'arco del biennio 2012-2013, anche perché dovrà tenere conto delle innovazioni introdotte dalla Legge 240/011 in relazione all'unitarietà delle strutture amministrative, all'unicità del bilancio e alle aggregazioni dipartimentali.



1.5 - identificazione Modello di servizio 2012

Esso consiste nella definizione del modello di servizio dell'Amministrazione Centrale in termini di linee guida strategiche e obiettivi prioritari di funzionamento (ambiti di attività, ruolo, fattori critici di successo).

In particolare: il servizio prestato può e deve costituire il supporto organizzativo e gestionale sia alle attività di ricerca e didattica dei docenti sia all'iter formativo degli studenti e alla qualità operativa del loro studio.

La programmazione e il coordinamento operativo interno all'Università sono finalizzati a garantire il buon funzionamento, ma anche una collaborazione attiva per l'attuazione delle politiche dell'Ateneo.

Il Modello di servizio è finalizzato ad un progetto globale di cambiamento organizzativo.

Il primo passo è rappresentato dall'acquisizione degli elementi caratterizzanti la strategia dell'Università, in termini di:

- missione e modello di business;
- ambiti di attività prioritari che lo caratterizzano;
- relativi fattori critici di successo (FCS) individuati per gli ambiti di attività

Il passo successivo è la definizione del modello di servizio dell'Amministrazione Centrale, partendo dalla definizione del ruolo atteso dell'Amministrazione Centrale per arrivare, di conseguenza, all'individuazione delle relazioni tra processi, struttura, ambiti di attività e dei relativi FCS. A questo punto, attraverso un'analisi delle varie alternative di ruolo, verrà definito il posizionamento ritenuto strategicamente più coerente in relazione a ciascun processo, per quanto concerne l'Amministrazione Centrale nel suo complesso e le singole Aree Organizzative.



## 2 PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE

2.1	Introduzione BUDGET	2011-2013
	- trasversalità e integrazione	
	- gestione per obiettivi/progetti/risultati	
2.2	Pianificazione generale (ipotesi di obiettivi, confronto Aree)	2012
2.3	Gestione per Centri di costo	
2.4	Controllo	2012

Nel 2011 è stata avviata una prima riflessione sul BUDGET che ha consentito di mettere a confronto diverse opzioni e di mettere a punto una procedura che nel 2012 verrà sperimentata secondo lo schema seguente, che consente di partire dalle linee guida fornite dal Direttore amministrativo fino alla programmazione di obiettivi operativi e azioni specifiche da parte dei Dirigenti, per concludersi con la definizione del budget (i primi due step sono già stati messi in opera nel 2011 per la programmazione 2012).

Gli interventi da realizzare su tutto il versante amministrativo vedranno impegnati in particolare i Servizi: Pianificazione, programmazione e controllo; Qualità e dati statistici; Organizzazione e Innovazione.

Entro il 15 novembre	Ciascun dirigente presenta al Direttore amministrativo una proposta di obiettivi annuali per l'anno successivo ad integrazione e/o declinazione dell'incarico definito nel provvedimento di conferimento dell'incarico
Nel mese di dicembre	Il Direttore amministrativo, in occasione della approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del bilancio preventivo, propone allo stesso la definizione degli obiettivi annuali dell'anno successivo da affidare a ciascun dirigente. Essi rappresentano il principale oggetto della valutazione della loro attività al termine dell'anno successivo, con conseguente contestuale determinazione del budget da assegnare loro





Dal 1° gennaio al 31 dicembre	Periodo di realizzazione degli obiettivi, con attività di monitoraggio periodico; il Direttore amministrativo in sede di verifica in corso d'anno valuta i risultati raggiunti e suggerisce eventuali interventi correttivi, anche in termini di proposta, al Consiglio di Amministrazione di ridefinizione degli obiettivi stessi e/o dei budget assegnati
Entro il 31 marzo	Il direttore amministrativo, tenuto conto delle relazioni dei dirigenti e dei risultati relativi all'anno precedente, formula la valutazione delle prestazioni e delle attività dei Dirigenti; il Direttore amministrativo dà comunicazione ai Dirigenti della valutazione complessiva delle prestazioni nel corso di un colloquio, durante il quale vengono rilevate le eventuali criticità e gli aspetti positivi
Entro il 30 aprile	Il Direttore amministrativo presenta annualmente, in occasione della presentazione del Conto consuntivo, una propria relazione al Consiglio di amministrazione, con la quale rende conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio



### 3 SVILUPPO RAPPORTI TRA AMMINISTRAZIONE (centrale) e STRUTTURE DECENTRATE

#### 3.3 Gestione, organizzazione, valutazione 2012

Il tema di cui al punto 3.3 costituirà uno dei principali punti di attenzione per il 2012.

Nel 2011 sono state realizzate le prime due fasi, attraverso un confronto periodico con i SAD e all'occorrenza con il Collegio Direttori Dipartimento e mediante la costituzione di un *GRUPPO DI LAVORO PER LE AGGREGAZIONI DIPARTIMENTALI* che ha prodotto una proposta operativa che dovrà essere messa in opera nel corso del 2012.

Il programma prevede una triplice linea d'azione: tecnica, organizzativa e formativa. Sul primo versante saranno congiuntamente affrontate tematiche amministrative, contabili e fiscali al fine di semplificare, uniformare e assicurare una struttura integrata; sul secondo si dovrà consolidare un nuovo impianto organizzativo, condiviso con i Direttori di Dipartimento, che assicuri autonomia e logica integrata di sistema; sul terzo versante l'obiettivo specifico del 2012 richiama anche il contenuto dell'obiettivo 1.4.

Il piano non può non tenere conto anche di un organico e complessivo **piano di formazione.**

Sono di seguito descritte le attività formative in programmazione per l'anno 2012, in risposta ai bisogni rilevati nel corso del 2010.

La programmazione è suddivisa per aree di intervento.

#### FORMAZIONE ISTITUZIONALE

A completamento delle attività previste, saranno proposte iniziative relative a:

- la comunicazione scritta
- la comunicazione attraverso il web
- il public speaking
- la gestione dei gruppi di lavoro



Saranno inoltre introdotte nuove iniziative legate a:

- la gestione del tempo lavoro
- il tema della fiducia nelle relazioni di lavoro

In relazione al progetto internazionalizzazione sarà organizzato un intervento – per personale dei Servizi Generali agli studenti e del Servizio Progetti Internazionali – sul tema dell'interculturalità.

Per ciò che riguarda gli *interventi a supporto dello sviluppo di ruolo e della managerialità*:

- saranno attivati :“Percorso per lo sviluppo professionale dei SAD” e il “Percorso di sviluppo professionale in ambito amministrativo-gestionale” (conclusione formazione; organizzazione dei periodi di stage/affiancamento; discussione dei project work)
- sarà progettato per i Dirigenti un percorso di accompagnamento al progetto di “Analisi e valutazione delle prestazioni”
- partirà il percorso di “Seminari di approfondimento tematico dedicati ai Direttori di Dipartimento”

Ulteriori iniziative – collettive o individuali – potranno essere introdotte a seguito dei risultati ottenuti dal progetto di *Analisi del potenziale*.



### ADDESTRAMENTO / AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

- proseguiranno gli interventi a supporto dello sviluppo di conoscenze informatiche, con l'organizzazione di corsi specifici e mirati
- in relazione al progetto internazionalizzazione proseguirà il lavoro sulla formazione linguistica mirata ai bisogni
- proseguirà la formazione per la sicurezza di base e saranno organizzati interventi specifici per i tecnici di laboratorio
- sarà avviata la formazione legata al tema della privacy e gestione dei dati sensibili
- proseguirà il supporto alle attività formative di carattere tecnico-professionale proposte dalle Aree/Strutture



<b>4</b>	<b>AVVIO SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE</b>	
4.1	Posizioni, Comportamenti, Risultati	2012
	Per Dirigenti	
	Capi Servizio	
	E.P.	
	P.t.a.	

Si tratta di uno strumento fondamentale per una gestione evoluta delle risorse umane, finalizzata soprattutto a orientare i comportamenti professionali (obiettivi/risultati/valutazione), oltre che costituire uno strumento per la gestione dei sistemi premianti (attribuzione incentivi economici vari, indennità di risultato EP, indennità di responsabilità, incentivi di struttura) e per le progressioni di carriera.

In questa prima fase è stato messo a punto un nuovo Processo di valutazione dei Dirigenti (posizioni, prestazioni) e una scheda di valutazione che contiene il percorso condiviso (pesatura obiettivi e comportamenti, monitoraggio, valutazione).

Gradualmente, partendo dalle posizioni dirigenziali per arrivare via via (Ep, Capi Servizio) a tutto il personale, si coordinerà la definizione della metodologia e degli strumenti per la valutazione delle PRESTAZIONI:

a) raggiungimento dei risultati

b) comportamenti

attraverso:

- identificazione dei valori (livelli di responsabilità, responsabilizzazione, propositività, impegno, merito, qualità del lavoro e dei risultati);

- classificazione delle tipologie da prendere in considerazione e dei collegamenti tra di esse:

- Dirigenti →D.A.

- EP/D →Dirigenti

- Personale →EP/D (Dirigenti)

- Definizione di una metodologia univoca

- per proposte (incontri con le persone)

- per negoziazione proposte

- per definizione piani e percorsi



## 5 SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA

### 5.3 Regolamenti in genere

2012-  
2013

Nel corso del 2011 è stato approvato il nuovo Regolamento Missioni ed è in via di ultimazione il Regolamento Conto Terzi. Nel 2012 si porrà particolare attenzione ai nuovi Regolamenti da adottare a seguito delle disposizioni della Legge 240/011.

L'approccio metodologico dell'attività programmata prevede la costituzione di *gruppi di lavoro* con il coinvolgimento e il coordinamento dei Dirigenti delle aree interessate e/o loro delegati, di eventuali esperti nelle materie, rappresentanti dei SAD o di Organi (Collegio Direttori Dipartimento), con il supporto, l'assistenza e il coordinamento del Servizio Organizzazione e Innovazione.

La semplificazione normativa non è da intendersi riduttivamente una operazione tecnica sui singoli Regolamenti, ma deve contestualmente prevedere l'implementazione delle conseguenti procedure e del processo di organizzazione e di gestione dei servizi.



## 6 MIGLIORAMENTO SERVIZI DI OGNI AREA

(miglioramento qualità dei servizi; confronto e verifica con stakeholders (STUDENTI))

- 6.1 Revisione dei processi di gestione, delle principali procedure ed applicazioni in uso per la gestione della didattica e dei servizi agli studenti ai fini di una maggiore efficienza interna e di una maggiore efficacia dei servizi offerti
- Sistema Informativo Integrato (UGOV) e Re- 2012  
portistica
  - Comunicazione interna 2012
- 6.2 Presidio dell'efficacia della comunicazione verso (e da) gli studenti:
- Newsletter, bacheche elettroniche, *Focus* 2012  
*Group* ed incontri periodici con gli studenti,  
adozione di strumenti

Il confronto con gli Studenti è stato avviato nel corso del 2011.

Per il 2012 sono stati identificati i processi e le attività che saranno oggetto di particolare attenzione e revisione da parte delle Aree Studenti – Informatica – Personale – Comunicazione, anche per quanto riguarda gli Studenti stranieri, la Mobilità e l'Orientamento.

A tale proposito si rinvia alle *Relazioni* delle Aree *Didattica e Servizi agli Studenti*, *Sistemi Informativi e Comunicazione e Relazioni esterne*..

Tutte le proposte ritenute fattibili saranno validate dai Rappresentanti degli Studenti.



<b>7</b>	<b>EFFICIENZA ED EFFICACIA NEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA E DI BIBLIOTECA</b>	
7.1	Attuazione di una efficiente ed efficace attività di supporto alla ricerca	2011-2013
7.2	Integrazione dei Servizi bibliotecari dipartimentali	2011-2013
7.3	Sviluppo dei servizi efficaci a favore degli utenti dei Servizi bibliotecari	2011-2013

Da tempo il progressivo inaridirsi delle fonti di finanziamento pubblico ha richiamato l'attenzione degli atenei sul problema della sostenibilità economica della loro azione e sull'esigenza conseguente di incrementare e diversificare le fonti di finanziamento. Gli atenei italiani si sono trovati in una situazione nuova in cui, almeno per una parte della loro attività, si è rivelato sempre più necessario operare in un regime di quasi-mercato della ricerca e della formazione in cui agire, in competizione con altri attori pubblici e privati, per acquisire risorse aggiuntive rispetto all'ordinaria dotazione pubblica.

In questa ottica il ruolo delle strutture amministrative di supporto alla ricerca diventa cruciale. La loro natura, che si discosta da quella degli uffici amministrativi appartenenti alle aree tradizionali, comporta che, anche in relazione agli obiettivi che si intendono raggiungere, si debba puntare e investire su formazioni e capacità puntuali degli organici che le compongono che agiscano in totale sinergia con le decisioni adottate dagli organi di governo. L'intento è quello fornire ai docenti e ai ricercatori un servizio di qualità e di supporto professionalmente valido e coerente con le aspettative del sistema universitario italiano.

Di seguito alcune considerazioni utili che fotografano la situazione attuale ed alcuni accorgimenti che possono rendere l'azione del Servizio Ricerca più efficace ed efficiente :

- siamo un ateneo multidisciplinare ma di piccole-medie dimensioni e questo ci permette di conoscere in dettaglio le risorse umane ed infrastrutturali con le rispettive competenze;





- la struttura amministrativa ha migliorato e consolidato le competenze tecniche necessarie a fornire una puntuale consulenza ai gruppi di ricerca coinvolti nei progetti. Ciò ha determinato una capacità del Servizio di ottimizzare le competenze acquisite in relazione ai bisogni dell'utenza (docenti e ricercatori coinvolti nei progetti di ricerca) matchando le opportunità di finanziamento con le aree di interesse dei docenti al fine di concentrarsi individuando ed analizzando in dettaglio i bandi di potenziale interesse per i docenti;
- c'è un'ottima sinergia tra lo staff del Servizio Ricerca e contemporanea fungibilità ed essenzialità del team della divisione grazie a competenze complementari e integrative di ciascuno;
- c'è apprezzamento e collaborazione proattiva con gli enti finanziatori con i quali intercorre un costante rapporto di reciproca consulenza e suggerimenti bidirezionali per facilitare la partecipazione dei ricercatori alle iniziative a sostegno della ricerca;

#### Sfide per il futuro

- migliorare ed incrementare il coinvolgimento con le imprese anche in vista dei futuri programmi di ricerca internazionale che non potranno prescindere dalla partecipazione ( Horizon 2020 EU)
- promuovere iniziative tese a valorizzare le potenzialità dell'Ateneo e rendere ancora più esplicita la vocazione all'interdisciplinarietà, sostenendo l'interazione tra i ricercatori dei diversi settori.
- esplorare nuove tipologie e canali di finanziamento anche rivolgendosi a soggetti finanziatori privati (specie Fondazioni e iniziative promosse da Enti territoriali);
- a livello organizzativo il Servizio Ricerca dovrebbe comprendere anche la struttura che si occupa di Trasferimento Tecnologico;
- migliorare la capacità di ottimizzare la costituzione di partnership e la creazione di sinergie con la realtà territoriale soprattutto con IRCSS;



- sviluppare rapporti di collaborazione con altri attori della ricerca presenti anche al di fuori dell'ambito strettamente locale in modo da assumere una dimensione territoriale: provincia, regione, nazione e mondo.

Per quanto riguarda infine l'obiettivo 7.2 e 7.3, per il 2012 si vuole dedicare particolare attenzione alla customer satisfaction per verificare la coerenza tra le azioni intraprese e la percezione dell'utente. Tra le azioni merita particolare rilievo l'erogazione di servizi più estesi e prolungati, la razionalizzazione dei troppi punti di servizio aperti e segno di scarsa efficienza.

Il sistema archivistico prosegue in un'azione che storicamente ha saputo qualificare l'ateneo, mentre nel 2012 si dovrà dedicare particolare attenzione all'introduzione della posta elettronica certificata e alla gestione del protocollo informatico: si tratta di ambiti che, se proiettati alla massima semplificazione, possono costituire un sostegno importante ad aspetti amministrativi estesi a tutti gli uffici.

## **8 RAZIONALIZZAZIONE ED EFFICIENZA DELLA GESTIONE**

- |     |   |           |
|-----|---|-----------|
| 8.2 | Gestione degli acquisti tramite procedure mirate all'efficienza nel rispetto dei requisiti normativi previsti | 2012      |
| 8.3 | Ulteriore automazione e semplificazione delle procedure di gestione a favore degli utenti                     | 2012-2013 |

In particolare evidenza gli obiettivi: *Promozione dell'Ateneo presso i laureati e il territorio e Crescita della reputazione dell'Ateneo di Pavia come Research University* che mirano, il primo alla fidelizzazione e al rafforzamento di un rapporto bidirezionale e del fundraising e il secondo a potenziare la comunicazione a livello internazionale.

Di particolare interesse anche *l'informatizzazione dei vari procedimenti riguardanti il trattamento economico e previdenziale di tutto il Personale, il Rapporto tra Ateneo e Servizio sanitario regionale e locale, la Sicurezza, la Salute e l'Ambiente, il Patrimonio.*

La qualità dei servizi costituisce un fattore critico di successo. Per alcune aree o funzioni (Sistemi, Gare e appalti, Legale, Tecnico edilizia, Approvvigionamenti, Logistica, Sistemi informativi,) le iniziative programmate per il 2012 sono



soprattutto finalizzate al miglioramento della qualità, pur tenendo in evidenza altri indicatori: l'efficienza e l'economicità del prodotto, nonché la trasversalità e l'integrazione (ben evidenti nel programma dell'Area Sistemi informativi, i cui obiettivi sono legati e vincolati dagli obiettivi e dal successo di tutte le altre Aree.

## CONCLUSIONE

Gli obiettivi descritti sono di carattere generale e costituiscono il disegno complessivo di un insieme di azioni che vengono esplicitate nelle singole Aree con obiettivi specifici che devono trovare coerenza con il programma della Direzione generale.

Pertanto il programma qui presentato è da leggersi in collegamento con i programmi dei Dirigenti.

Si allegano pertanto gli obiettivi dei Dirigenti delle Aree, per un senso di continuità e di unitarietà con la Direzione generale e perché attraverso una visione d'insieme si definiscono meglio anche i principi e le linee generali.

Vorrei solo accennare, al di là di obiettivi specifici e di tipo gestionale, ad una meta da perseguire in sé e di cui dovrebbe essere permeata tutta l'Amministrazione dell'Università di Pavia:

realizzare un apparato amministrativo che non dimentichi la tutela della regola, purché questo non diventi il fine ultimo dell'attività; un rispetto della norma che diventi un punto di forza di un'azione ordinata e corretta e che tuteli, attraverso le regole, tutti i soggetti coinvolti nei loro diritti.

Ma occorre fare un passo avanti e fare in modo che il rispetto della regola non prevalga sul servizio all'utente, che deve invece diventare la bussola dell'azione e dei comportamenti di ogni persona.