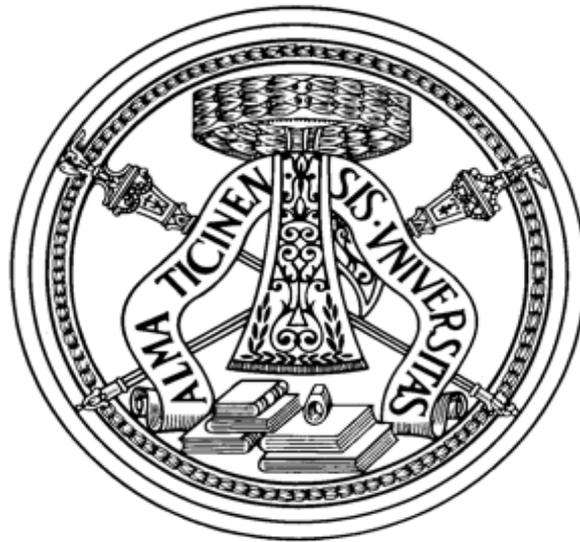


Università degli Studi di Pavia



PARTE II

RELAZIONE PROGRAMMATICA

ANNO 2011

Il programma che la Direzione Amministrativa intende perseguire insieme ai Dirigenti nel corso del 2011 richiama il programma svolto nell'anno appena trascorso ed è stato impostato su un programma annuale come esplicitazione più analitica del programma triennale 2011-2013.

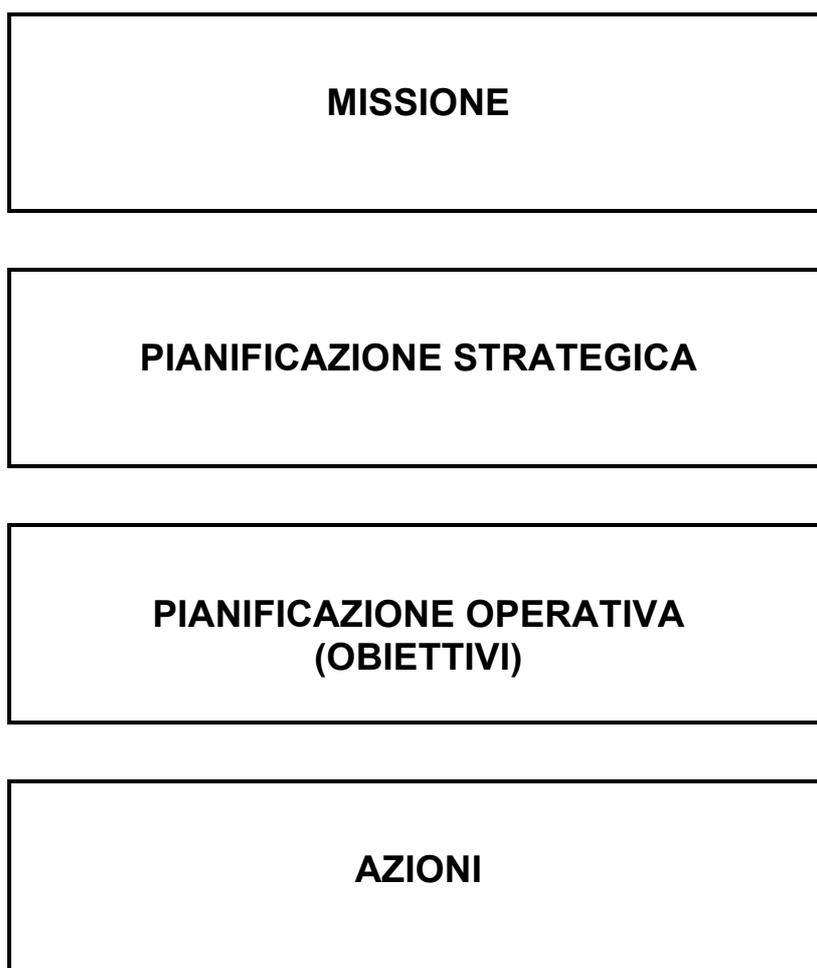
In coerenza con il piano contenuto nel Documento "Politiche di Sviluppo e di Gestione delle risorse umane" e con il progetto di Riorganizzazione dell'Amministrazione, approvati dal C.d.A. il 25.01.2011, il programma è stato elaborato avendo come riferimento:

- il Piano delle Performance, approvato dal C.d.A. il 25.01.2011
- le linee guida sulla valutazione dei Dirigenti, approvato dal C.d.A. il 30.03.2011.

Per elaborare il processo di pianificazione strategica del settore amministrativo, la programmazione deve svilupparsi partendo da una analisi dell'ambiente interno per identificarne punti di forza e punti di debolezza e costruire su di esso un piano da trasferire poi al management e alla struttura.

In questo contesto occorre saper leggere e interpretare non solo l'ambiente interno, ma anche il contesto rappresentato dai cambiamenti in atto nel sistema universitario, per costruire un piano mirato e diffondere un valore aggiunto che sia coerente con il modello strategico dell'Ateneo, avendo ben presente la necessità e l'importanza del coordinamento delle azioni e delle attività del gruppo dei Dirigenti, con particolare riferimento al fattore cruciale "informatizzazione".

Il processo di analisi si declina nei seguenti momenti e passaggi:



La MISSION dell'ATENEO

- Essere tra le prime Università italiane nella valutazione della ricerca
- Assicurare la qualità della ricerca in tutte le sue fasi (di base, applicata, trasferimento tecnologico)
- Assicurare la stretta interazione tra formazione di alto livello e ricerca (dottorati, assegnisti)
- Incrementare il livello di internazionalizzazione degli studenti e della ricerca e in particolare con riferimento al dottorato e alla laurea magistrale
- Operare su base regionale e diventare l'Università caratterizzata da ricerca e didattica di qualità
- Assicurare un forte legame con il mondo della produzione, delle professioni e del mercato del lavoro

LA MISSIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

- Favorire servizi di qualità a supporto delle attività didattiche e di ricerca in modo efficace ed efficiente
- Ridurre, grazie alla semplificazione, l'impegno che i docenti e i ricercatori devono dedicare alle attività non caratteristiche
- Assicurare una struttura tecnico-amministrativa competitiva (progetti d'avanguardia, riduzione sprechi)
- Mettere in atto processi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi aziendali per garantire coerenza tra la strategia e la gestione.

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Tenuto conto di quanto riferito a livello di Mission, il Direttore amministrativo ha esplicitato i macroobiettivi, declinati negli anni 2011-2013.

Si tratta di scelte a medio lungo periodo che l'Ateneo determina e che, attraverso azioni mirate, sono finalizzate alla realizzazione della Missione.

I poli della strategia sono: *il vertice politico*
 il vertice amministrativo

Nelle università i due poli tendono a sovrapporsi e non è facile tenere distinti i ruoli e gli ambiti.

Un tentativo di evitare confusioni e conflitti è quello di ipotizzare che il vertice amministrativo deve derivare le proprie scelte dalla Direzione strategica e garantire coerenza con essa, attraverso un piano che assicuri l'attuazione del programma di governo.

La pianificazione strategica dell'Amministrazione per il triennio 2011-2013 dovrà dunque rappresentare una implementazione delle strategie e pertanto saper tradurre gli indirizzi strategici e gli scopi istituzionali espressi dagli Organi di governo e della Missione dell'amministrazione così come definita nel punto precedente.

Essa dovrà mirare e sviluppare:

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

Ognuna delle tematiche va chiaramente affrontata non a una sola dimensione ma in relazione all'impatto che essa ha sulle altre, in modo da garantire una logica di insieme e di coerenza di tutto il sistema (ad esempio: rendere efficaci gli interventi sulle infrastrutture tecniche significa operare contestualmente sulle risorse umane e sui processi).

La formulazione del piano strategico dovrà in sintesi cercare di identificare:

- *Il livello di efficienza delle attività a supporto delle attività didattiche e di ricerca*
- *Il livello di efficacia, così da rendere competitivi i servizi resi*
- *In quali strutture, funzioni processi intervenire a livello organizzativo.*

MACROBIETTIVI DELLA DIREZIONE AMMINISTRATIVA

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 | 2011-2013 |
| | -processo obiettivi annuali (negoziatura, 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 Capi Servizio E.P. 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	2012-2013
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	2011-2013
7.2	Integrazione dei Servizi bibliotecari dipartimentali	2011-2013
7.3	Sviluppo dei servizi efficaci a favore degli utenti dei Servizi bibliotecari	2011-2013
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	2012-2013

I macro obiettivi sono stati distribuiti ai Dirigenti che hanno elaborato le proposte per gli OBIETTIVI 2011 (nell'ambito di un piano triennale 2011-2013) in coerenza con il programma del Direttore amministrativo.

Le proposte dei Dirigenti sono state vagliate e discusse in incontri diretti nel periodo 1-15 marzo, discusse congiuntamente in una riunione collegiale il 22 marzo e sottoposte e approvate dai Pro Rettori e/o Delegati di competenza.

I criteri di fondo che hanno ispirato la elaborazione delle proposte sono stati:

- coerenza con i Macroobiettivi del D.A. e dell'Ateneo
- tensione al cambiamento
- propositività e innovazione
- perseguimento del risultato e della soluzione di problemi
- miglioramento della qualità di servizi e riduzione dei costi
- concretezza e attenzione alle attese
- soddisfazione del cliente

Per l'anno 2012 l'impegno è di rispettare la scaletta e i tempi previsti nel seguente cronoprogramma:

Entro il 15 novembre (dell'anno 2011)	Ciascun dirigente presenta al Direttore amministrativo una proposta di obiettivi annuali ad integrazione e/o declinazione dell'incarico definito nel provvedimento di conferimento dell'incarico (Art. 11, comma 1)
Nel mese di dicembre (dell'anno 2011)	Il Direttore amministrativo, in occasione della approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del bilancio preventivo, propone allo stesso la definizione degli obiettivi annuali da affidare a ciascun dirigente, che rappresenteranno il principale oggetto della valutazione della loro attività al termine dell'anno successivo, con conseguente contestuale determinazione del budget da assegnare loro (Art. 11, comma 3)
Dal 1° gennaio al 31 dicembre (dell'anno 2012)	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 (Art. 12, comma 3)
Entro il 31 marzo (dell'anno 2013)	Il direttore amministrativo, tenuto conto delle relazioni dei dirigenti e dei risultati delle verifiche condotte, 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 (Art. 13, commi 1 e 3)
Entro il 30 aprile (dell'anno 2013)	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 con riferimento agli obiettivi approvati dallo stesso Consiglio (Art. 13, comma 7)