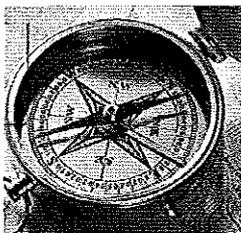




Università degli Studi di Pavia
Area Risorse Umane e Organizzazione

PIANO DELLE ATTIVITÀ
ANNO 2012

Ottobre 2011





Sommario

1	IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO.....	1
2	IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DELLE PERFORMANCE:	2
3	ATTUAZIONE DELLA LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (L.240/10)	4
4	INFORMATIZZAZIONE DELLE PROCEDURE DEL SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE.....	4
5	RELAZIONI SINDACALI	5
6	SANITÀ	5
7	COSTI PREVISTI	7
8	TEMPI DI REALIZZAZIONE	8



In relazione alla necessità di fornire servizi di qualità a supporto delle attività didattiche e di ricerca in modo efficace ed efficiente, si ritiene di prioritaria importanza definire una politica di sviluppo delle risorse umane e dell'organizzazione. A tal fine verranno perseguiti gli obiettivi di seguito descritti.

1 IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Lo scorso 25 gennaio, il Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo ha approvato la riorganizzazione dei servizi dell'Amministrazione Centrale. Sulla base di tale delibera, è stato emanato un provvedimento di riorganizzazione e specifici provvedimenti per ogni Area e per ogni Servizio che descrivono, in particolare, la mission, le funzioni, i servizi offerti e l'organico attribuito.

Nell'anno 2012, verrà effettuata un'analisi organizzativa di maggior dettaglio tesa ad analizzare i processi gestiti, l'uso delle risorse umane all'interno di tali processi e l'analisi dei carichi di lavoro.

Verrà, inoltre identificato il Modello di Servizio che rappresenta lo standard di riferimento in base al quale definire le modalità di funzionamento dei processi amministrativi e gestionali. In altri termini, occorre identificare gli elementi caratterizzanti la strategia dell'Università in termini di missione, ambiti di attività prioritari e relativi fattori di successo, stabilire quale sia il ruolo atteso dell'Amministrazione rispetto ai diversi ambiti di attività e il conseguente modello professionale da implementare.

Si prevedono i seguenti interventi:

- 1.1 DEFINIZIONE DELLA MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA
- 1.2 IDENTIFICAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO E CREAZIONE DEL MODELLO PROFESSIONALE



2 IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO:

Il processo di cambiamento che investe gli Atenei ha delle implicazioni importanti, in particolare, sulla necessità di implementare il processo di programmazione e controllo e di costruire sistemi gestionali adeguati a supportarlo. Questi sistemi, infatti, divengono uno strumento fondamentale per aiutare il vertice politico e il management dell'Ateneo a guidare l'organizzazione misurando ciò che nell'organizzazione succede. La disponibilità di questi strumenti è di fondamentale importanza anche per realizzare un'efficace politica in materia di gestione delle risorse umane. Ciò non solo perché prescritto dalla normativa ma soprattutto in relazione al fatto che la valorizzazione del capitale umano rappresenta un elemento irrinunciabile per l'Ateneo e tale valorizzazione deve essere perseguita attraverso l'adozione di principi gestionali e di criteri di riparto delle risorse che premiano la qualità e il merito degli individui.

Questo obiettivo sarà implementato attraverso una serie di interventi svolti congiuntamente dall'Area Risorse Umane e Organizzazione e dai Servizi in staff alla Direzione Amministrativa affidati alla responsabilità del Direttore Amministrativo Vicario (Pianificazione, programmazione e controllo e Qualità e dati statistici).

In particolare, ai Servizi in staff alla Direzione Amministrativa, affidati alla responsabilità del Direttore Amministrativo Vicario, sarà affidata la responsabilità in merito ai seguenti interventi:

Servizio Pianificazione, programmazione e controllo:

- 2.1 SUPPORTO AL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DI OBIETTIVI;
- 2.2 SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI BUDGETING E CONTROLLO
- 2.3 SUPPORTO ALL'INTRODUZIONE DELLA CONTABILITÀ ECONOMICA-PATRIMONIALE E DEL BILANCIO UNICO
- 2.4 SUPPORTO ALLA DEFINIZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA PER CENTRI DI COSTO E PER ATTIVITÀ CON LOGICA 'ACTIVITY BASED COSTING' COERENTE CON IL PROCESSO DI BUDGETING
- 2.5 SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING, IN PARTICOLARE ALLA COSTRUZIONE DEI 'CRUSCOTTI' CON GLI INDICATORI DI EFFICACIA, EFFICIENZA CONNESSI AI MACRO-PROCESSI DI SUPPORTO



2.6 COORDINAMENTO GESTIONALE PER LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO U-GOV IN RELAZIONE ALLO SVILUPPO COMPLETO DELLE VARIE COMPONENTI

Servizio Qualità e dati statistici:

- 2.7 SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING, IN PARTICOLARE ALLA COSTRUZIONE DEI 'CRUSCOTTI' CON GLI INDICATORI STRATEGICI CONNESSI AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELL'ATENEO
- 2.8 SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI 'CUSTOMER SATISFACTION' PER LA RILEVAZIONE E IL MONITORAGGIO DEGLI INDICATORI DI EFFICACIA

Servizio Organizzazione e Innovazione:

- 2.9 GESTIONE ORGANICO (RUOLI E COMPETENZE)
- 2.10 IMPLEMENTAZIONE DEL 'JOB CATALOGUE'
- 2.11 GESTIONE DEL PIANO DELLE PERFORMANCE E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE
- 2.12 DEFINIZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE 2012-2013
- 2.13 IMPLEMENTAZIONE DEI MODULI U-GOV STRUMENTALI ALLA REALIZZAZIONE DI UNA GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE (GESTIONE ORGANICO, VALUTAZIONE E PRESTAZIONI E FORMAZIONE)
- 2.14 ANALISI 'GAP'
- 2.15 DEFINIZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI E STESURA DEFINITIVA DEL PIANO DI FORMAZIONE
- 2.16 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEL POTENZIALE
- 2.17 AVVIO DEL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE PER TUTTO IL PERSONALE
- 2.18 GESTIONE INTEGRATA DELLE RISORSE UMANE NEL SISTEMA INFORMATIVO A REGIME E GESTIONE INTEGRATA DELLE PRATICHE E DELLA RELATIVA DOCUMENTAZIONE.



3 ATTUAZIONE DELLA LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (L.240/10)

Servizio Gestione Personale Docente

La L. 240/10 ha introdotto un'imponente cambiamento del Sistema Universitario e della sua organizzazione. Con particolare riguardo agli aspetti relativi il Servizio Personale Docente sarà impegnato a realizzare i seguenti interventi:

- 3.1 SUPPORTO ALLA REVISIONE DEI REGOLAMENTI ATTUATIVI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL PERSONALE
- 3.2 IMPLEMENTAZIONE DELLE CONSEGUENTI PROCEDURE INNOVATIVE
- 3.3 REVISIONE DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE E CONSEGUENTE RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO

4 INFORMATIZZAZIONE DELLE PROCEDURE DEL SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE

Il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi si realizza attraverso l'informatizzazione delle procedure. Nell'ambito della gestione del trattamento economico e previdenziale, si prevedono, pertanto, i seguenti interventi:

4.1 INTEGRAZIONE BANCA DATI CSA/INPDAP

Ai fini della trasmissione delle informazioni all'INPDAP, che attualmente avviene con imputazione manuale delle informazioni, dovrà essere implementata un'interfaccia che consenta l'estrazione delle informazioni da CSA e il successivo invio all'INPDAP senza interventi manuali dell'operatore.

4.2 DICHIARAZIONI FISCALI ON-LINE

In relazione alla necessità dell'Amministrazione di applicare correttamente le trattative sulla retribuzione, ai dipendenti e ai titolari di contratto viene richiesto di compilare moduli cartacei e molto spesso tale compilazione risulta effettuata in modo incompleto e/o incoerente. Per questo, occorre implementare una procedura fruibile via web che consenta di compilare un apposito format attraverso percorsi guidati.



4.3 CERTIFICATI INPS ON-LINE

Implementazione di una procedura fruibile via web che consenta di ottenere la certificazione INPS on-line

4.4 IMPLEMENTAZIONE DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Il 14 settembre 2011 è stato firmato l'atto costitutivo fra l'ARAN e le OO.SS. di "SI-RIO" il terzo Fondo di previdenza complementare. Al fondo oltre ai ministeriali, parastato, Presidenza del Consiglio, CNEL ed ENAC possono aderire anche l'Università e la Ricerca. Come gli altri Fondi è uno strumento che serve ad implementare il secondo pilastro della Previdenza, quella Complementare. Il Fondo si basa su un sistema di finanziamento a contribuzione definitiva e a capitalizzazione. Poiché il Fondo fa riferimento al personale contrattualizzato, potrà aderirvi solo il PTA. L'Inpdap elaborerà le norme per l'implementazione del Fondo.

5 RELAZIONI SINDACALI

Alle Relazioni Sindacali sarà affidata la responsabilità in merito ai seguenti interventi:

- 5.1 PRESENTAZIONE E APPROVAZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO DI ATENEO IN CONTRATTAZIONE DECENTRATA
- 5.2 ANALISI DI FATTIBILITÀ PER L'INTEGRAZIONE CON LE BANCHE DATI DI ATENEO DEL PROGRAMMA GEDAP PER LA GESTIONE DEI PERMESSI SINDACALI
- 5.3 ANALISI DI FATTIBILITÀ PER L'INTEGRAZIONE CSA/WINRAP PER LA GESTIONE DEI DIRITTI SINDACALI
- 5.4 RIDEFINIZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO DI ATENEO SULLA BASE DELLE PREVISTE NUOVE LINEE GUIDA IN MATERIA DI RELAZIONI SINDACALI TRASMESSE DAL DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
- 5.5 ESPLETAMENTO ELEZIONI RSU, SULLA BASE DELLE PREDETTE NUOVE LINEE GUIDA
- 5.6 RIDEFINIZIONE, CERTIFICAZIONE E UTILIZZO DEL FONDO PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE E LA PRODUTTIVITÀ PER L'ANNO 2012

6 SANITÀ

Il servizio Sanità sarà responsabile in merito ai seguenti interventi:

- 6.1 AGGIORNAMENTO DELLA CONVENZIONE QUADRO CON LA FONDAZIONE IRCCS POLICLINICO SAN MATTEO;
- 6.2 SVILUPPO ED IMPLEMENTAZIONE DELLA CARRIERA GIURIDICA DEI MEDICI IN FORMAZIONE SPECIALISTICA NEL COMPARTO 1 DELLA PROCEDURA CSA



- 6.4 ANALISI DI FATTIBILITÀ SU INTEGRAZIONE DI DATI TRA I GESTIONALI DI ATENEO (MODULI UGOV, ESSE3, LOGBOOK E BANCHE DATI MINISTERIALI)
- 6.5 RAZIONALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE RELATIVE ALLA RILEVAZIONE PRESENZE DEL PERSONALE UNIVERSITARIO CONVENZIONATO E DEGLI SPECIALIZZANDI



7 COSTI PREVISTI

La previsione di spesa per l'anno 2012 è stata delineata all'interno dei prospetti di budget elaborati per l'Area Didattica. I costi aggiuntivi previsti in relazione ai sistemi informativi, sia in termini di gestione che di investimento, sono stati inseriti nel prospetto allegato all'interno del piano delle attività 2012 dell'Area Sistemi Informativi. In aggiunta, occorre considerare il costo per la partecipazione dell'Ateneo al progetto del Censis la cui previsione ammonta a circa 8.000€.



8 TEMPI DI REALIZZAZIONE

I tempi di realizzazione sono esposti nel cronogramma qui di seguito riportato.



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

ID	Nome attività	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
1	IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO				
2	DEFINIZIONE DELLA MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA				
3	IDENTIFICAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO E CREAZIONE DEL MODELLO PROFESSIONALE				
4	PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE				
5	SUPPORTO AL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI				
6	SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI BUDGETING E CONTROLLO				
7	SUPPORTO ALL'INTRODUZIONE DELLA CONTABILITÀ ECONOMICA-PATRIMONIALE E DEL BILANCIO UNICO				
8	DEFINIZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA				
9	SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING - EFFICIENZA				
10	COORDINAMENTO GESTIONALE DEL PROGETTO U-GOV				
11	GESTIONE INTEGRATA DELLE PRATICHE IN CSA				
12	SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING - INDICATORI STRATEGICI				
13	SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI CUSTOMER SATISFACTION-INDICATORI DI EFFICACIA				
14	GESTIONE ORGANICO (RUOLI E COMPETENZE)				
15	GESTIONE DEL PIANO DELLE PERFORMANCE E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE				
16	DEFINIZIONE E SVILUPPO DEL PIANO DI FORMAZIONE 2012-2013				
17	GESTIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DELLA TRASPARENZA				
18	IMPLEMENTAZIONE U-GOV RISORSE UMANE (ORGANICO, VALUTAZIONE E PRESTAZIONI E FORMAZIONE)				
19	ATTUAZIONE DELLA LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO				
20	SUPPORTO ALLA REVISIONE DEI REGOLAMENTI ATTUATIVI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL PERSONALE				
21	IMPLEMENTAZIONE DELLE CONSEGUENTI PROCEDURE INNOVATIVE				
22	REVISIONE DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE DI RUOLO E A CONTRATTO E CONSEGUENTE RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO				
23	INFORMATIZZAZIONE PROCEDURE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE				
24	INTEGRAZIONE BANCA DATI CSA/INPDAP				
25	DICHIARAZIONI FISCALI ON-LINE				
26	CERTIFICATI INPS ON-LINE				
27	MOD.PAD4 CINECA -S7				
28	IMPLEMENTAZIONE DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE				
29	RELAZIONI SINDACALI				
30	PRESENTAZIONE E APPROVAZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO DI ATENEO				



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

ID	Nome attività	1° trime	2° trime	3° trime	4° trime
		e.l.	a.p.	a.giugli	g.settebr
31	INTEGRAZIONE BANCHE DATI DI ATENEO CON GEDAP PER LA GESTIONE DEI PERMESSI SINDACALI				
32	INTEGRAZIONE CSAWINRAP PER LA GESTIONE DEI DIRITTI SINDACALI				
33	RIDEFINIZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO SU NUOVE LINEE GUIDA DELLA FUNZIONE PUBBLICA				
34	ESPLETAMENTO ELEZIONI RSU, SULLA BASE DELLE PREDETTE NUOVE LINEE GUIDA				
35	DEFINIZIONE E GESTIONE FONDO PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE E LA PRODUTTIVITÀ 2012				
36	SANITA'				
37	AGGIORNAMENTO DELLA CONVENZIONE QUADRO CON LA FONDAZIONE IRCCS POLICLINICO SAN MATTEO				
38	IMPLEMENTAZIONE DELLA CARRIERA GIURIDICA DEI MEDICI IN FORMAZIONE SPECIALISTICA IN CSA				
39	INTEGRAZIONE DI DATI TRA I GESTIONALI DI ATENEO (MODULI UGOV, ESSE3, LOGBOOK E BANCHE DATI MINISTERIALI)				
40	RAZIONALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE RELATIVE ALLA RILEVAZIONE PRESENZE DEL PERSONALE UNIVERSITARIO CONVENZIONATO E DEGLI S				



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

INTERVENTO	Pesatura 2012	Caposervizio di riferimento	Data Inizio	Data Fine
IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO	15%	Pomici	01/01/2012	31/12/2012
DEFINIZIONE DELLA MICROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA			01/01/2012	31/12/2012
IDENTIFICAZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO E CREAZIONE DEL MODELLO PROFESSIONALE			01/01/2012	31/12/2012
PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE	25%	Albera/Pomici/Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
SUPPORTO AL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI		Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO DI BUDGETING E CONTROLLO		Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
SUPPORTO ALL'INTRODUZIONE DELLA CONTABILITÀ ECONOMICA-PATRIMONIALE E DEL BILANCIO UNICO		Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
DEFINIZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA		Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING - EFFICIENZA		Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
COORDINAMENTO GESTIONALE DEL PROGETTO U-GOV		Protasoni	01/01/2012	31/12/2012
GESTIONE INTEGRATA DELLE PRATICHE IN CSA		Protasoni/Pomici	01/01/2012	31/12/2012
SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI REPORTING - INDICATORI STRATEGICI		Albera	01/01/2012	31/12/2012
SUPPORTO ALL'IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI 'CUSTOMER SATISFACTION'-INDICATORI DI EFFICACIA		Albera	01/01/2012	31/12/2012
GESTIONE ORGANICO (RUOLI E COMPETENZE)		Pomici	01/01/2012	31/12/2012
GESTIONE DEL PIANO DELLE PERFORMANCE E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE		Pomici	01/01/2012	31/12/2012
DEFINIZIONE E SVILUPPO DEL PIANO DI FORMAZIONE 2012-2013		Pomici	01/01/2012	31/12/2012
GESTIONE ED IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DELLA TRASPARENZA		Pomici	01/01/2012	31/12/2012
IMPLEMENTAZIONE U-GOV RISORSE UMANE (ORGANICO, VALUTAZIONE E PRESTAZIONI E FORMAZIONE)		Pomici	01/01/2012	31/12/2012
ATTUAZIONE DELLA LEGGE DI RIFORMA DEL SISTEMA UNIVERSITARIO	15%	Sacchi	01/01/2011	31/12/2012



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

SUPPORTO ALLA REVISIONE DEI REGOLAMENTI ATTUATIVI RELATIVI ALLA GESTIONE DEL PERSONALE	01/01/2012	31/12/2012	
IMPLEMENTAZIONE DELLE CONSEGUENTI PROCEDURE INNOVATIVE	01/01/2012	31/12/2012	
REVISIONE DEL PROCESSO DI GESTIONE DEL PERSONALE DOCENTE DI RUOLO E A CONTRATTO E CONSEGUENTE RIORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO	01/01/2012	31/12/2012	
INFORMATIZZAZIONE PROCEDURE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	01/01/2012	31/12/2012	15% Salis
INTEGRAZIONE BANCA DATI CSA/INPDAP	01/01/2012	31/12/2012	
DICHIARAZIONI FISCALI ON-LINE	01/01/2012	30/06/2012	
CERTIFICATI INPS ON-LINE	01/01/2012	31/12/2012	
MOD.PA04 CINECA -S7	01/01/2012	31/12/2012	
IMPLEMENTAZIONE DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE	01/01/2012	31/12/2012	
RELAZIONI SINDACALI	01/01/2012	31/12/2012	15% Marazza
PRESENTAZIONE E APPROVAZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO DI ATENE0	01/01/2012	30/06/2012	
INTEGRAZIONE BANCHE DATI DI ATENE0 CON GEDAP PER LA GESTIONE DEI PERMESSI SINDACALI	01/01/2012	31/12/2012	
INTEGRAZIONE CSA/WINRAP PER LA GESTIONE DEI DIRITTI SINDACALI	01/01/2012	31/12/2012	
RIDEFINIZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO SU NUOVE LINEE GUIDA DELLA FUNZIONE PUBBLICA	30/06/2012	31/12/2012	
ESPLETAMENTO ELEZIONI RSU, SULLA BASE DELLE PREDETTE NUOVE LINEE GUIDA	01/01/2012	31/12/2012	
DEFINIZIONE E GESTIONE FONDO PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE E LA PRODUTTIVITÀ 2012	01/01/2012	31/12/2012	
SANITA' AGGIORNAMENTO DELLA CONVENZIONE QUADRO CON LA FONDAZIONE IRCCS POLICLINICO SAN MATTEO	01/01/2012	31/12/2012	15% Carnevale
IMPLEMENTAZIONE DELLA CARRIERA GIURIDICA DEI MEDICI IN FORMAZIONE SPECIALISTICA IN CSA	01/01/2012	31/12/2012	
INTEGRAZIONE DI DATI TRA I GESTIONALI DI ATENE0 (MODULI UGOV, ESSE3, LOGBOOK E BANCHE DATI MINISTERIALI) RAZIONALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE RELATIVE ALLA RILEVAZIONE PRESENZE DEL PERSONALE UNIVERSITARIO CONVENZIONATO E DEGLI SPECIALIZZANDI	01/01/2012	31/12/2012	
	01/01/2012	31/12/2012	100%



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ



PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ
