



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
**Direzione Generale**

**Università degli Studi di Pavia**



**RELAZIONE FINALE ATTIVITÀ E RISULTATI**

**ANNO 2013**

## **PREMESSA**

La presente relazione, che illustra sinteticamente i risultati dell'anno 2013, rappresenta anche la sintesi dell'attività amministrativa svolta nel triennio 2011-2013.

All'inizio del triennio fu presentata agli Organi direttivi la “Relazione programmatica 2011-2013”<sup>1</sup> che conteneva le azioni proposte, raccolte in un “Piano strategico dell'Amministrazione”, impostato sulla definizione di otto focus su cui si sarebbero dovuti concentrare l'attenzione e gli sforzi per il miglioramento dei servizi:

- 1. Modello organizzativo**
- 2. Programmazione e pianificazione**
- 3. Sviluppo rapporto tra Amministrazione (centrale) e Strutture decentrate**
- 4. Consolidamento sistema di valutazione e performance**
- 5. Semplificazione normativa**
- 6. Miglioramento Servizi di ogni Area**
- 7. Efficienza ed efficacia nei servizi di supporto alla Ricerca e di Biblioteca**
- 8. Razionalizzazione ed efficienza della gestione**

Su questi macro-obiettivi veniva declinata una serie di micro-obiettivi e di azioni (la pianificazione operativa) in relazione ai risultati attesi, così come raccolti dagli *stakeholders*.

Nella Relazione al Parlamento sullo “Stato della Pubblica Amministrazione” relativa all'anno 2007<sup>2</sup> l'allora Ministro del Dipartimento della Funzione Pubblica, Renato Brunetta aveva dichiarato che “la P.A. pesa sull'economia italiana quasi quanto l'intero settore industriale in senso stretto” e ancora: “è certo che le inefficienze e la scarsa produttività della P.A. rappresentano uno dei fattori importanti della scarsa dinamica complessiva della produttività in Italia”.

---

<sup>1</sup> Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 95/2011 approvata nella seduta del 19 aprile 2011, prot. n. 15222/2011.

<sup>2</sup> La Relazione è stata curata dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla Segreteria Tecnica del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione. La Relazione relativa all'anno 2007 è disponibile all'indirizzo [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/275592/relazioneannuale2007\\_executive\\_summary.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/275592/relazioneannuale2007_executive_summary.pdf)

A quell'analisi impietosa faceva però seguito un'importante considerazione: “proprio il settore della pubblica amministrazione può essere il settore trainante del recupero complessivo di produttività del sistema, di cui la P.A. può essere considerata una grande e positiva riserva”.

Dunque il miglioramento della P.A. veniva rilevato come un'esigenza voluta e attesa dai cittadini, che pretendono servizi di qualità, risposte certe e celeri, trasparenza ed efficienza. Un processo auspicato, ma reso difficile da una normativa che spesso impedisce il raggiungimento di tali obiettivi.

Cercherò quindi di tracciare un quadro sintetico delle **leve del cambiamento** messe in atto sia attraverso un programma di **valorizzazione e coinvolgimento del Personale Tecnico amministrativo** in armonia con la revisione della struttura organizzativa dell'Ateneo, sia tramite l'implementazione di **nuove soluzioni e strumenti tecnologici e informatici**. L'analisi si muoverà anche sulla base dei dati relativi all'evoluzione quantitativa del personale Docente (P.D.) e Tecnico e Amministrativo (P.T.A.).

Si riassumono di seguito alcuni dati relativi sia al personale in servizio, sia agli studenti del nostro Ateneo:

- ✓ 949 docenti e ricercatori di ruolo<sup>3</sup> (oltre a 43 ricercatori a tempo determinato<sup>4</sup>), 588 dottorandi<sup>5</sup>, 205 assegnisti di ricerca<sup>6</sup>;
- ✓ 811 tecnici-amministrativi a tempo indeterminato<sup>7</sup> (oltre a 11 persone a tempo determinato<sup>8</sup>)
- ✓ 22.448 studenti iscritti ai corsi di studio nell'anno accademico 2012/2013<sup>9</sup>, 2.173 studenti iscritti ai corsi post-laurea nell'anno accademico 2012/2013<sup>10</sup> (master e corsi di perfezionamento).

---

<sup>3</sup> Dato aggiornato al 17 ottobre 2013 comprensivo di 545 docenti di ruolo, 404 ricercatori di ruolo. Si segnalano inoltre 4 professori straordinari a tempo determinato non inclusi nel conteggio. Fonte: Servizio Personale Docente.

<sup>4</sup> Dato aggiornato al 17 ottobre 2013. Fonte: Servizio Personale Docente.

<sup>5</sup> Dato relativo agli iscritti distribuiti su tre anni di corso, aggiornato al 21 ottobre 2013. Fonte: Servizio Ricerca – Dottorati di Ricerca.

<sup>6</sup> Dato aggiornato al 18 ottobre 2013. Fonte: Servizio Organizzazione e innovazione.

<sup>7</sup> Dato aggiornato al 23 ottobre 2013. Fonte: Servizio Organizzazione e innovazione.

<sup>8</sup> Dato aggiornato al 23 ottobre 2013. Fonte: Servizio Organizzazione e innovazione.

<sup>9</sup> Fonte: Servizio Qualità e dati statistici.

L'evoluzione del PTA viene rappresentata nelle cinque tabelle di cui all'allegato 1 e che ci permettono di svolgere alcune riflessioni.

Credo che sia importante e utile conoscere dati relativi a tutte le componenti dell'Ateneo, anche in virtù di una visione organica della nostra Università.

Proprio in quest'ottica, grazie alle azioni intraprese nel 2011 e continuate nel 2012 e nel 2013, si è attenuata la tradizionale separazione tra Amministrazione Centrale e Strutture a gestione autonoma, che in passato ha generato la cultura di due mondi separati, di due gerarchie distinte, di modi diversi di gestire e di valutare funzioni medesime o affini.

La relazione sullo "Stato della Pubblica Amministrazione", di cui ho citato all'inizio alcuni stralci, è pienamente condivisibile nei principi e negli obiettivi strategici dichiarati, che hanno costituito la bussola per l'azione svolta in questi anni: *incentivare una amministrazione di qualità; sviluppare le politiche occupazionali e la mobilità; accrescere la produttività; agire sul capitale umano, sulle politiche retributive, sulla responsabilità; dare impulso alle politiche meritocratiche e premiare le eccellenze; introdurre innovazione tecnologica; promuovere la semplificazione.*

Personalmente sono convinto che l'obiettivo di voler cambiare il "sistema" (sistema Paese, sistema P.A., sistema universitario) è velleitario e irraggiungibile e i principi enunciati rischiano di ridursi ad annunci strumentali e slogan a effetto.

Credo invece fortemente alla possibilità di incidere sulle singole istituzioni, seguendo un percorso che sia improntato a una visione e mettendo in atto una serie di interventi coerenti ai principi condivisi e tesi a risultati programmati.

La struttura amministrativa e tecnica, rappresentata attraverso i numeri e le tabelle allegate, è costituita da persone – le risorse umane: Dirigenti, Responsabili di Struttura, Personale ai vari livelli.

Nulla significherebbe se non fosse essa stessa espressione di un servizio che ha dato e continua a dare il proprio contributo per un cambiamento non fine a se stesso, ma a

---

<sup>10</sup> Fonte: Servizio Qualità e dati statistici.

supporto e sostegno di una visione e di un disegno strategico espresso dal Rettore e dagli Organi di governo dell'Ateneo.

Accanto ai principali protagonisti nella definizione di obiettivi, programmazione generale e verifica del conseguimento dei risultati, rispetto agli indirizzi impartiti (Rettore, Organi Direttivi), è collocata l'Amministrazione, alla quale compete la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa con le connesse responsabilità.

Governo e Direzione generale, nei termini stabiliti dalla normativa vigente e nel rispetto dei loro ruoli, agiscono sinergicamente nel perseguimento dei fini istituzionali.

Come evidenziato nella relazione sul programma e obiettivi della Direzione Generale relativi all'anno 2013<sup>11</sup>, la pianificazione triennale è stata fortemente condizionata da una serie di norme che hanno comportato una necessaria revisione in itinere degli intenti propositivi iniziali.

In particolare si segnala il significativo impatto che legge 6 novembre 2012, n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione” e i successivi decreti<sup>12</sup> hanno avuto – e avranno sia a breve sia a lungo termine – a vari livelli nel nostro Ateneo.

La normativa, della cui ricaduta sulle attività svolte sarà data evidenza nel paragrafo 9, prevede la nomina di un Responsabile della prevenzione della corruzione<sup>13</sup>, che è stato individuato dal Consiglio di Amministrazione<sup>14</sup> nel Direttore Generale, il quale, come previsto dal D.Lgs. 33/2013<sup>15</sup>, ha assunto anche la carica di Responsabile per la trasparenza.

---

<sup>11</sup> Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 334/2012 approvata nella seduta del 18 dicembre 2012, prot. n. 48859/2012.

<sup>12</sup> D. Lgs 14 marzo 2013, n. 33 “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni” e D. Lgs 8 aprile 2013, n. 39 “Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190”.

<sup>13</sup> L. 190/2012, art. 1, c. 7.

<sup>14</sup> Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 47/2013 approvata nella seduta del 5 marzo 2013, prot. n. 9392/2013.

<sup>15</sup> D. Lgs 33/2013, art. 43, c. 1.

Per dare fondamento all'obiettivo di miglioramento continuo della struttura amministrativa è stato necessario definirne *vision*, *valori* e *mission* e identificare gli obiettivi strategici, anche in termini di risultati attesi.

## 1. MODELLO ORGANIZZATIVO

### 1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una Vision, dei Valori e di una Mission

La Vision, i Valori e la Mission dell'Amministrazione sono il frutto di un percorso iniziato nel 2010, tenendo conto dei risultati ottenuti negli anni precedenti.

La **Vision** dell'Amministrazione è stata diffusa, la sua **Mission** deriva dalla Mission di Ateneo (All. 2).

La definizione puntuale dei **valori** è stata sviluppata e presentata nel documento programmatico all'inizio dell'anno accademico 2010/2011 (All. 3).

**Vision, Mission, Valori** hanno costituito il punto di partenza del programma triennale dell'Amministrazione – da essi sono scaturiti gli obiettivi e le azioni con cui tradurre in risultati gli indirizzi strategici – ed esaltano il piano della Governance in una prospettiva di medio lungo termine.

Al fine di sostenere la consapevolezza degli obiettivi strategici, è stata organizzata un'esperienza residenziale per i Dirigenti, Capi Servizio, Segretari Amministrativi di Coordinamento, impostata sul confronto e la discussione, in presenza di due ProRettori e del Direttore generale.

Gli obiettivi dichiarati del meeting sono stati:

- ✓ condividere il piano, esplorando alcuni dei principali processi dal punto di vista politico e operativo;
- ✓ creare un'occasione di “incontro” per il gruppo manageriale.

I partecipanti hanno avuto l'incarico di trasmettere ai propri collaboratori Vision, Mission, Valori unitamente agli indirizzi di governo. Si è ritenuto fondamentale

sfruttare l'occasione per sviluppare il senso di appartenenza e per promuovere la costruzione di un clima di consenso e di consapevolezza nei confronti degli obiettivi strategici della Direzione Generale.

## **1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle performance e del cambiamento**

Gli strumenti individuati dal Rettorato nel 2010 e che richiedevano misure adeguate e coerenti con gli obiettivi espressi, erano i seguenti:

- ✓ riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale;
- ✓ sviluppo di una politica del Personale;
- ✓ semplificazione amministrativa, con particolare riferimento ai rapporti tra Amministrazione centrale e Strutture specifiche.

La pianificazione strategica è stata così costruita su un programma generale di portata pluriennale che si è poi declinato di anno in anno in obiettivi e azioni conseguenti.

La metodologia seguita è rappresentata nello schema all'allegato 4 e corrisponde a una serie di azioni pensate e messe in atto in relazione a una visione sistemica e integrata della struttura amministrativa.

Un progetto ispirato a “fondare” su basi culturali e metodologiche i programmi annuali, così da partire da valori di fondo da interiorizzare e condividere, per poterne fare un punto di riferimento culturale di comportamento e per introdurre nel tempo nuovi strumenti di organizzazione, di amministrazione e di gestione, ossia *nuovi valori, una nuova cultura del lavoro basata sul servizio, sul risultato e sulla responsabilità*.

La Direzione Generale ha quindi avviato un piano di lavoro prevedendo cambiamenti e innovazioni che fossero il più possibile rispondenti ai nuovi bisogni e alle nuove attese dell'Università di Pavia e dei suoi *stakeholders*.

Il disegno programmatico è stato elaborato partendo da una analisi dell'ambiente interno, per identificarne punti di forza e punti di debolezza, allo scopo di costruire su tale base un piano da trasferire poi al *management* e alla struttura.

Gli sforzi compiuti ai fini della riorganizzazione prevista, sono riassunti in nuce nell'organigramma dell'Amministrazione centrale, frutto di un lavoro iniziato nel 2010 e portato a termine nel 2013 (All. 5).

Lo sviluppo delle politiche esposte e delle relative strategie non poteva prescindere dalla disponibilità di dati e informazioni provenienti da strumenti di misurazione che ne consentissero il monitoraggio, quale il *benchmarking*, finalizzato alla definizione di un sistema di indicatori dell'efficacia e dell'efficienza dei principali processi amministrativo-gestionali.

L'esperienza acquisita ha dimostrato che si tratta di efficaci strumenti applicabili anche a una struttura pubblica multidisciplinare come l'Università, che decida di gestire le proprie attività secondo la logica del processo, della pianificazione, della misurazione e del miglioramento.

Per quanto concerne il "cliente" interno, lo schema riportato all'allegato 6 mette in evidenza come l'Amministrazione Centrale sia al servizio delle persone e delle strutture che costituiscono il sistema, come specificato nella Premessa.

Con la costituzione di organismi collegiali a carattere stabile (Comitato di Direzione Strategica, costituito dal Direttore Generale e dai Dirigenti; Comitato di Coordinamento Operativo, composto da Direttore Generale, Dirigenti, Capi Servizio, Segretari di Coordinamento), si è inteso favorire i processi trasversali di informazione e incrementare l'apporto individuale alla discussione e ai processi decisionali.

La scheda seguente e quelle successive mettono in evidenza i risultati raggiunti (attività svolte) rispetto agli indicatori di risultato e di attività presentati nella relazione del Direttore Generale sugli obiettivi per l'anno 2013, approvata dal Consiglio di Amministrazione nel dicembre 2012.



Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento dei parametri in relazione ai risultati dell'indagine di clima 2012</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 incontri con i Dirigenti</li> <li>3 incontri con i Responsabili (Dirigenti, Capiservizio, Segretari di Dipartimento)</li> <li>1 o 2 incontri con il PTA</li> <li>2 newsletter on-line per PTA</li> <li>5 gruppi di lavoro su tematiche generali e specifiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 incontri</li> <li>4 incontri</li> <li>8 incontri (uno per area)</li> <li>2 newsletter "Insieme per l'Ateneo"</li> <li>11 gruppi di lavoro</li> </ul>
<i>Scheda 1</i>		

### 1.3 Personale tecnico-amministrativo

- a) Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Per rispondere all'obiettivo della Direzione Generale di governare i processi legati alla gestione delle risorse umane, è stata istituita l'Area Risorse Umane e Organizzazione, con l'obiettivo di presidiare i processi di sviluppo organizzativo attraverso le attività di programmazione del fabbisogno di risorse umane, la valutazione delle prestazioni e del potenziale, la formazione.

Per ciò che attiene alla gestione delle risorse umane, è stata effettuata una revisione del processo e degli strumenti di *reclutamento e selezione del personale*: sono state adottate tecniche di selezione finalizzate sia a ridurre i tempi di processo che a rendere maggiormente efficaci le selezioni stesse, attraverso una maggiore aderenza tra fabbisogno espresso dalle strutture richiedenti e caratteristiche curriculari delle persone selezionate.

L'evoluzione dei sistemi operativi per la gestione delle persone da una logica "amministrazione del personale" a una logica "gestione del capitale umano" ha reso necessario l'avvio di un progetto di *analisi dei ruoli del personale* con qualifica dirigenziale, dei Capi Servizio e dei Segretari Amministrativi di Coordinamento e la costruzione del *modello di definizione dei ruoli*.

Parallelamente è stato costruito e validato, un modello di *job evaluation*.

Al fine di dare attuazione alle politiche di valorizzazione delle risorse umane anche in ottica di sviluppo professionale, è stato dato avvio a un progetto di *analisi e*

*valutazione del potenziale* per alcune posizioni di Responsabile di Struttura, utile anche per l'assegnazione di nuovi incarichi manageriali.

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione e implementazione del nuovo organigramma e delle posizioni previste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione profili di ruolo</li> <li>Definizione posizioni pesate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutte le persone sono state catalogate nei profili di ruolo: Dirigente, Responsabile gestionale, Professional, Specialist, Impiegato, Operatore</li> <li>Tutte le posizioni sono state pesate con il metodo NEXT</li> </ul>
<i>Scheda 2</i>		

### b) Formazione

La Formazione costituisce la molla che facilita il cambiamento culturale. Infatti il cambiamento normativo non produce automaticamente quello organizzativo e quest'ultimo non produce di per sé un cambiamento di mentalità.

Il piano di formazione è stato tarato sulla base delle responsabilità coperte e mirato sia a sostenere una nuova cultura del lavoro, il processo di cambiamento e la crescita del personale, sia a supportare i nuovi profili richiesti.

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo delle capacità manageriali dei Responsabili di Servizi/Uffici/Strutture</li> <li>Aggiornamento professionale del PTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 corsi manageriali</li> <li>10 corsi per il PTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 corsi manageriali</li> <li>17 corsi per il PTA</li> </ul>
<i>Scheda 3</i>		

## **2. PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE**

Il punto di partenza del sistema di budgeting è rappresentato dal programma di pianificazione strategica e dal conseguente piano di sviluppo triennale aggiornato di anno in anno. A questo si collegano gli obiettivi annuali, che si realizzano mediante lo

sviluppo di progetti, in gran parte innovativi, ma anche semplicemente di mantenimento/consolidamento dei livelli di servizio raggiunti, ai quali si agganciano le richieste di risorse finanziarie. L'Area Amministrativa e Finanziaria e il Servizio Pianificazione, programmazione e controllo hanno introdotto negli ultimi anni alcuni importanti strumenti innovativi di gestione finanziaria tra cui una serie *report* che consentono di monitorare l'andamento finanziario e di operare scelte delicate con consapevolezza.

Inoltre in questi anni è stato fatto un notevole sforzo organizzativo nella direzione del miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo complessivo delle risorse finanziarie; questo sforzo si è circostanziato negli ultimi tre anni su due versanti:

- ✓ riassetto organizzativo delle responsabilità di spesa;
- ✓ ridefinizione dei processi di spesa attraverso l'aggregazione delle voci di spesa e attraverso l'introduzione di procedure più competitive nella selezione dei fornitori.

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effettivo sviluppo del sistema per l'avvio nei tempi previsti del bilancio economico-patrimoniale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivazione di 6 gruppi di lavoro/cantieri</li> <li>• 2 corsi di formazione su COEP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rinviati al 2014, a seguito dei ritardi del MIUR nell'approvazione dei principi contabili e del rinvio dell'introduzione della contabilità economica</li> <li>• Rinviati al 2014, a seguito dei ritardi del MIUR nell'approvazione dei principi contabili e del rinvio dell'introduzione della contabilità economica</li> </ul>
<i>Scheda 4</i>		

### **3. SVILUPPO RAPPORTI TRA AMMINISTRAZIONE (CENTRALE) E STRUTTURE DECENTRATE**

Nel corso del 2013, analogamente al metodo adottato anche nei due anni precedenti, sono stati realizzati:

- 4 incontri periodici con i Direttori di Dipartimento, per discutere di problematiche organizzative, amministrative e gestionali. I principali argomenti discussi:
  - ✓ Regolamento conto terzi
  - ✓ Nuova organizzazione Didattica e presentazione Coordinatori Didattici
  - ✓ Sistema reportistica di Ateneo
  - ✓ Costituzione Giunta di Dipartimento
  - ✓ Unità assistenziali (Dipartimenti di Medicina)
  - ✓ Rappresentanza studenti 18° Dipartimento
  - ✓ Associazione dei dipartimenti ai corsi di studio
  - ✓ Nuovo regolamento didattico
  - ✓ Istituzione nuovi Consigli didattici
  - ✓ Bilancio unico
  - ✓ Programmazione incontri con PTA Dipartimenti
  - ✓ Nuova proposta processo valutazione
  - ✓ Piano triennale del PTA e criteri di distribuzione
  - ✓ Inventario grandi attrezzature di Ateneo
  - ✓ Presentazione Progetto Aster
  - ✓ Gruppo Human Resources Strategy for Researchers (HRS R)
  - ✓ Strumenti e modalità di comunicazione dell'offerta formativa
  - ✓ Modalità funzionamento fondo unico per Ricercatori TD di tipo A
  - ✓ Fondo per la copertura degli insegnamenti vacanti a seguito del collocamento in aspettativa senza assegni del personale docente ai sensi dell'art. 7 della legge n. 240/2010
  - ✓ Dotazione ordinaria funzionamento dei Dipartimenti (esercizio 2013)
  - ✓ Processo valutazione e proposte per anni 2012/2013
  - ✓ Nuova organizzazione offerta formativa - gestione interna e attività di coordinamento
  - ✓ Audit: criticità gestione fondi ministeriali
  - ✓ Inail: gestione delle comunicazioni di infortunio
  - ✓ Problematiche relative alla gestione della sicurezza

- ✓ Organizzazione punti di servizio delle Biblioteche
- ✓ Gestione sedute di laurea
- ✓ Chiusure programmate anno 2014
- ✓ Programmi di formazione per Strutture dipartimentali

È stato attivato il tavolo permanente con i S.A.C. (Segretari Amministrativi di Coordinamento). Sono stati realizzati 7 incontri tra il 16 gennaio e il 15 maggio 2013 su argomenti di particolare rilevanza e attualità, che hanno visto il coinvolgimento dei Dirigenti, dei Responsabili di servizio e, in generale, dei colleghi dell'Amministrazione allo scopo affrontare congiuntamente i problemi e trovare soluzioni condivise, raggiungere un linguaggio e una metodologia comuni e facilitare i rapporti e i contatti personali con i referenti dell'Amministrazione.

Sono altresì stati promossi gruppi di lavoro su problematiche specifiche, ma di valenza generale (COEP, Processo di Valutazione, Approvvigionamenti, ecc.).

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allocazione del personale all'interno delle Strutture in funzione delle nuove esigenze organizzative e operative</li> <li>• Miglioramento indicatori di efficienza GP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tavolo permanente SAC/Direttori di Dipartimento</li> <li>• Incontri periodici con Direttori di Dipartimento</li> <li>• 2 corsi di formazione per il PTA delle Strutture che lavorerà su contabilità e bilanci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 incontri tecnici con SAC</li> <li>• 4 incontri con Direttori di Dipartimento</li> <li>• rinviati al 2014, a seguito dei ritardi del MIUR nell'approvazione dei principi contabili e del rinvio dell'introduzione della contabilità economica</li> </ul>
<i>Scheda 5</i>		

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione e implementazione dei nuovi processi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ridefinizione competenze trasversali e processi tra ex Amministrazione Centrale e Dipartimenti</li> <li>• 3 incontri con SAC per gli aspetti contabili e amministrativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ridefinizione dei processi è avvenuta con particolare riferimento alla reingegnerizzazione del processo di supporto alla didattica. Inoltre si confronti l'elenco dei processi (pp. 11, 12)</li> <li>• rinviati al 2014, a seguito dei ritardi del MIUR nell'approvazione dei principi contabili e del rinvio dell'introduzione della contabilità economica</li> </ul>
<i>Scheda 6</i>		

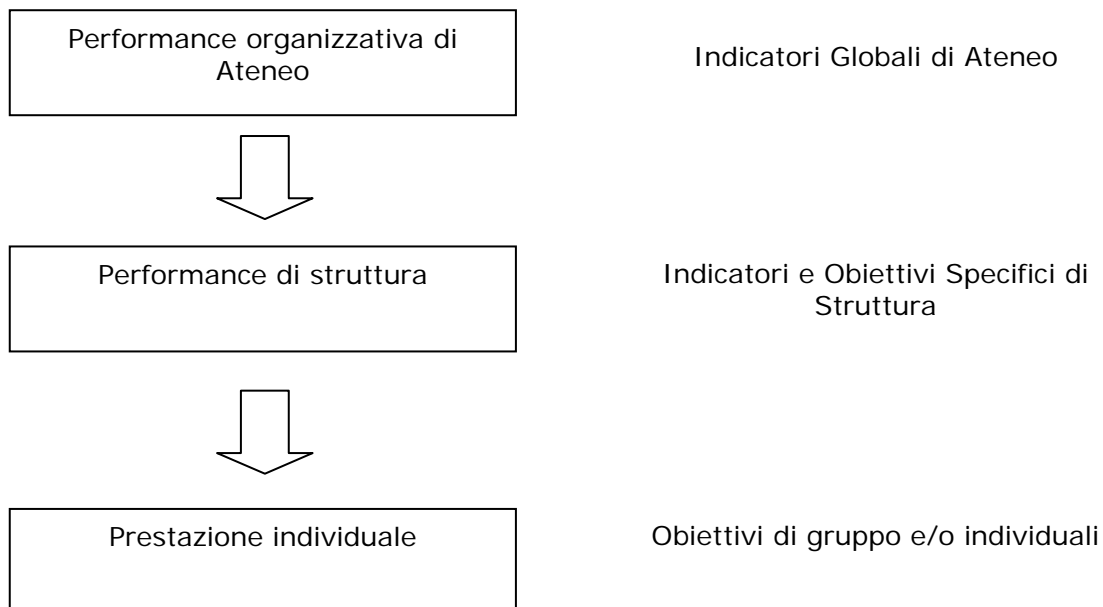
## 4. CONSOLIDAMENTO SISTEMA DI VALUTAZIONE E PERFORMANCE

### 4.1 La valutazione del Personale

La valutazione è lo strumento attraverso il quale la Direzione Generale ha inteso identificare i valori da sviluppare e da sostenere: definire i livelli di responsabilità, costruire e pianificare gli obiettivi all'inizio dell'anno, analizzare le prestazioni e i risultati ottenuti, attribuire le indennità specifiche (non solo al fine di determinare il valore del compenso aggiuntivo). I criteri di determinazione dei compensi sono omogenei e validi per tutte le Strutture, sulla base del coefficiente di produttività, secondo criteri incentivanti stabiliti dalla singola Struttura, tra i quali in particolare: *comportamenti; entità e qualità delle prestazioni svolte; livello di responsabilità; assunzione di incarichi particolari o di incarichi per servizi di interesse comune; servizi per la pubblica utenza (sportelli, ecc.) e comunque servizi con oneri, rischi o disagi particolarmente rilevanti; capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti organizzativi; collaborazione all'interno della propria struttura e tra diverse strutture; capacità di proporre soluzioni innovative e di contribuire alla realizzazione di miglioramenti organizzativi e gestionali; responsabilità e impegno nelle attività per conto di terzi, inclusa l'attività fuori sede; partecipazione a "Progetti interni di miglioramento" eventualmente attivati; risultati.*

Tale politica ha consentito di orientare l'azione di valorizzazione delle competenze del personale, attraverso gli strumenti di classificazione delle risorse di carattere prevalentemente gestionale.

A tale proposito si richiamano i principi e la metodologia proposti nel Piano delle Performance 2013 e in particolare il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale, ovvero la necessità di collegare i risultati della performance organizzativa con i risultati della prestazione individuale. Il collegamento deve essere in primo luogo garantito attraverso la costruzione di un sistema di valutazione "a cascata".



Il ciclo della performance deve prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

La complessità di un approccio valutativo completo ed efficace, tuttavia, deve essere considerata in relazione all'obiettivo precipuo del processo stesso ossia lo sviluppo e la crescita professionale del personale. La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione che consenta la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un percorso condiviso da parte dei diversi attori organizzativi.

La Tabella 6 mostra gli indicatori di Ateneo e gli obiettivi specifici con i relativi target della Direzione Generale individuati per il 2013. La Tabella 7 riassume le tipologie di obiettivi e indicatori per la valutazione della performance dei Dirigenti per l'anno 2013.

Tipo Obiettivo	Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Eccellenza
a.1	Implementazione Modello Organizzativo	10%	3	4	5
a.2	Programmazione e Pianificazione	10%	3	4	5
a.3	Sviluppo rapporti tra Amministrazione (centrale) e strutture decentrate	10%	3	4	5
a.4	Consolidamento del sistema di valutazione e performance	10%	3	4	5
a.5	Semplificazione Normativa	10%	3	4	5
b.1	Miglioramento efficienza/efficacia	20%	3	4	5
c.1	Soddisfazione utenti per servizi gestionali-amministrativi	20%	3	4	5
d.1	Indicatore spese del personale (Dlgs 49/2012) o % di punti utilizzabili rispetto ai pensionamenti	10%	80%	75%	70%

Tabella 6: indicatori di Ateneo, obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2013

Tipologia	Peso relativo
<b>c.1) Obiettivi specifici:</b> obiettivi e progetti definiti in sede di pianificazione per ogni area e approvati dal Consiglio di Amministrazione	20
<b>c.2) Soddisfazione utenti interni ed esterni</b> sui servizi amministrativi (indagine di customer satisfaction)	10
<b>c.3) Indicatori di efficacia/efficienza</b> individuati a partire dall'analisi delle attività operative gestite dalle diverse aree	20
<b>- Totale</b>	50%

Tabella 7: tipologie di obiettivi e indicatori specifici per la valutazione della performance dei Dirigenti nell'anno 2013

Per una visione completa degli indicatori e dei criteri per la valutazione delle performance, si rimanda al Piano sulla Performance anno 2013<sup>16</sup>.

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo del sistema di valutazione</li> <li>Distribuzione della retribuzione accessoria secondo criteri di performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 incontri di formazione dei valutatori</li> <li>Progettazione e implementazione di un sistema di reportistica e definizione di indicatori esaustivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aspetto valutazione trattato nell'ambito della formazione manageriale</li> <li>definizione nuovi criteri di valutazione concordati con Direttori di Dipartimento e OOSS</li> </ul>
<b>Scheda 7</b>		

<sup>16</sup> Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 5/2013 approvata nella seduta del 29 gennaio 2013, prot. n. 3469/2013



## 5. SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA

L'obiettivo di attuare una consistente semplificazione normativa ha impegnato la Direzione Generale, e in particolare il Servizio Affari generali e supporto normativo nel corso del triennio 2011-2013, con risultati che sono riassunti nell'elencazione dei regolamenti che sono stati elaborati o rivisti.

### Anno 2011

- Codice Etico;
- Regolamento d'Ateneo per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge 240/2010;
- Regolamento di Ateneo per il conferimento di assegni di ricerca ai sensi dell'art. 22 della legge 240/2010;
- Regolamento sul conferimento di contratti per attività di insegnamento ai sensi dell' art. 23 della legge 240/2010;
- Regolamento per la disciplina del procedimento di chiamata dei professori di ruolo di prima e seconda fascia ai sensi delle disposizioni della Legge 240/2010;

### Anno 2012

- Regolamento generale di Ateneo
- Regolamento di Ateneo sugli incarichi esterni retribuiti a professori e ricercatori a tempo pieno dell'Università degli studi di Pavia ai sensi delle disposizioni della legge n.240/2010
- Schema tipo Regolamento di funzionamento dei Dipartimenti
- Modifiche al Regolamento d'Ateneo per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge 240/2010 (*per intervenute disposizioni di legge*)
- Modifiche al Regolamento sul conferimento di contratti per attività di insegnamento ai sensi dell' art. 23 della legge 240/2010 (*per intervenute disposizioni di legge*);

- Modifiche al Regolamento per la disciplina del procedimento di chiamata dei professori di ruolo di prima e seconda fascia ai sensi delle disposizioni della Legge 240/2010 (*per intervenute disposizioni di legge*);
- Modifiche al Regolamento per l'Albo fornitori di beni e servizi dell'Università di Pavia (*per intervenute disposizioni di legge*);
- Modifiche al Regolamento per le spese in economia (*per intervenute disposizioni di legge*);

### **Anno 2013**

- Modifiche al Regolamento d'Ateneo per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della legge 240/2010 (*per intervenute disposizioni di legge*)
- Modifiche al Regolamento per la disciplina del procedimento di chiamata dei professori di ruolo di prima e seconda fascia ai sensi delle disposizioni della Legge 240/2010(*per intervenute disposizioni di legge*)
- Modifiche al Regolamento Generale di Ateneo;
- Regolamento di funzionamento delle Facoltà;
- Regolamento didattico di Ateneo;
- Regolamento per i dottorati di ricerca
- Regolamento per l'accesso ai ruoli del personale tecnico-amministrativo (*in lavorazione*)
- Regolamento per eleggere i rappresentanti degli studenti nei Comitati direttivi di Facoltà e nei Consigli didattici
- Regolamento per la disciplina del fondo di Ateneo per la premialità di professori e ricercatori ai sensi dell'art. 9 della Legge n. 240/2010;
- Regolamento per l'attribuzione a professori e ricercatori dell'incentivo di cui all'art. 29, comma 19, della Legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- Regolamento relativo ai contratti e convenzioni per attività di autofinanziamento in collaborazione o per conto terzi

- Avvio attività connesse alla predisposizione del RAFC (ad oggi si dispone di uno schema tipo elaborato in ambito CODAU da rivedere e riadattare sulla base delle scelte organizzative e contabili interne dell'Ateneo. Tale opera di revisione e di (ri)adattamento è tuttavia condizionata dalla mancata emanazione dei decreti ministeriali di attuazione del D.Lgs. n.18/2012)

Indicatori di risultato	Indicatori di attività	Attività svolte
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semplificazione delle procedure e costante aggiornamento dei regolamenti di Ateneo</li> <li>• Elaborazione regolamenti (subordinato all'emanazione dei previsti Decreti ministeriali)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisione di almeno 6 regolamenti</li> <li>• Stesura regolamento amministrazione, contabilità e finanza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica 3 regolamenti</li> <li>• Stesura 8 nuovi regolamenti e avvio elaborazione RAFC</li> </ul>
<i>Scheda 8</i>		

## 6. MIGLIORAMENTO SERVIZI DI OGNI AREA

### 6.1 Lo Studente

La Direzione Generale, e più in generale l'Ateneo, ritengono importante il costante dialogo con lo STUDENTE, visto come cittadino della polis universitaria e non solo come utente/cliente, al fine di garantire la trasparenza delle scelte organizzative, di trasferire informazione e conoscenza, ma soprattutto di favorire la libera espressione di richieste, necessità, idee.

In particolare l'Area Servizi agli Studenti ha approntato i seguenti strumenti:

- Sportello informativo e di accoglienza integrato e multicanale, così articolato:
  - *Sportello informatico*: con risposta a tutte le mail possibilmente entro 24 ore, costituisce un punto di ingresso anche per informazioni diverse dall'orientamento;
  - *Sportello 'in presenza'*: aperto ogni giorno, in orari rispondenti alle diverse esigenze degli studenti degli Istituti Medi Superiori;

- *Sportello telefonico*: consulenza rapida “in diretta” e appuntamenti telefonici per approfondimenti con esperti, aperto a singoli studenti e ai docenti deputati all’orientamento in uscita degli Istituti Superiori. Il recente rinnovamento delle strumentazioni in uso per lo sportello telefonico con il passaggio ad un nuovo sistema di Contact Center permette ad oggi una gestione ottimizzata dei contatti, dei tempi e delle code di risposta; la possibilità di modulare il numero di operatori disponibili in modo abbastanza flessibile ed anche in sedi fisiche diverse tra loro ed in considerazione dei flussi di richieste che risultano essere diversi in corso d’anno ed una gestione più accurata degli standard di servizio;
- *Colloqui individuali*: approfondimenti sui Corsi di Laurea, da tenersi in Ateneo oppure presso l’Istituto di appartenenza degli studenti degli Istituti Medi Superiori;
- *Incontri con le scuole* effettuati presso l’Ateneo o presso l’Istituto Superiore richiedente, tenuti da Docenti e/o Tutor (studenti laureati);
- *Giornate di orientamento* specificatamente programmate con gli Istituti Superiori o presso Poli Didattici;
- *Saloni di orientamento*: stand presidiato da personale dell’ufficio e da tutor.

In collaborazione con la UBI Banca l’Amministrazione Centrale ha reso disponibile agli studenti *Ateneo Card*, una tessera che è contemporaneamente un conto corrente su plastica e una carta di credito prepagata ricaricabile. L’Ateneo si fatto inoltre parte attiva nel sollecitare UBI Banca ad avviare accordi con esercizi commerciali a livello locale e nazionale per garantire agli studenti convenzioni e scontistiche utili alla loro vita universitaria (a oggi circa 60 convenzioni attive).

La linea guida che ha sempre caratterizzato l’Ateneo è lo sviluppo di servizi orientati agli studenti che possano contribuire allo sviluppo di fonti e canali di informazione.

In tale ottica vanno letti alcuni servizi agli studenti e agli utenti esterni, che l’Amministrazione Centrale ha programmato, implementato e che gestisce operativamente, quali:

a)  SERVIZI Webself

- svolgere tutte le pratiche inerenti la carriera universitaria, dall'immatricolazione alla laurea,
- presentare domanda per l'assegnazione di sussidi, borse di studio, premi di laurea;
- ottenere informazioni utili,
- stampare i certificati e attivare il badge studenti.

b)  Spazio ascolto

È un servizio di consulenza e di sostegno psicologico, svolto attraverso colloqui individuali e attività di gruppo: si tratta di un luogo in cui confrontarsi liberamente con esperti di dinamiche relazionali e di processi di apprendimento e ricevere supporto e sostegno competente quando si vengono a creare situazioni di disagio, incertezza e difficoltà in relazione al contesto universitario, allo studio, alla sfera personale, sociale, relazionale.

c)  Studenti disabili

Tramite colloqui individuali gli studenti disabili vengono aiutati nella scelta del corso di studio più idoneo. Viene valutata la piena accessibilità di tutte le iniziative di formazione connesse al corso di studio scelto, vengono affrontate le eventuali difficoltà e progettate le soluzioni più adeguate.

## **6.2 Gestire le informazioni e la conoscenza**

I siti internet e intranet costituiscono il principale strumento di comunicazione – all'esterno e all'interno dell'Ateneo – gestito dall'Area Comunicazione e Relazioni esterne.

Tutti i dipendenti hanno accesso al sito web sul quale le informazioni vengono pubblicate e aggiornate direttamente dai singoli servizi dell'Ateneo.

La maggior parte delle comunicazioni all'interno si realizzano attraverso numerosi strumenti di comunicazione interna quali: a) il sito intranet; le relazioni degli organi accademici; le mailing list; gli eventi.

La rete internet si conferma il principale canale di comunicazione dei giovani: dopo il rifacimento del portale istituzionale nel luglio 2012, nel 2013 si è potenziato il family feeling dei siti correlati (dipartimenti etc) e la presenza sui social network.

Per la condivisione dei momenti salienti della vita accademica, sono state realizzate le dirette video delle principali manifestazioni d'Ateneo.

Si è potenziata la newsletter, pubblicata a cadenza settimanale per la diffusione degli eventi, con diversa periodicità per le sezioni international, ricerca e Insieme per l'Ateneo.

È stato realizzato il nuovo sito dell'associazione alunni, che insieme al social network [alumnipavia.it](http://alumnipavia.it) permette di mantenere vivi i contatti con la comunità dei laureati.

Per la presentazione dell'offerta formativa, è stato rinnovato il sito tattico [studiareapavia.it](http://studiareapavia.it) e si è costruito e pubblicato sul portale [unipv.it](http://unipv.it) un motore di ricerca che permette agli utenti esterni di consultare le informazioni pubblicate su SIADI.

È stata potenziata la presenza dell'offerta formativa, soprattutto in lingua inglese, sui portali internazionali; mentre per l'offerta dei master si è aderito al portale [trovolavoro del corriere.it](http://trovolavoro.delcorriere.it)

La rete intranet si è arricchita, permettendo a tutti i servizi di caricare e condividere la documentazione riservata alla comunicazione interna.

### **6.3 L'analisi di Clima Organizzativo nell'Ateneo pavese**

L'analisi di Clima Organizzativo svolta presso l'Ateneo pavese nel 2012/13 è stata condotta in linea con quanto indicato dalla letteratura scientifica di settore, con il supporto di un pool di esperti del Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento.

Al gruppo di lavoro hanno partecipato le seguenti aree e dipartimenti: Area Gestione sistemi, ambiente e sicurezza; Area Comunicazione e relazioni esterne; Area Risorse umane e organizzazione Servizio Relazioni Sindacali; Area Sistemi Informativi; Dipartimento di Scienze politiche e sociali; R.S.U. La validazione del questionario è stata effettuata da parte della Direzione generale e del CUG-Comitato unico di garanzia.

Il metodo di rilevazione scelto è il questionario. Esso include 62 item, suddivisi in 10 scale (corrispondenti alle dimensioni indagate) e valutati su scala di risposta a 4 punti (in disaccordo; parzialmente in disaccordo; parzialmente d'accordo; d'accordo).

Le dimensioni indagate sono state:

- **COINVOLGIMENTO:** insieme delle percezioni e dei vissuti relativi all'investimento energetico ed emozionale del singolo nel lavoro e nei confronti dell'organizzazione;
- **AUTONOMIA:** percezioni riguardo al proprio campo di intervento e alla possibilità di organizzare il proprio lavoro decidendo tempi e modalità operative, assumendo la responsabilità delle proprie decisioni;
- **EQUILIBRIO CASA-LAVORO:** insieme delle percezioni riguardanti i possibili effetti della vita lavorativa sulla vita non lavorativa e viceversa;
- **TEAM:** insieme dei comportamenti che indicano disponibilità da parte dei membri del gruppo a collaborare, a fornire informazioni, supporto e know-how;
- **APERTURA AL CAMBIAMENTO:** percezioni relative alla velocità con cui si declinano le scelte operate e alla possibilità delle persone di proporre idee originali, personali e migliorative;
- **LEADERSHIP:** percezioni relative allo stile di direzione dei superiori (supervisione, controllo operato dei collaboratori e capacità di rendere partecipi alle decisioni della struttura);
- **SISTEMA DI SVILUPPO:** modalità con cui viene utilizzato il sistema incentivante e di sviluppo delle persone;
- **CHIAREZZA DEL RUOLO:** percezioni relative alla misura in cui le persone conoscono i contenuti del loro ruolo e le attese dell'organizzazione nei loro confronti;

- **COMUNICAZIONE:** diffusione dell'informazione, sia verso l'alto sia verso il basso; chiarezza, utilità e presenza di eventuali ostacoli organizzativi;
- **EFFETTI DEL CAMBIAMENTO:** effetti percepiti del cambiamento in atto nell'Ateneo su diversi aspetti dell'attività lavorativa.

Insieme al questionario, è stata somministrata anche una scheda per la raccolta di alcuni dati socio-anagrafici che, nel rispetto della privacy, hanno consentito di effettuare confronti fra gruppi diversi. I risultati emergenti dalle analisi di clima risultano, infatti, di particolare interesse nel momento in cui possono essere attuati confronti tra gruppi diversi di lavoratori di una medesima azienda, confronti che vengono effettuati in base a variabili indipendenti, che in questo caso sono state: personale docente vs PTA, struttura d'appartenenza, area, inquadramento, contratto, età, genere e ruolo.

Nell'Ottobre 2012 il questionario è stato somministrato on line a tutti i dipendenti dell'Ateneo. La percentuale di risposta complessiva è stata pari al 39.4%, da ritenersi abbastanza soddisfacente se si considera che le indagini on line solitamente consentono di raccogliere percentuali di risposta non molto elevate, in confronto alle ricerche svolte tramite il più tradizionale metodo carta-e-matita.

Dopo essere stati raccolti e sistematizzati, i dati sono stati statisticamente elaborati a diversi livelli:

- globalmente (campione complessivo, N = 795);
- suddivisi per docenti e PTA;
- all'interno di ciascuno dei due macro-gruppi (docenti e PTA), sulla base delle diverse variabili socio-anagrafiche (genere, età...).

Sulla base dei dati elaborati, è stato quindi prodotto un report finale, presentato nel Marzo 2013 e contenente tutte le analisi di dettaglio effettuate. I risultati sono stati condivisi, discussi e interpretati in maniera congiunta da tutti i membri del gruppo di lavoro, per poi essere presentati alla Direzione Generale, della quale sono stati accolti suggerimenti e spunti di riflessione.



Nell'Aprile 2013, durante la Giornata della Trasparenza, i risultati dell'analisi di Clima Organizzativo sono stati presentati a tutto l'Ateneo: personale docente e PTA di tutti i livelli, oltre che studenti, sono stati invitati a prendere parte alla giornata per essere informati degli esiti dell'indagine, rispetto alla quale è stata data la possibilità di porre quesiti e offrire suggerimenti.

## **Risultati**

A livello generale si può affermare che la soddisfazione espressa dal personale docente nelle varie aree di indagine è stata più alta rispetto a quella manifestata dal personale tecnico amministrativo. In particolare i valori più elevati sono da attribuirsi alla dimensione del Coinvolgimento, a denotare un maggior senso di appartenenza del personale docente alla "mission" dell'Ateneo.

Più in dettaglio si può affermare che:

- a) Scala TEAM: il grado di collaborazione del personale all'interno di un medesima struttura è buono, minore invece tra strutture diverse. Dirigenti e personale di categoria EP dimostra una maggiore propensione al lavoro di squadra, frutto anche del lavoro di formazione condotto nell'ultimo triennio dall'Amministrazione.
- b) Scala AUTONOMIA: piuttosto in linea con le aspettative, il grado di autonomia maggiore è percepito tra il personale docente e i livelli più elevati del personale tecnico-amministrativo. Un possibile aspetto negativo può ricondursi ad una eccessiva frammentazione del lavoro e autoreferenzialità (vedasi scarsa collaborazione tra strutture diverse di cui al precedente punto).
- c) Scale CAMBIAMENTO: il personale si dichiara disponibile al cambiamento, ma la percezione è di qualcosa "calato dall'alto" e poco partecipato.
- d) Scala COMUNICAZIONE: è l'area che ha registrato i valori più bassi di soddisfazione. L'informazione circola, ma gli strumenti di comunicazione sono poco efficaci nel rendere trasparenti le linee di indirizzo strategiche dell'Ateneo.

## **Conclusioni**

I risultati emersi dall'analisi evidenziano la necessità di intraprendere azioni di miglioramento nell'area dell'organizzazione del lavoro e della comunicazione interna, con l'intento soprattutto di aumentare il senso di appartenenza del personale

all'Ateneo, rendendo l'informazione più chiara e trasparente ed utilizzando canali di comunicazione più diretti e immediati.

Proseguendo nelle iniziative che si occupano di benessere ambientale e della qualità della vita lavorativa all'interno dell'Ateneo, è stata data ampia attenzione nell'ultimo periodo all'analisi dei fenomeni di rischio psicosociale.

È in quest'ottica che si inserisce l'iniziativa promossa sul fenomeno del *Mobbing*, tesa ad indagare la rilevanza di alcuni fenomeni all'interno dell'Ateneo.

A sostegno delle attività di gestione e allo scopo di assicurare buone condizioni ambientali di lavoro, sono attive le strutture che operano al fine di migliorare le condizioni di sicurezza e di salute delle persone promuovendo anche l'organizzazione di corsi sulla sicurezza e di educazione alla salute.

Sempre nell'ottica del benessere organizzativo, fra le iniziative volte ad assicurare condizioni che contribuiscano a realizzare un ragionevole equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa dei dipendenti, vale la pena ricordare le attività del Comitato Unico di Garanzia (CUG) che ha assorbito il Comitato Pari Opportunità (CPO).

Sempre grazie all'azione del CUG si deve l'avvio di uno studio per la sperimentazione di uno Sportello di ascolto e numerose altre azioni positive.

#### **6.4 Indagini di customer satisfaction**

L'Università di Pavia, come molte amministrazioni pubbliche, è impegnata in questo periodo in un generale processo di revisione e miglioramento dei propri servizi.

Per conoscere da vicino l'opinione dei propri studenti, del personale docente e del personale tecnico amministrativo, l'Università di Pavia ha avviato nel 2012 una rilevazione di customer satisfaction invitando a compilare un questionario sulla conoscenza dei servizi offerti, sulla loro diffusione e sul grado di soddisfazione.

L'obiettivo era quello di avviare la rilevazione sui servizi gestiti dall'Amministrazione, di modo che, ai fini della valutazione delle performance dei responsabili gestionali, si potesse tener conto anche di un indicatore calcolato in

funzione della soddisfazione espressa dagli utenti in merito ai servizi gestiti, come previsto dal Piano della Performance.

La modalità di somministrazione per tutti i questionari è stata online, utilizzando l'applicativo lime survey. La compilazione è avvenuta previa autenticazione tramite le credenziali di Ateneo per garantire il controllo degli accessi e l'invio di solleciti mirati.

Il testo dei questionari e l'attribuzione delle risposte ai diversi responsabili di Servizio sono stati definiti nell'ambito del gruppo di lavoro di Ateneo sulla Customer Satisfaction, tramite una consultazione diretta degli stessi Responsabili di Servizio, in una prima fase richiedendo quali fossero le attività e gli aspetti che ritenevano più significativi da rilevare e in una seconda fase sottoponendo loro la bozza finale dei questionari stessi per raccogliere suggerimenti ed osservazioni.

Nel 2013 l'Ateneo di Pavia, insieme ad altre 16 Università Italiane (Politecnico di Bari, Brescia, Ferrara, Milano Bicocca, Politecnico di Milano, Milano Statale, Padova, Mediterranea, Salento, Sassari, Politecnico di Torino, Torino, Insubria, IUAV, Ca' Foscari e Verona) ha partecipato al Progetto Good Practice (GP), che ha previsto l'adozione di questionari con domande comuni a tutti gli Atenei, al fine di potere mettere a confronto i risultati ottenuti. I questionari definiti a uso interno sono stati quindi integrati con le domande richieste da GP, per garantire la confrontabilità dei dati con gli altri Atenei partecipanti.

I questionari richiedevano ai rispondenti di esprimere il proprio livello di soddisfazione per i diversi aspetti dei servizi valutati su una scala da 1 a 6, dove 1 rappresentava la soddisfazione minima e 6 la soddisfazione massima. I Servizi oggetto di indagine, raggruppati per macro-argomenti erano i seguenti:

- Servizi agli studenti
- Supporto alla ricerca
- Mobilità e relazioni internazionali
- Comunicazione
- Gestione personale docente
- Gestione PTA

- Sistemi informativi
- Contabilità e approvvigionamenti
- Spazi e logistica
- Altro (Programmazione didattica, Statistica, Pianificazione e controllo, Organi collegiali, Legale, Affari generali e supporto normativo, Archivi e protocollo, Biblioteche valutate da Docenti e PTA, Sistema museale, Sicurezza)

L'analisi dei giudizi espressi dai rispondenti per i servizi dell'Ateneo rivela una valutazione sostanzialmente positiva, con valori medi tutti superiori a 3,5 ovvero al valore mediano della scala dei giudizi, seppure emergano differenze tra le varie tipologie di servizi che ottengono valori compresi tra un minimo di 3,6 a un massimo di 4,7.

I risultati dell'indagine sono stati presentati in forma sintetica il 16 aprile 2013 in Aula Magna nel corso della Giornata della Trasparenza. Sul sito web del Servizio Qualità e Dati Statistici sono stati pubblicati i dati di dettaglio.

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

Particolare attenzione è stata dedicata all'Area Ricerca, che fornisce assistenza nell'ambito dei finanziamenti alla ricerca e nella gestione amministrativa dei processi centrali relativi alla Ricerca di Ateneo ed è al servizio di Dipartimenti, Personale docente; Ricercatori, Dottorandi, PTA, Start up e Spin off .

I principali servizi erogati sono:

- Servizio di informazione sulle opportunità di finanziamento;
- Servizio di supporto al reperimento e alla gestione dei finanziamenti nazionali e internazionali;
- Raccolta dei dati sulle attività di ricerca svolta nelle varie sedi;
- Gestione amministrativa dei processi centrali relativi alla ricerca di Ateneo.

Nell'ambito del Sistema Bibliotecario di Ateneo, in coerenza con la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale, è stata effettuata una revisione dell'assetto organizzativo e delle procedure, conclusasi con la ratifica della Carta dei Servizi, che descrive le modalità di erogazione dei servizi allo scopo di migliorare il rapporto tra il Sistema Bibliotecario di Ateneo e i propri utenti e rappresenta l'impegno sulle prestazioni e i progetti di miglioramento.

- *Il nuovo portale del Sistema Bibliotecario di Ateneo*

Il nuovo portale del Sistema Bibliotecario di Ateneo, disponibile all'indirizzo [biblioteche.unipv.it](http://biblioteche.unipv.it), si presenta come unico punto di riferimento per l'accesso ai servizi e alle informazioni del Sistema Bibliotecario.

Il portale raccoglie e organizza le informazioni che risultavano "suddivise" su diverse pagine (Portale Ateneo; Portali accesso a servizi specifici; Portali delle 9 biblioteche del Sistema Bibliotecario) che rendevano la consultazione frammentaria e poco efficace per gli utenti.

Il nuovo servizio è integrato con il portale di Ateneo da dove, a partire dalla voce "BIBLIOTECHE" presente nei vari canali di navigazione, è possibile accedere direttamente alle informazioni e servizi gestiti dal SiBA.

Dal portale è possibile accedere alle risorse disponibili, avere informazioni sulle biblioteche e sui servizi erogati. Sono inoltre presenti informazioni sull'organizzazione generale e sugli organi scientifici di riferimento: Commissione Bibliotecaria di Ateneo, Consigli Scientifici Bibliotecari.

La realizzazione ha previsto lo sviluppo di nuove funzionalità tra cui: box per ricerca rapida; archivio delle banche dati e risorse elettroniche acquistate dall'Ateneo e una selezione di quelle gratuite disponibili in rete; Calendario dei corsi e incontri organizzati per presentare i servizi SiBA agli utenti.

L'attività svolta è stata coordinata dal Servizio Biblioteca Digitale con il contributo del "Gruppo di lavoro revisione sito WEB del SiBA", dei responsabili dei Servizi SiBA, dei Responsabili coordinatori delle biblioteche e dei colleghi che hanno curato la presentazione delle pagine delle singole strutture.

Il portale è stato realizzato in collaborazione con l'Area Comunicazione e Relazioni Esterne e l'Area Sistemi Informativi.

È infine utile citare l'indagine realizzata dall'Area Gestione Sistemi, Ambiente e Sicurezza sulla soddisfazione degli utenti delle biblioteche, allo scopo di tracciare un profilo dell'utenza, individuarne il livello di conoscenza in relazione all'utilizzo dei servizi e conoscerne il grado di soddisfazione.

- *Indagine di customer satisfaction dei servizi bibliotecari*

I dati relativi al Sistema Bibliotecario sono stati estrapolati da un'ampia rilevazione di customer satisfaction rivolta a docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici (CEL), condotta nel 2013 in collaborazione con il Servizio Qualità e dati statistici.

Le domande sono rivolte a indagare la conoscenza dei servizi offerti dall'Ateneo, la loro diffusione e il gradimento riscontrato. I risultati complessivi dell'indagine, relativi quindi a tutto l'Ateneo, sono disponibili sul portale dell'Ateneo, nella sezione relativa alla trasparenza e sono stati presentati in occasione della giornata della trasparenza (16 aprile 2013).

Per quanto riguarda il Sistema Bibliotecario di Ateneo il primo dato di rilievo che emerge è il tasso di utilizzo dei servizi bibliotecari che risulta piuttosto basso. Circa un terzo dei docenti e quasi la metà degli studenti non utilizzano i servizi bibliotecari.

In dettaglio:

<b>componente</b>	<b>tipo di servizio bibliotecario</b>	<b>tasso di utilizzo</b>
studenti	servizi in presenza	55%
	servizi online	36%
	sale studio ad apertura serale	35%
docenti	servizi in presenza	64%
	servizi online	70%
PTA	servizi in presenza	21%
	servizi online	22%
CEL	servizi in presenza	33%
	servizi online	33%

Appare quindi necessario proseguire il percorso di promozione dei servizi bibliotecari.

La soddisfazione di chi utilizza il servizi bibliotecari è relativamente alta. La votazione media espressa nei confronti dei servizi bibliotecari dalle quattro componenti della comunità accademica è infatti la seguente:

<b>componente</b>	<b>grado medio di soddisfazione dei servizi bibliotecari (scala 1-6)</b>
Studenti	4,2
Docenti	4,5
PTA	4,7
CEL	4,9

L'esame dettagliato di tutte le risposte date, in particolare da docenti e studenti, fa emergere in modo piuttosto chiaro la necessità di migliorare l'offerta di patrimonio bibliografico, sia in formato cartaceo che in formato elettronico.

<b>componente</b>	<b>tipo di servizio bibliotecario</b>	<b>grado medio di soddisfazione dei servizi bibliotecari (scala 1-6)</b>
studenti	disponibilità di libri di testo	4,1
	adeguatezza della collezione di risorse elettroniche	4,1
docenti	disponibilità di materiale bibliografico cartaceo	4,1
	adeguatezza della collezione di risorse elettroniche	4,1

Altre aree di miglioramento appaiono quello della comunicazione e dell'informazione qualificata agli utenti (4,2 il punteggio dato mediamente dagli studenti al servizio di informazioni bibliografiche e assistenza agli utenti), il miglioramento degli spazi delle sale studio ad apertura serale (3,7).

Tra i punteggi più alti si nota il 5,1 espresso dai docenti a proposito della disponibilità del personale.

Infine si sottolinea come alla domanda sull'importanza dei servizi bibliotecari i docenti abbiano risposto sottolineandone il valore: il punteggio espresso è pari a 5,1.

## 8. RAZIONALIZZAZIONE ED EFFICIENZA DELLA GESTIONE

Numerose sono infine le attività pianificate e sostenute dall'Amministrazione Centrale in forza dell'innovazione e della modernizzazione portate dall'utilizzo della rete interna ed esterna in favore degli utenti e del personale interno.

- a) L'Ateneo, nell'ambito del ridisegno complessivo della propria infrastruttura informatica ha realizzato numerosi interventi sull'architettura di rete, sui server, attraverso l'Area Sistemi Informativi. In particolare gli interventi sono sintetizzati nell'allegato 7.

Determinanti per il risparmio in termini di risorse amministrative e finanziarie sono state le soluzioni adottate, grazie alle quali è stato possibile migliorare l'efficienza di processi critici quali il controllo remoto del PC.

- b) Per quanto riguarda invece i servizi e le applicazioni informatiche, si è assistito a una loro marcata evoluzione grazie al ruolo attivo e rilevante giocato dall'Area Servizi Informativi nel supportare le strategie dell'Ateneo, che in questi anni ha fortemente perseguito l'obiettivo di realizzare a livello di Ateneo un *sistema informativo integrato* che consentisse la condivisione delle informazioni tra i differenti sottosistemi dedicati alle specifiche aree applicative.

Nell'ottica di coinvolgimento dei portatori di interesse e di ottimizzazione dei processi amministrativi, l'Area ha sviluppato un articolato sistema di servizi che consente sia agli studenti che ai docenti lo svolgimento online (via web) della quasi totalità delle pratiche amministrative.

- c) La gestione delle infrastrutture è deputata all'Area Tecnico edilizia e logistica. Essa ha il compito di assicurare la programmazione e il coordinamento degli interventi di costruzione, conservazione, adattamento e manutenzione del patrimonio immobiliare, attraverso la progettazione, la direzione e il controllo dei lavori di terzi, la certificazione e la verifica di conformità a norme e



regolamenti di legge, la gestione amministrativa e finanziaria dei fondi affidati. L'Area, in coerenza con le esigenze di sviluppo e razionalizzazione degli spazi e in relazione alle attività dell'Ateneo e agli obiettivi strategici e operativi definiti dall'Amministrazione, pone un'attenzione costante ai fabbisogni dell'Ateneo in termini di spazi.

L'attività svolta si è focalizzata su obiettivi di ampio respiro volti al miglioramento della qualità degli spazi e di vita, mediante la razionalizzazione dell'ubicazione spaziale delle attività dell'Ateneo, la riduzione dei consumi energetici, il miglioramento dell'efficienza, efficacia e sicurezza delle reti impiantistiche e dei servizi logistico-edilizi, incrementandone il livello di accessibilità.

Di particolare interesse per gli obiettivi dell'Amministrazione Centrale sono state le seguenti attività:

- a) Riduzione dei consumi energetici
- b) Incremento del livello di accessibilità dell'Ateneo

Si ricorda infine l'attività svolta dal Servizio Legale e dal Servizio Organi collegiali e strutture dipartimentali, finalizzata a rendere sempre più snella e semplificata l'applicazione di norme spesso di difficile interpretazione, a facilitare e a supportare lo svolgimento delle funzioni primarie.

## **9. ATTIVITÀ E RISULTATI ULTERIORI**

Come anticipato in premessa, l'ultimo triennio è stato caratterizzato da una prolificità normativa di pesante impatto sull'assetto organizzativo e sulle modalità operative delle Pubbliche Amministrazioni, con interventi del legislatore mirati, ma di ampia portata, che hanno avuto una ricaduta significativa anche sulle Università.

Si fa qui riferimento, in particolare, a due leggi:

- L. 183/2011 (“Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato, Legge di stabilità 2012”) che, con l’art. 15<sup>17</sup> intervenendo a modificare il D.P.R. 445/2000 (“Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa”) ha dato l’avvio al processo cosiddetto di “decertificazione”;
- L. 190/2012 (“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”) e successivi decreti.

Entrambi gli ambiti di intervento, Decertificazione da un lato e Anticorruzione e Trasparenza dall’altro, sono di importanza rilevante sia per il costante miglioramento dell’immagine della Pubblica Amministrazione, sia per costruzione di un’amministrazione snella ed efficiente, che attraverso la semplificazione e la trasparenza si muove e si apre verso i propri utenti e l’intero tessuto urbano e civile nel quale si inserisce. Un’occasione carica di opportunità e di risvolti in vari ambiti, innanzi tutto quello etico, proprio anche della missione dell’Università intesa nel suo complesso come luogo di formazione.

La nostra Amministrazione si è quindi impegnata con decisione su entrambi i fronti, come riassunto di seguito.

#### **a) Decertificazione**

Preme ricordare che già nel corso dell’anno 2012, attraverso l’istituzione di un Gruppo di Lavoro, si era prontamente provveduto a ottemperare agli interventi urgenti imposti dalla normativa, con la pubblicazione sul portale di Ateneo di un’informativa agli utenti sulle novità introdotte dalla “decertificazione”, della modulistica per le dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto di notorietà e delle nuove procedure per il rilascio dei certificati, queste ultime affinate, con la riapertura del medesimo Gruppo di Lavoro, nel 2013.

---

<sup>17</sup> “Norme in materia di certificati e dichiarazioni sostitutive e divieto di introdurre, nel recepimento di direttive dell’Unione europea, adempimenti aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalle direttive stesse.”

L'Amministrazione ha provveduto all'attivazione, come previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale<sup>18</sup> (CAD), di una convenzione aperta per l'accesso e la fruibilità dei dati delle Segreterie Studenti dell'Ateneo da parte di Pubbliche amministrazioni e gestori di pubblici servizi. Al momento della stesura della presente relazione sono state attivate 22 convenzioni, con indubbio vantaggio sia per gli enti fruitori del servizio, sia per gli uffici dell'Ateneo preposti ai controlli di veridicità sulle autocertificazioni previsti dalla normativa.

Il nostro Ateneo si è inoltre fatto promotore presso il CODAU, insieme all'Università di Milano Bicocca, di un testo di convenzione che fosse condiviso da tutti gli Atenei e della sottoscrizione collettiva di una convenzione "unica" che consenta la consultazione reciproca dei dati degli Atenei sottoscrittori. L'iter formale e tecnico per la realizzazione di questo innovativo progetto, che va a sopperire ad alcune gravi lacune dell'impianto normativo, è seguito dall'Area Sistemi informativi, dal Servizio Affari generali e supporto normativo e dalla Direzione Generale e attualmente è in fase di conclusione.

#### **b) Anticorruzione e trasparenza**

La L. 190/2012, i successivi decreti legislativi 33/2013 e 39/2013, nonché le numerose indicazioni prescrittive pervenute dalla CIVIT e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, hanno comportato alcuni adempimenti urgenti e una stringente programmazione:

- Stesura del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) entro il 31 marzo 2013 e di una Relazione sulla prevenzione della corruzione (entrambe approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 5 marzo 2013)
- Aggiornamento del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 luglio 2013)
- Analisi, da parte della Direzione Generale, in stretta collaborazione con i Dirigenti di ogni Area, delle aree di maggiore esposizione al rischio corruzione

---

<sup>18</sup> D. Lgs 7 marzo 2005, n. 82, art. 58 ("Modalità della fruibilità del dato")

e individuazione delle opportune proposte di intervento migliorativo ai fini di una riduzione del rischio stesso.

- Azioni di informazione nei confronti di tutte le Strutture e i Servizi coinvolti ai fini dell'organizzazione delle procedure di raccolta dei dati richiesti per la pubblicazione in ottemperanza agli adempimenti in materia di Trasparenza
- Assolvimento dei più urgenti adempimenti in materia di Trasparenza
- Raggiungimento della percentuale di successo del 100% nel sito "La Bussola della Trasparenza nei siti web" <http://www.magellanopa.it/bussola/>
- Stesura della Relazione annuale sulla prevenzione della corruzione ai sensi dell'art. 1, comma 14 della L. 190/2012, che sarà pubblicata sul portale di Ateneo entro il 15 dicembre 2013 e della quale sarà data comunicazione nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2013.

## **10. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Contestualmente alla presentazione della Relazione sul Programma e sugli obiettivi 2013 era stato illustrato il quadro sinottico allegato alla relazione stessa, che riportava in sintesi gli obiettivi del Direttore Generale e delle singole Aree dirigenziali, unitamente agli indicatori di misurazione dei risultati da utilizzarsi ai fini della valutazione della performance in termini di efficienza, sostenibilità finanziaria ed efficacia.

Le principali attività svolte dal Direttore Generale, rispetto agli obiettivi 2013 sono state sintetizzate nella relazione e nelle tabelle relative agli indicatori di risultato inserite nelle pagine precedenti. Si ritiene opportuno anche precisare che la presente relazione costituisce un resoconto dei risultati ottenuti nel triennio di operatività del Direttore Generale, dal 2011 al 2013 e quindi risulta difficile, e forse non del tutto appropriato, cercare di definire – e conseguentemente valutare – l'azione complessiva del Direttore Generale che, con la Legge Gelmini, diventa un Organo dell'Ateneo, attraverso la misurazione quantitativa di indicatori e tabelle numeriche.

L'”Organo”/Direttore Generale è chiamato a esplicitare una generale attività i cui risultati positivi o negativi non derivano esclusivamente dalle proprie azioni, ma dipendono da molteplici variabili endogene. La positività di una azione a 360 gradi non può essere valutata dal numero di incontri, di regolamenti, di corsi di formazione, ecc., ma ben più propriamente dalla soddisfazione del Rettore e degli Organi di governo rispetto a un programma che questi stessi soggetti hanno assegnato al Direttore Generale. Dunque meno rilevanza a micro indicatori e più significato alle principali innovazioni, alle iniziative di cambiamento, alla coerenza strategica, all'organizzazione che sia capace di garantire servizi di qualità, all'introduzione di valori cui richiamarsi nei propri comportamenti.

## **CONCLUSIONI**

L'Amministrazione Centrale al fine di identificare, gestire e migliorare i propri processi ha proceduto a una mappatura generale di tutte le Aree. Grazie a tale attività si è riusciti a identificare, descrivere e documentare in modo più puntuale e sistematico i processi chiave dell'Amministrazione Centrale.

La partecipazione dell'Ateneo a gruppi di lavoro nazionali (Progetto Good Practice, Progetto Brunetta, ecc.) ha consentito di pervenire alla definizione di una mappa completa di processi di supporto a quelli primari (didattica e ricerca) intesi come sommatorie di attività che concorrono all'ottenimento di un prodotto/servizio di valore per il cliente finale.

Il progetto Good Practice (di cui è stato dato ampio riscontro nel Piano della Performance 2011) ha inoltre rappresentato una significativa crescita gestionale, in quanto ha consentito di identificare un modello di analisi delle prestazioni di attività amministrative rappresentative delle specificità del sistema universitario e caratterizzate da una rilevante incidenza sui costi e sulla qualità percepita in funzione di un miglioramento in termini di efficacia ed efficienza.

La descrizione analitica della struttura amministrativa e le riflessioni sviluppate non vogliono essere una presentazione trionfalistica, ma semplicemente uno strumento

conoscitivo di una componente che può influenzare nel bene e nel male il perseguimento dei prodotti primari dell'Ateneo, così che ciascuno possa meglio orientarsi in casi di necessità e sia anche informato più a fondo di attività che spesso non appaiono con sufficiente evidenza.

Se si vuole accostare la nostra realtà e la metodologia adottata (programmazione, obiettivi, strategia, risultati raggiunti) con le indicazioni politiche della Relazione al Parlamento sullo stato della Pubblica amministrazione di cui alla premessa e ad altri documenti strategici emanati dai Governi in questo stesso periodo, si può tranquillamente affermare che nell'ambito di una realtà pubblica circoscritta quale l'Università di Pavia è stato possibile, pur con tutti i miglioramenti ancora necessari, realizzare buona parte delle politiche auspicate.

Al fine di rendere ancora più concreta la presente relazione, si rinvia alle sintetiche relazioni dei Dirigenti delle rispettive aree, che saranno presentate prossimamente complete di indicatori, e che mettono a fuoco l'attività specifica, gli obiettivi, i risultati.

Resta la consapevolezza che il percorso è ancora incompiuto: non tutti i valori né tutti gli obiettivi sono stati raggiunti al livello dell'eccellenza, sia a livello di contenuti che di metodo.

I contenuti (gli obiettivi) nascono dal cambiamento permanente che costituisce la vita dinamica di ogni realtà, ma ne va garantita la continuità con un passato proiettato nel futuro, per evitare l'improvvisazione statica e replicante e l'inseguire e subire quel che accade.

Il metodo richiede di interiorizzare alcuni elementi fondamentali del gioco di squadra (obiettivo, compito, strategia, regole, risorse, coordinamento).

Valori che ciascun attore deve saper esprimere, anche attraverso un corrispondente atteggiamento spontaneo di stima, di fiducia, di sintonia da parte di tutti.

C'è ancora tanto cammino da percorrere per superare le molte criticità ancora esistenti, che vanno severamente valutate pur senza atteggiamenti di condanna, dal momento che il lavoro svolto e la professionalità necessaria andrebbero conosciute nella loro complessità prima di emettere giudizi negativi. La sintesi delle attività

illustrate costituisce una troppo forte semplificazione di una molteplicità di obiettivi, azioni, progetti da gestire attraverso un continuo coordinamento e monitoraggio anche di dettaglio, quale presupposto per il conseguimento dei risultati.

Si tratta di un quasi invisibile processo fatto di microelementi, microdecisioni, microcomportamenti da presidiare e da ricondurre a sistema.

In questa ottica anche la burocrazia può e deve diventare risorsa.

Se la Struttura amministrativa ha saputo raggiungere risultati apprezzabili, ciò grazie alla consapevolezza che la propria funzione doveva corrispondere con coerenza alle politiche e alle strategie espresse dagli Organi di Governo.

Si è trattato di un lavoro importante, che ha coinvolto e impegnato buona parte del Personale che ha accettato e condiviso il percorso e che è oggi pronto per consapevolezza, scelta e per professionalità acquisita a proseguire in nuove sfide nel futuro.

## Allegato 1

<b>PTA</b>	<b>2010 (al 30/09)</b>	<b>2013 (al 30/11)</b>	<b>±</b>
Tempo indeterminato	942	892	-50
Tempo determinato	23	11	-12
<b>Totale</b>	<b>965</b>	<b>903</b>	<b>-62</b>

Tabella 1. Evoluzione PTA dal 2010 al 2013 (personale TI e TD).

<b>PTA</b>	<b>2010 (al 30/09)</b>	<b>2013 (al 30/11)</b>	<b>±</b>
Amministrazione Centrale	403	413	+10
Dipartimenti	449	426	-23
Facoltà, Poli e Sedi, Centri	113	64	-49
<b>Totale</b>	<b>965</b>	<b>903</b>	<b>-62</b>

Tabella 2. Suddivisione del PTA per Macrostrutture (personale TI e TD).

Nota: la divisione tra Amministrazione Centrale e Centri risente di diverse riorganizzazioni con graduale accentramento in Amministrazione Centrale delle attività dei centri.

<b>PTA</b>	<b>2010 (al 30/09)</b>	<b>2013 (al 30/11)</b>	<b>±</b>
D.G.	1	1	0
Dirigenti	6	6	0
EP	60	55	-5
D	299	280	-19
C	453	431	-22
B	146	130	-16
<b>Totale</b>	<b>965</b>	<b>903</b>	<b>-62</b>

Tabella 3. Suddivisione del PTA per categorie (personale TI e TD).

<b>COSTO PERSONALE</b>	<b>2010 (al 30/09)</b>	<b>2013 (stima al 31/12)</b>
<b>Costo Personale Docente e Ricercatori (spese stipendiali per personale docente e ricercatore a tempo indeterminato e determinato)</b>	91.850.247	80.227.866



<b>Costo Personale tecnico amministrativo (spese stipendiali per personale a tempo indeterminato e determinato)</b>	37.427.885	35.880.716
---	------------	------------

Tabella 4. Costi del PD e del PTA (spese per personale TI e TD esclusi arretrati per anni precedenti), mesi di novembre e dicembre 2013 stimati

<b>RAPPORTO AF/FFO</b>	<b>PAVIA</b>	<b>Media nazionale</b>
<b>2010</b>	89,83%	N.D
<b>2011</b>	75,68%	74,47%
<b>2012</b>	72,73%	72,38%

Tabella 5. Rapporto costi A.F./FFO (calcolato con applicazione della normativa vigente). Si ricorda che dal 2011 si applica l'indicatore del decreto 49/2012 all'articolo 7, tale indicatore deve essere al di sotto del 80%.

## Allegato 2

<b>La mission di Ateneo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Essere tra le prime Università italiane nella valutazione della ricerca</li><li>- Assicurare la qualità della ricerca in tutte le sue fasi (di base, applicata, trasferimento tecnologico)</li><li>- Assicurare la stretta interazione tra formazione di alto livello e ricerca (dottorati, assegnisti)</li><li>- Incrementare il livello di internazionalizzazione degli studenti e della ricerca e in particolare con riferimento al dottorato e alla laurea magistrale</li><li>- Operare su base regionale e diventare l'Università caratterizzata da ricerca e didattica di qualità</li><li>- Assicurare un forte legame con il mondo della produzione, delle professioni e del mercato del lavoro</li></ul>
<b>La mission dell'Amministrazione</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Favorire servizi di qualità a supporto delle attività didattiche e di ricerca in modo efficace ed efficiente</li><li>- Ridurre, grazie alla semplificazione, l'impegno che i docenti e i ricercatori devono dedicare alle attività non caratteristiche</li><li>- Assicurare una struttura tecnico-amministrativa competitiva (progetti d'avanguardia, riduzione sprechi)</li><li>- Mettere in atto processi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi aziendali per garantire coerenza tra la strategia e la gestione.</li></ul>

## Allegato 3

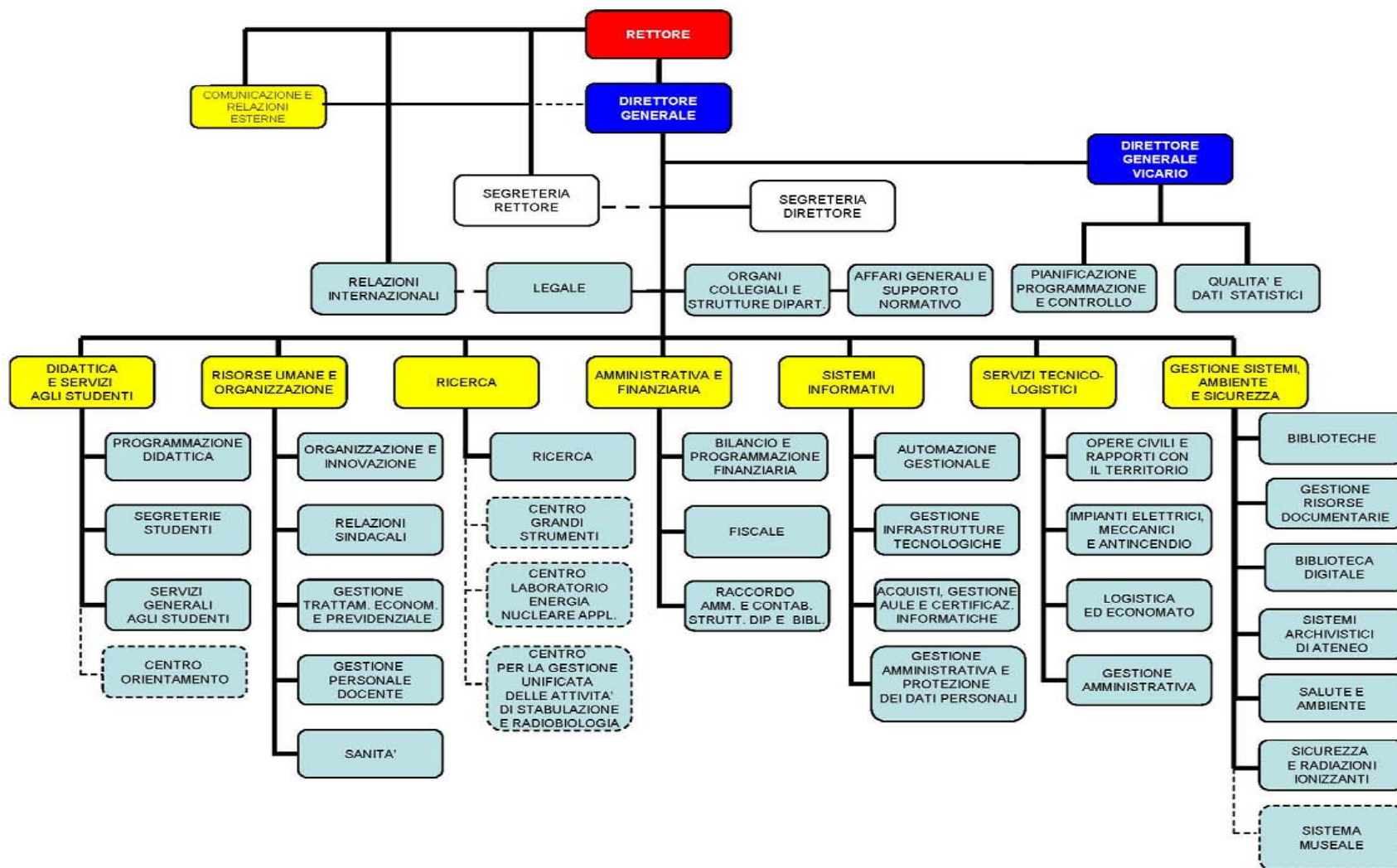
### Valori dell'Amministrazione Centrale

- L'evoluzione incalzante degli scenari esterni impone una visione prospettica e quindi un cambiamento e un conseguente sforzo innovativo da parte di ciascuno
- L'intera organizzazione deve operare secondo i principi del management aziendale: orientamento alla produttività ai clienti ed esterni, ai quali va garantito un autentico servizio di qualità e di eccellenza
- La struttura organizzativa deve essere meno piramidale, con maggior numero di collegamenti orizzontali
- L'integrazione tra le differenti unità organizzative, potrà essere conseguita definendo obiettivi comuni e curando la costituzione di gruppi di lavoro che debbono lavorare secondo precise regole
- L'introduzione di nuove logiche per un sistema incentivante, per premiare solo chi porta risultati concreti e misurabili
- La formazione del personale, strumento strategico di crescita che va inserita in un progetto a medio-lungo termine
- I Dirigenti e i Responsabili, non devono essere dei notai, legittimati solo a un controllo formale sugli atti amministrativi, ma ideatori di servizi, intraprendenti, dinamici, creativi
- L'azione deve essere ispirata a principi e valori che non provengono da altri, ma che devono promanare da ogni decisione e da ogni atto dei singoli responsabili
- Il lavoro deve essere finalizzato al **risultato** per ottenere il quale occorre seguire le regole tipiche del lavorare per progetti e per obiettivi
- Qualità totale, vista come prima soddisfazione del cliente, e pertanto introduzione del concetto di **servizio**, come fondamento del proprio lavoro

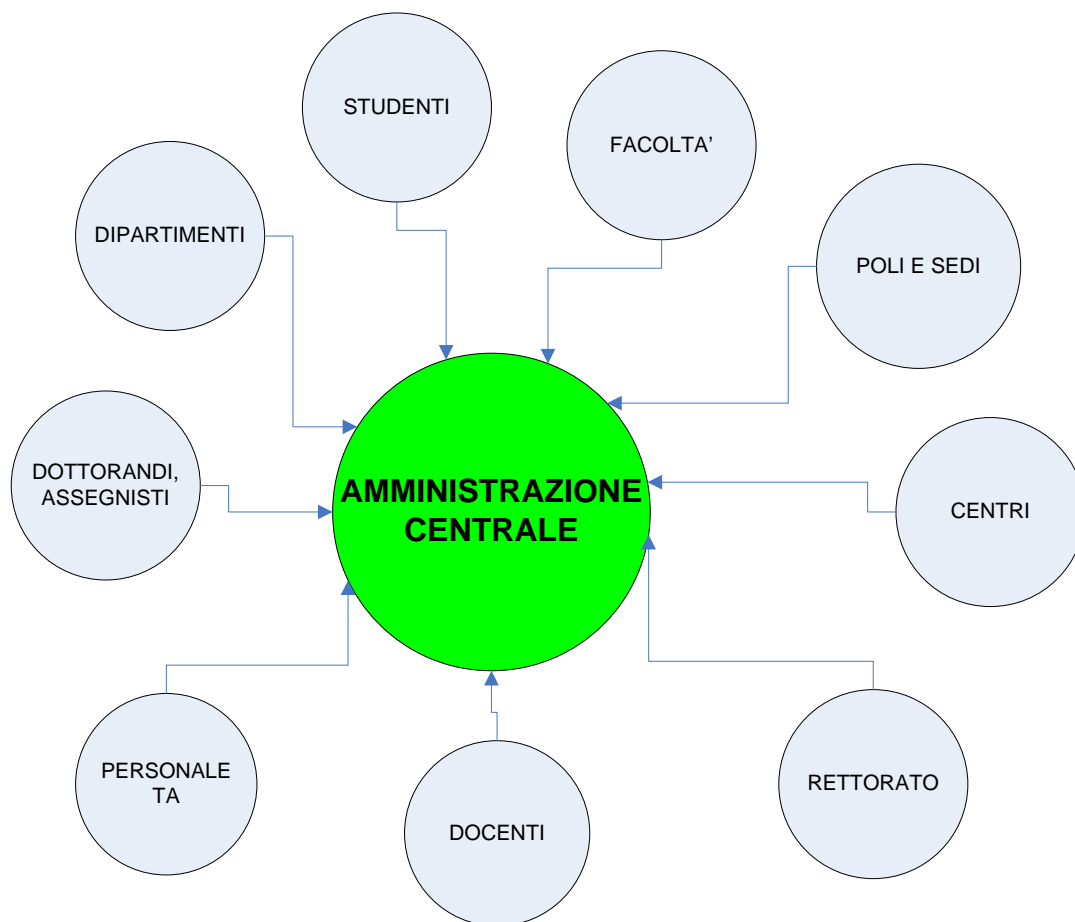
**Allegato 4 - Metodologia di pianificazione strategica.**



## Allegato 5 – Organigramma di Ateneo (1/1/2013)



## Allegato 6 - Rappresentazione dei Clienti interni di AC.



## Allegato 7

<b>Sala macchine</b>
Aggiornamento infrastruttura di virtualizzazione dei server
Aggiornamento della Storage Area Network
Ampliamento dell'infrastruttura per il backup delle banche dati
Aggiornamento dell'infrastruttura per la virtualizzazione dei posti di lavoro
Aggiornamento firewall a protezione delle banche dati di Ateneo
<b>Continuità operativa</b>
Allestimento 2 <sup>a</sup> sala macchine
Adeguamento infrastruttura trasmissiva in fibra ottica
Collegamento dell'Area Bassi-Taramelli all'anello ottico urbano
Duplicazione collegamento fibra ottica Via Ferrata – PoP GARR Via Bassi
<b>Interventi sulla rete</b>
Rifacimento dell'intero impianto Wi-Fi
Aggiornamento della rete cablata con l'installazione di 93 nuovi apparati
Aggiornamento del ponte radio per la sede di V. Brambilla
Attivazione di collegamenti VPN per incrementare la sicurezza degli accessi
<b>Servizi amministrativi</b>
Immatricolazioni
Iscrizioni
MAV online
Autocertificazioni
Compilazione e presentazione dei modelli di autocertificazione dei redditi
Consultazione carriera
Piani di studio
Iscrizione agli appelli d'esame
Verbalizzazione elettronica esami con firma digitale
Prenotazione appuntamenti con Segreteria Studenti
Sistema di comunicazione integrata " <i>Filo diretto</i> "
Gestione associazioni studentesche per attività culturali e ricreative
Calendario accademico
Questionari sulla qualità della didattica e sulla soddisfazione dei servizi
Gestione presenze
Consultazione cedolini
Richiesta autorizzazione svolgimento incarichi
Proposte Dottorati di Ricerca
Registro elettronico delle attività dei Collaboratori Esperti Linguistici
Protocollo informatico e gestione documentazione organi accademici
<b>Ricerca</b>
Banca dati della ricerca
Prodotti della ricerca
<b>Servizi bibliotecari</b>
Catalogazione bibliografica
Catalogo collettivo online delle biblioteche
Prestito bibliotecario
Gestionale delle acquisizioni
Servizio per l'accesso alle risorse digitali off-Campus
<b>Servizi ECDL e corsi online</b>
Corsi ECDL Core
Corsi ECDL Core Advanced
Corso sul trattamento dei dati personali
Corso sull'uso del protocollo informatico