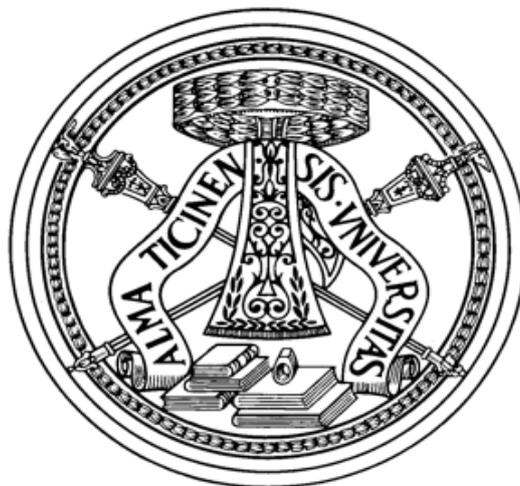




UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
**Direzione Generale**

**Università degli Studi di Pavia**



**RELAZIONE FINALE ATTIVITA E RISULTATI**

**ANNO 2015**

## Sommario

Premessa.....	2
L'anno 2015 .....	4
Principali criticità.....	4
<i>L'eccessiva burocratizzazione</i> .....	4
<i>La gestione delle risorse umane e la riorganizzazione</i> .....	5
<i>La gestione del patrimonio</i> .....	7
Principali risultati conseguiti.....	8
<i>Organizzazione e semplificazione</i> .....	9
<i>Miglioramento dei servizi e della soddisfazione degli utenti interni ed esterni</i> .....	10
<i>Sistemi informativi e gestionali</i> .....	15
<i>Supporto all'internazionalizzazione</i> .....	19
<i>Anticorruzione, trasparenza e clima organizzativo</i> .....	20
<i>Programmazione triennale 2013-2015</i> .....	23
Conclusioni .....	25
Allegati.....	25

## Premessa

Da un punto di vista organizzativo, l'impatto sugli Atenei dei numerosi interventi normativi degli ultimi anni è stato indubbiamente molto rilevante. In particolare, la legge 240/10 ha profondamente inciso sulla struttura organizzativa del sistema universitario, rendendo ancora più forte e complessa l'interazione tra l'Amministrazione e la Squadra di Governo, composta dai docenti che rivestono cariche accademiche. L'effettivo rafforzamento gestionale di un ateneo è strettamente legato, oltre che alla ridefinizione degli organi centrali, alla reale capacità di governo dei processi amministrativi e di controllo del personale tecnico-amministrativo dislocato nelle unità organizzative locali.

La legge 240/2010 attribuisce ai direttori generali «la complessa gestione e attivazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo», mentre al rettore compete (tra le altre cose) la «rappresentanza legale dell'università e delle funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche». Di qui la complessità di interpretare la funzione del direttore generale in rapporto alle istanze riformistiche e alle esigenze contingenti degli atenei, proiettati verso un ridimensionamento strutturale che passa attraverso la razionalizzazione e la standardizzazione delle spese, l'ottimizzazione e la valorizzazione delle risorse umane in base alle competenze, la promozione della trasparenza contabile e informativa, la valutazione della qualità della didattica e della ricerca. Governare e gestire un ateneo in un contesto caratterizzato da risorse economiche *finite* comporta la necessità di coniugare le scelte politiche a logiche manageriali a tutti i livelli. Per questo motivo, assume importanza cruciale il rapporto tra gli Organi di Governo e gli apparati gestionali-amministrativi (direttore generale, dirigenti e responsabili di struttura). Pur rimanendo assolutamente valido il principio generale di distinzione tra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, la costruzione di un rapporto armonico e di una reale integrazione nel perseguire obiettivi condivisi

assume una rilevanza cruciale. In particolare, gestire risorse significa anche e soprattutto gestione delle risorse umane.

Se, fino a pochi anni or sono, la macchina gestionale-amministrativa degli atenei rispondeva prevalentemente alle logiche del “Pubblico impiego” (gerarchia, procedure amministrative, obblighi di legge) fornendo il proprio know-how a supporto delle attività di didattica, ricerca e servizi amministrativi all’utenza, ora la funzione strumentale alla mission degli atenei esige competenze specialistiche e capacità manageriali. La riforma del pubblico impiego e i continui tagli di finanza pubblica hanno completamente rovesciato il patto ‘pochi soldi, poco lavoro e stabilità fino alla pensione’. Ora si tratta di fare i conti con ‘ancor meno soldi, molto lavoro e in continuo cambiamento negli strumenti e nelle funzioni, pensione sempre più lontana’<sup>1</sup>. La deresponsabilizzazione e la demotivazione, senza dubbio, rappresentano oggi i maggiori ostacoli alle possibilità di un reale rinnovamento dell’ente o alla realizzazione di migliori servizi per gli studenti o per gli utenti interni, perché impediscono lo sviluppo di un nuovo modo di interpretare il ruolo professionale e le relazioni con l’organizzazione<sup>2</sup>.

Nello specifico, la componente amministrativa è chiamata a uno sforzo di flessibilità e specializzazione maggiore rispetto anche a quello degli altri enti pubblici dominati, oltre che da logiche di rappresentanza politica, da esigenze dello Stato tradotte in norme di legge puntuali e vincolanti che individuano l’input e l’output dei processi amministrativi. I cambiamenti che investono il personale amministrativo non lasciano fuori dalla discussione la componente docente e la sua necessaria managerializzazione: la vera svolta per l’Università passa anche attraverso la presa di coscienza culturale e “legislativa” che “decidere” deve necessariamente comportare una responsabilità in termini di obiettivi e risultati, soprattutto in sistemi autoreferenziali come quello delle università.

La stessa ANVUR, alla quale con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, è stata attribuita anche la competenza di valutazione delle performance gestionali, ha riconosciuto la necessità di integrazione. I piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell’Ateneo. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell’Ateneo. Mantenere l’indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale, ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell’Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

È importante evidenziare questi aspetti prima di analizzare i risultati dell’anno 2015, al fine di sottolineare quanto la possibilità di conseguire esiti gestionali positivi, in una difficile fase storica quale l’attuale, comporta un ripensamento sostanziale dei rapporti tra le diverse componenti la comunità accademica (Organi di Governo, Dipartimenti, tecnostruttura). Strategie basate su grandi visioni non possono prescindere da un apparato tecnico gestionale adeguato in un ambito di reciproca, reale e costruttiva collaborazione. In questa direzione, ritengo debba andare il lavoro e l’impegno di tutti.

---

<sup>1</sup> Si veda sul tema: “Il Governo manageriale delle università” a cura di Sandro Mainardi, Claudia Piccardo, Enrico Periti, Il Mulino, 2013.

<sup>2</sup> Per questo motivo e nella consapevolezza che la collaborazione attiva delle risorse umane è condizione determinante per realizzare con successo qualsiasi gestione del cambiamento, l’Ateneo attiverà nel 2016 uno specifico progetto di ‘Change Management’.

# L'anno 2015

## *Principali criticità*

### **L'eccessiva burocratizzazione**

L'eccesso di burocratizzazione che caratterizza la Pubblica Amministrazione italiana è ormai da tempo unanimemente rilevato e stigmatizzato. Le università, a pieno titolo inserite nel sistema delle Pubbliche Amministrazioni, non fanno certo eccezione. La burocratizzazione, infruttuosa e paralizzante, rallenta i tempi delle decisioni e restringe drasticamente i confini entro i quali può esercitarsi l'autonomia universitaria. Il diluvio di intricatissime norme, rinvii, fonti, circolari, ecc. che ha investito e investe le università, rende problematica (e potenzialmente rischiosa) l'assunzione di qualsiasi determinazione. Quanto più la normativa è complessa, tanto più si avverte la necessità di chiarimenti da parte degli apparati centrali, e soprattutto dal Ministero: da qui, la moltiplicazione dei quesiti che dovrebbero servire a chiarire i molteplici dubbi interpretativi e applicativi ma ai quali, spesso, neanche vengono date risposte. L'autonomia universitaria, da principio fondante dell'ordinamento universitario, è diventata regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva.

La burocratizzazione senz'altro costa: numerose giornate di lavoro sono spese dal personale universitario per raccogliere informazioni, riempire moduli, soddisfare adempimenti imposti dagli Organi Centrali. La quasi totalità di queste informazioni deve essere poi caricata all'interno di banche dati appositamente predisposte che, spesso, dialogano male tra loro, non prevedono adeguate funzioni di coordinamento e di controllo dei dati inseriti, richiedono l'inserimento di informazioni analoghe, in forme lievemente differenti. Inoltre, non sono efficacemente utilizzate in termini di ritorno utile per il governo e l'indirizzo del sistema e degli Atenei. In particolare, il processo di definizione e comunicazione delle informazioni necessarie ai fini di una corretta programmazione e gestione degli atenei avviene ormai in tempi e modi incredibilmente dilatati. Vengono elaborate bozze di decreti, discusse e analizzate in varie sedi, e solo dopo mesi e mesi, e ovviamente in costante ritardo rispetto ai tempi previsti, il provvedimento viene pubblicato. Ne consegue una profonda difficoltà previsionale che si traduce frequentemente in paralisi delle attività o in continui adattamenti e/o revisioni di lavori già fatti. Da ciò si origina, inoltre, la pratica ministeriale di imporre adempimenti alle singole università, accordando tempi strettissimi per la loro osservanza, salvo poi prevedere un differimento del termine, in prossimità della scadenza, e senza mai formulare e rispettare una pianificazione tempestiva degli adempimenti previsti per legge. I principali regolatori del sistema (MIUR e ANVUR) fanno anche scarsissimo ricorso alla consultazione degli attori istituzionali universitari prima di adottare determinate misure con la conseguenza di non tenere conto di aspetti importanti per la disciplina delle materie di volta in volta trattate.

Queste prassi, ormai usuali, nonché la sovrapproduzione normativa, frammentata e contraddittoria, generano "cattiva" burocrazia, lenta e improduttiva. In questo quadro, le procedure gestionali diventano rigide e inefficaci sovrastrutture. Esse offrono una sorta di protezione all'operatore che è chiamato ad adottarle senza doversi assumere in proprio responsabilità di decisione sull'azione da

intraprendere, ma ostacolano le possibilità di rinnovamento o la realizzazione di migliori servizi nonché una semplificazione lavorativa di beneficio comune.

In un contesto nel quale è fortemente limitata la possibilità per le Università di assumere nuovo personale, le retribuzioni di quello in servizio sono ferme da anni (in verità, le problematiche connesse al Fondo Trattamento Accessorio hanno costretto ad una loro riduzione, seppur sperabilmente temporanea) e le progressioni di carriera praticamente inesistenti, diventa molto difficile chiedere al personale contributi aggiuntivi in termini di impegno e di atteggiamento pro-attivo. Inoltre, la grande quantità di tempo lavoro da impiegare in funzioni di tipo strumentale e molto burocratizzate, demotiva ulteriormente le persone e impoverisce il supporto alle funzioni finali dell'Università ovvero didattica e ricerca.

## **La gestione delle risorse umane e la riorganizzazione**

Sono ormai numerosissimi gli studi che evidenziano come il valore di un'organizzazione sia prevalentemente determinato da elementi intangibili (ovvero Capitale Strutturale, Relazionale e Umano). Ne consegue che valorizzare un *asset* caratteristico come quello umano, nel regime competitivo in cui oggi l'Ateneo si trova ad operare, sarebbe di indubbio vantaggio. Le abilità e le competenze delle risorse umane (tra cui un posto di rilievo è occupato da quelle di tipo relazionale) sono premesse necessarie per creare valore aziendale. Le numerose sfide che si presentano al sistema universitario implicano la necessità che esso si confronti con il tema della valorizzazione del proprio personale amministrativo, poiché il ruolo di supporto è oggi fondamentale nello svolgimento di tutte le attività: dalla ricerca, alla didattica, ai servizi, al trasferimento di tecnologie e conoscenze. Le esigenze di nuove professionalità e la necessità che il management universitario esca definitivamente dal limbo burocratico, affermando diffusamente la capacità di una performance elevata, rappresentano obiettivi particolarmente critici nel contesto descritto. Cambiamento e incertezza rappresentano ormai elementi caratterizzanti il contesto universitario.

In particolare, l'anno 2015 è stato negativamente caratterizzato dalla problematica connessa alla definizione del Fondo per il Trattamento Accessorio. Il Collegio dei Revisori dei Conti ha certificato i fondi per il trattamento accessorio anno 2014 per il personale di categoria B, C, D per il personale di categoria EP e per i dirigenti in data 21/07/2015 (verbale n° 9/2015). Nell'ambito del lungo e laborioso processo di ricognizione delle poste contabili che costituiscono il Fondo Trattamento Accessorio, è stata evidenziata la sopravvalutazione di alcune voci contabili esposte nel Fondo 2010. Quest'ultimo, regolarmente certificato dal precedente Collegio dei Revisori<sup>3</sup>, rappresenta il limite cui riferirsi anche per la costituzione degli anni successivi (2011-2014). Pertanto, il ridimensionamento del valore 2010 si traduce in un eccesso di risorse di accessorio appostate ed erogate anche per gli anni successivi. L'eccesso di distribuzione al personale è stato erogato in 5 anni, pertanto il Collegio ipotizza un rientro a carico del fondo da frazionare in 5 recuperi annuali. Inoltre, la parte di debito più rilevante è stata quantificata a carico della quota di fondo destinato al trattamento accessorio del personale di categoria EP. Questo rende il rientro

---

<sup>3</sup>In merito, si segnala che l'Ateneo, nell'anno 2011, è stato oggetto di una richiesta di chiarimento dell'I.G.O.P (Ispettorato Generale per gli ordinamenti del personale e l'analisi dei costi del lavoro pubblico) relativo al Fondo Trattamento Accessorio del personale, regolarmente archiviato nella primavera del 2012, e sul Fondo Trattamento Accessorio dei Dirigenti, anch'esso chiuso nell'aprile del 2015. Inoltre, nel periodo aprile-maggio 2014, è stata effettuata una visita ispettiva del MEF in Ateneo che ha riguardato anche la costituzione e l'erogazione dei Fondi in questione, dalla quale non sono emerse irregolarità.

ancora più problematico in quanto sul Fondo trattamento accessorio degli EP grava una parte di retribuzione, corrisposta mensilmente, il cui valore varia da un minimo di 3.099 € ad un massimo di 12.000 € annui lordi. La rilevanza percentuale dell'accessorio sulla retribuzione lorda tabellare va da un minimo del 3% (Categoria B senza incarichi) ad un massimo del 23% (categoria EP al massimo dell'indennità). In questo ultimo caso, si tratta delle figure professionali su cui gravano le maggiori responsabilità e carichi di lavoro, considerato anche l'esiguo numero di dirigenti in organico.

La situazione comporta un grave rischio per la funzionalità dei processi gestionali dell'Ateneo. Gli adeguamenti retributivi e le progressioni di carriera sono bloccati da 6 anni, il numero delle persone in servizio si è drasticamente ridotto mentre i compiti e il carico di lavoro sono decisamente aumentati. L'aggiuntivo taglio delle indennità accessorie comporta un elevato rischio di demotivazione e di minor disponibilità all'impegno in una fase in cui necessita una maggiore e più consapevole partecipazione al raggiungimento degli obiettivi sfidanti che l'Ateneo si pone.

Nonostante le numerose sedute di contrattazione decentrata allo scopo convocate dall'Amministrazione e una misura di significativo incremento della quota conto terzi erogabile al personale approvata dal CdA nella seduta di settembre 2015, non è stato possibile pervenire alla sigla di un'ipotesi di accordo per l'anno 2014. In particolare, le organizzazioni sindacali hanno avanzato numerosissime e dettagliate richieste di delucidazioni circa le modalità di calcolo del limite 2010 (così come esposto nell'attuale certificazione) e sono state avanzate formali richieste di accesso agli atti. Alcune comunicazioni di parte sindacale, inviate a tutto il personale, hanno evidenziato presunte poste non considerate nel limite 2010 ri-certificato dal Collegio che porterebbero addirittura a quantificare fondi in misura superiore al limite precedentemente stabilito. L'assenza di un accordo per la destinazione dell'accessorio 2014 e, quindi, di una definizione puntuale delle somme da erogare, ha compromesso anche la definizione del piano di rientro dal debito chiesto dal Collegio dei Revisori. Di conseguenza, il Collegio non ha ulteriormente proceduto a certificare i fondi accessori per l'anno 2015 né, tantomeno, per l'anno 2016. Questo ha costretto l'Amministrazione a bloccare, dal 1 gennaio 2016, la corresponsione di qualsiasi voce di accessorio a tutto il personale. In particolare, l'indennità di posizione al personale di categoria EP, è stata ridotta al minimo contrattualmente stabilito. Trattasi, come ampiamente comunicato e sottolineato, di sospensione temporanea alla quale seguirà conguaglio, se dovuto, in base alla definizione dei fondi e dei successivi accordi.

Per superare la situazione di stallo che danneggia gravemente l'operatività nonché il clima organizzativo dell'Ateneo, l'Amministrazione non ha potuto esimersi da un'ulteriore attività di valutazione ed analisi tesa a ricostruire la correttezza delle poste considerate, certificate e utilizzate anche negli anni precedenti il 2010 e utili ai fini del calcolo degli attuali limiti di legge.

L'erogazione nella misura minima contrattualmente stabilita dell'indennità di responsabilità al personale di categoria EP, ha indotto una parte di questi (circa 25 persone) alla presentazione di un ricorso al TAR allo scopo di annullare la Delibera del Consiglio di Amministrazione n.362/2015 del 22/12/2015 di approvazione della "nuova organizzazione aree dirigenziali" (descritta in seguito), nonché a ripristinare l'importo delle retribuzioni dei ricorrenti alla misura originaria in godimento dal 31/09/2009. Si sottolinea, peraltro, come, stante l'ammontare del debito certificato dal Collegio dei Revisori, la riduzione al minimo dell'indennità del personale di categoria EP si sarebbe comunque resa necessaria anche in caso di raggiungimento dell'accordo 2014 e/o di mancata riorganizzazione delle aree dirigenziali.

Il vincolo connesso alla capienza dei fondi accessori è particolarmente grave. Infatti, alle problematiche di mancata erogazione di accessorio al personale, si aggiunge l'impossibilità di reclutare nuovi dirigenti e nuove professionalità di categoria EP anche in relazione a settori scoperti di grandissimo rilievo per l'intera vita accademica. Per questo motivo, nell'anno 2015, la Direzione Generale ha mantenuto 'l'interim' su tre importanti aree dirigenziali: Ricerca, Risorse umane e organizzazione e area Servizi tecnici. Per ovviare agli inevitabili problemi funzionali derivanti dalla situazione descritta, si è ritenuto necessario progettare una riorganizzazione della struttura dell'Amministrazione che consentisse di perseguire l'efficientamento dei servizi, riducendo la frammentazione e le sovrapposizioni di competenze secondo i seguenti principi:

- le aree dirigenziali sono state numericamente ridotte (da otto a sei) e ridefinite in modo da ricomprendere una pluralità di processi affini per tipologia di stakeholder;
- per ogni area verranno identificati pochi settori (strutture di secondo livello) con *ownership* su processi omogenei; il capo settore avrà il compito di coordinare i processi sviluppando integrazione operativa tra le strutture direttamente afferenti (Unità operative) e i Dipartimenti;
- le Unità operative all'interno dei settori saranno definite sui processi omogenei, dovranno essere caratterizzate da un aumento del livello di polivalenza degli operatori, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia delle attività e prevedere l'afferenza di un congruo numero di persone;
- riducendo il numero di strutture in staff, il dirigente sarà tenuto ad esercitare deleghe gestionali ampie, favorendo lo sviluppo della capacità gestionale dei capi settore;
- i Dipartimenti avranno all'interno delle aree dirigenziali degli interlocutori specifici per singolo processo.

L'analisi è attualmente in corso. Sono stati costituiti gruppi di lavoro composti da persone afferenti a strutture diverse allo scopo di riflettere sulle criticità e sulle ridondanze attuali e di individuare possibili sinergie. Una particolare attenzione è stata dedicata alle esigenze di semplificazione e razionalizzazione collegate alle nuove potenzialità offerte dalla dematerializzazione. In tutti i gruppi è stata inserita una persona con competenze informatiche per mappare gli applicativi utilizzati e verificarne il grado di integrazione. L'obiettivo è realizzare un sistema informativo condiviso e un efficace sistema di reporting che consenta disponibilità e fruibilità dei dati ai diversi attori istituzionali. L'analisi dei processi mappati consentirà di disegnare alcune ipotesi di struttura organizzativa da condividere con ProRettori, Delegati e Dirigenti. L'analisi organizzativa finalizzata alla reingegnerizzazione dei processi deve diventare una competenza costantemente presidiata in modo da implementare sempre nuove e più efficaci modalità di lavoro ogni qualvolta si palesino cambiamenti o criticità operative.

## **La gestione del patrimonio**

La ristrettezza delle risorse finanziarie e umane pesa anche sulle attività di gestione, manutenzione e utilizzo delle risorse patrimoniali di un Ateneo storico dotato di un rilevante quanto antico patrimonio immobiliare. I vincoli di bilancio, in aggiunta a quelli introdotti alle spese di manutenzione ordinaria e straordinaria dalle leggi di stabilità degli ultimi anni, hanno significativamente ridotto l'entità delle risorse destinate e, quindi, la progettazione e messa in cantiere degli interventi. La programmazione degli interventi edilizi per il triennio 2015-2017 e per il triennio 2016-2018 ha articolato gli interventi nei tre seguenti ambiti:

- attuazione di grandi opere: ovvero degli interventi di riqualificazione edilizia su grandi complessi edilizi, per lo più storici, che devono essere completati e che si svilupperanno nei prossimi anni;
- sviluppo di una politica edilizia orientata alla progressiva messa in sicurezza del patrimonio esistente;
- attuazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria mirati sia a risolvere criticità singolari, sia volti all'incremento degli standard prestazionali del patrimonio esistente, oltre che al suo graduale efficientamento energetico.

Il fabbisogno finanziario per la realizzazione degli interventi risulta pari rispettivamente a 25.260.000,00 € per il triennio 2015-2017 e a 38.684.809,85€ per il triennio 2016-2018. Considerate le ridotte potenzialità di investimento su fondi propri e le negative ripercussioni di un eccessivo indebitamento sugli indici di bilancio, risultano evidenti le difficoltà da affrontare in termini di gestione del patrimonio immobiliare di Ateneo.

Accanto alle tre linee di intervento sopra riportate, nel 2015 è stata avviata anche un'attività organica di ricognizione della consistenza del patrimonio edilizio dell'Ateneo. Obiettivo di questa ricognizione sarà non solo la verifica dell'effettiva attribuzione degli spazi alle singole strutture dipartimentali ed organizzative dell'Ateneo, ma anche il monitoraggio di alcuni indicatori prestazionali relativi allo stato di conservazione, all'adeguatezza d'uso (ivi compresi gli aspetti di sicurezza e accessibilità) e al tasso di occupazione delle strutture esistenti.

La messa a norma degli edifici rappresenta una questione di particolare rilevanza. Occorre, infatti, individuare le priorità degli interventi rispetto alle risorse disponibili e garantire che le opere di adeguamento su edifici in funzione e regolarmente utilizzati, non compromettano le attività istituzionali né generino rischi nei confronti del personale e dell'utenza di Ateneo. In relazione ad un intervento di questa tipologia, previsto per il triennio 2015-2017, ovvero la ristrutturazione e riqualificazione del Laboratorio didattico di Scienze del Farmaco, sono stati rilevati gravi errori di realizzazione della struttura. In particolare, le armature dei pilastri sono risultati gravemente difformi rispetto alle prescrizioni progettuali. Alla luce di tali risultanze, l'Università ha interdetto l'accesso allo stabile per ragioni di sicurezza e ha dovuto riallocare l'intera attività didattica del Laboratorio presso altre strutture di Ateneo.

### ***Principali risultati conseguiti***

In fase di programmazione dell'anno 2015, la Direzione Generale, in accordo con il Rettore e la sua squadra di Governo, ha individuato i seguenti 5 ambiti di interesse prioritario entro i quali articolare gli obiettivi gestionali:

1. Organizzazione e semplificazione
2. Miglioramento servizi e della soddisfazione degli utenti interni ed esterni
3. Sistemi informativi e gestionali
4. Supporto all'internazionalizzazione
5. Anticorruzione, trasparenza e clima organizzativo

Successivamente, gli ambiti di interesse prioritario sono stati declinati in termini di azioni da realizzare e assegnati per competenze alle Aree dirigenziali. Il quadro di obiettivi della Direzione Generale e delle aree dirigenziali 2015 è stato sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in data 22 dicembre 2014.

Nei paragrafi seguenti verranno sinteticamente esposti i risultati maggiormente significativi. In allegato alla presente relazione, si riportano le schede di rendicontazione predisposte dai dirigenti e dai capiservizio dipendenti dal Direttore Generale che evidenziano i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati (Allegati da "RR\_All\_01" a "RR\_All\_01e").

## Organizzazione e semplificazione

La semplificazione è senz'altro un tema all'ordine del giorno. Quando si parla di semplificazione in realtà si fa riferimento a una serie di fenomeni diversi, tutti tesi a migliorare e rendere più efficiente l'attività dell'amministrazione. In ogni caso, la semplificazione, oggi, si fonda su una logica di risultato. Quello che conta è l'effettiva riduzione dei tempi e dei costi.

In questo senso, sono state avviate le attività di riorganizzazione sopra evidenziate. Inoltre, per l'anno 2015, a ogni dirigente è stato richiesto di predisporre un documento di analisi organizzativa illustrativo delle attività svolte in ottica di semplificazione e revisione dei processi, degli interventi proposti o programmati e delle finalità perseguite con evidenza delle risorse umane e finanziarie disponibili. La relazione è stata predisposta sulla base di un modello dato, che prevede un'integrazione dell'analisi con i risultati di efficacia ed efficienza ricavati dalla rilevazione Good Practice per processi omogenei. I documenti predisposti sono allegati alla presente relazione. (Allegati da RR\_All\_02 a RR\_All\_09).

Ulteriori significativi risultati in ottica di semplificazione sono perseguibili attraverso la dematerializzazione dei processi. In relazione all'anno 2015 si segnalano le seguenti iniziative:

- Nell'ambito dei progetti presentati dall'Ateneo per l'attribuzione dei fondi di programmazione triennale e valutati positivamente dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, sono stati **dematerializzati sei processi amministrativi** (in allegato il documento che evidenzia in dettaglio le attività) (Allegato RR\_All\_10);
- È stato attivato il **portale di firma remota MyWebFirma**, che permette di firmare digitalmente documenti utilizzando la firma remota. Si tratta di una nuova modalità per la firma digitale dei documenti che non richiede smart card e lettore, ma solo un codice personale riservato e un secondo codice che viene inviato di volta in volta tramite sms al numero di cellulare prescelto. La nuova modalità rappresenta una significativa semplificazione che consente ai diversi attori istituzionali di firmare digitalmente i documenti in qualsiasi momento da qualsiasi postazione, diminuendo significativamente anche i costi complessivi dell'intero processo, eliminando installazione, acquisizione e manutenzione della strumentazione finora necessaria.
- **Pergamene di laurea firmate digitalmente**. Nell'anno 2015 è stata attivata una nuova procedura per la stampa delle pergamene di laurea. Precedentemente i dati relativi ai laureati e da riportare sulla pergamena di laurea venivano estratti dal Sistema gestionale di segreteria ESSE3 e inviati alla tipografia che effettuava fotocomposizione e stampa dei diplomi. Una volta stampati i diplomi dovevano essere controllati singolarmente per verificarne l'effettiva corrispondenza con i dati trasmessi e autenticati con firma autografa. La nuova procedura prevede invece la composizione dei file pdf direttamente dal Sistema gestionale di segreteria ESSE3, senza

interventi manuali e relativo rischio di errore. I file vengono firmati digitalmente e inviati alla tipografia che provvede alla stampa su pergamena. La nuova procedura ha comportato significativi risparmi sia in termini di lavoro amministrativo e gestionale che di costi di tipografia (circa 40.000 € per 5.560 diplomi). Nel corso del 2016, verrà bandito un concorso di idee per il restyling della cornice del diploma storico, allo scopo di valorizzare alcuni aspetti dell'immagine dell'Ateneo: identità, ruolo, prestigio, unicità storica, culturale e territoriale nonché la vocazione europea ed internazionale.

Le attività relative alla semplificazione/dematerializzazione proseguono nel 2016. La revisione dei flussi documentali interesserà diversi ambiti con l'obiettivo di eliminare, dove possibile, i documenti cartacei. Particolare rilievo avrà la revisione dei flussi documentali per semplificazione ciclo passivo che attualmente comportano la creazione e la conservazione in originale di imponenti fascicoli cartacei.

## **Miglioramento dei servizi e della soddisfazione degli utenti interni ed esterni**

L'Ateneo partecipa ormai da anni al progetto Good Practice, all'interno del quale viene effettuata una rilevazione della soddisfazione degli utenti sui servizi erogati, i cui risultati sono illustrati in dettaglio all'interno della Relazione sulla Performance. In estrema sintesi, l'indagine condotta nel corso del 2015 fornisce risultati soddisfacenti in termini di giudizi medi e rivela un buon posizionamento dell'Ateneo rispetto agli altri atenei partecipanti, specialmente con riferimento ai servizi rivolti agli studenti.

### **Edilizia e patrimonio**

Gran parte degli obiettivi connessi al miglioramento dei servizi nell'anno 2015 ha riguardato l'ambito dell'edilizia. Non vi è dubbio, infatti, che la disponibilità di spazi adeguati e la loro piena fruibilità condizionino significativamente la qualità delle attività dell'Ateneo. Le iniziative edilizie hanno ovviamente carattere pluriennale e tempi procedurali lunghi e complessi. Pertanto, alcune iniziative in corso sono state portate a compimento, altre hanno proseguito l'iter attuativo, altre ancora sono state avviate sulla base della programmazione approvata dall'Ateneo.

Tra le iniziative portate a compimento, si evidenziano le seguenti:

**Progetto Parco Tecnico Scientifico - edificio ex-entomologia.** Nel 2012 l'Ateneo ha partecipato (insieme a Provincia di Pavia, Università di Pavia, CCIAA, Fondazione Banca del Monte di Lombardia altri) e ottenuto il finanziamento regionale per il progetto: "Parco tecnico scientifico: scienze e tech della vita". Il finanziamento del progetto ASTER prevedeva la ristrutturazione dello stabile di Ex Entomologia agraria. Gli interventi edilizi per la riqualificazione degli spazi destinati sono stati ultimati, l'importo finanziato è stato interamente rendicontato e riconosciuto da Regione Lombardia. Il Parco Tecnico Scientifico ha avviato la propria attività.

**Nuova sede Musicologia Cremona.** È stato ultimato l'intervento di conservazione e adeguamento di Palazzo Raimondi. I lavori edilizi del primo lotto si sono conclusi nell'estate 2014 e gli spazi sono stati allestiti entro settembre 2014. Gli interventi di ristrutturazione del secondo lotto sono terminati a giugno 2015, e successivamente si è provveduto ai relativi allestimenti.

Per quanto riguarda le iniziative in corso, si segnala quanto segue.

**San Tommaso - Pozzo librario - nuova biblioteca - rifunzionalizzazione interna degli spazi.** I lavori relativi alla realizzazione della Biblioteca ipogea erano stati consegnati all'Appaltatore il 29

marzo 2011. Le operazioni di scavo nell'area del cortile sono state sospese dal novembre 2012, su ordine della competente Soprintendenza. Nella seduta del 30 giugno 2015, il Consiglio di Amministrazione ha autorizzato la progettazione di una variante riducendo il volume interrato e rinunciando alla fascia sud del cortile sede dei ritrovamenti oggetto di vincolo archeologico. Inoltre, sono stati previsti una serie di nuovi locali per consentire di accorpate alla costruenda biblioteca anche le sezioni della attuale biblioteca Boezio. Dopo l'acquisizione del parere positivo da parte dell'Avvocatura di Stato, è stata approvata anche la redazione di un atto aggiuntivo per la novazione del termine contrattuale e la transazione da riconoscere all'impresa aggiudicataria in virtù dei costi per la sospensione dei lavori e il ristoro per il mancato utile. Il progetto definitivo di variante è stato consegnato in data 9 novembre 2015 al Provveditorato alle Opere Pubbliche. In data 21 dicembre 2015 il progetto definitivo di variante è stato sottoposto all'attenzione della Conferenza di servizi, dopo aver ricevuto il parere positivo della Soprintendenza per i beni archeologici della Lombardia. La ripresa dei lavori è avvenuta a marzo 2016. I principali interventi di manutenzione straordinaria e di redistribuzione degli spazi interni ai fini del recupero complessivo del Palazzo possono essere così articolati:

- ristrutturazione degli spazi ex-militari (approvazione e avvio gara di progettazione ad ottobre 2015);
- rifunzionalizzazione degli spazi e ridistribuzioni interne (dipartimenti, biblioteca, didattica) complessivamente orientata a verificare la possibilità di trasferire nel palazzo delle funzioni previste in palazzo Botta attraverso una razionalizzazione degli spazi disponibili.

**Palazzo Botta – restauro e rifunzionalizzazione.** Il primo lotto di intervento su Palazzo Botta prevede il risanamento strutturale, la messa in sicurezza di parte delle coperture voltate e la ristrutturazione del piano terra per ospitare il Museo Spallanzani. È stato approvato in conferenza dei servizi a febbraio 2015. Sono state poi espletate le attività di verifica e validazione per attivare la procedura di appalto integrato che prevede la progettazione esecutiva e l'esecuzione dei lavori. Il bando per la gara, che avrebbe dovuto essere emesso lo scorso mese di aprile, è stato completamente rivisto in relazione alla non compatibilità della procedura di appalto integrato con le norme del codice appalti recentemente emanato.

**Campus della Salute – progettazione preliminare e definitiva.** È stata effettuata l'attività di progettazione preliminare e definitiva dell'intervento di riqualificazione del padiglione della ex-Medicina (I lotto funzionale). In particolare, è in corso una campagna di caratterizzazione strutturale dell'edificio, necessaria per le successive fasi di progettazione definitiva, che si è avviata a inizio 2016. Il rallentamento del progetto è stato causato dal rilevante incremento dei costi dell'opera evidenziatosi in sede di progettazione preliminare rispetto a quanto quantificato dallo studio di fattibilità a suo tempo effettuato. Per questo motivo, è iniziata una fase di trattative con Regione Lombardia conclusasi con l'assegnazione di ulteriori cinque milioni di euro di contributi a fondo perduto<sup>4</sup>. Ciò ha reso possibile la sostenibilità economica dell'opera da parte dell'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione dell'Università, nella seduta del 22 marzo 2016, ha approvato la destinazione del finanziamento a carico dell'Ateneo, pari a € 11.139.617,88, a condizione che limitatamente alle strutture oggetto dell'intervento (I lotto) venga prorogata la durata del contratto di comodato da 60 a 90 anni. Il CdA della Fondazione I.R.C.C.S. San Matteo ha acconsentito alla richiesta dell'Ateneo.

---

<sup>4</sup>La deliberazione di Giunta n° X/4396 del 30/11/2015 attribuisce un cofinanziamento complessivo di Regione Lombardia pari a €6.500.000.

**Lavori di manutenzione straordinaria.** L'Area Servizi Tecnici, oltre a espletare numerose attività finalizzate alla manutenzione ordinaria degli edifici, ha realizzato anche molteplici interventi di manutenzione straordinaria, finalizzati all'abbattimento delle barriere architettoniche, alla messa a norma antincendio e di impianti elettrici, alla climatizzazione di diversi ambienti, al recupero funzionale di ambienti in disuso. In particolare, si evidenzia il recupero funzionale di alcuni spazi al piano terreno di San Tommaso, che ha consentito la realizzazione di una nuova aula didattica da 148 posti.

**Piano per manutenzione predittiva e conservazione programmata.** Nel corso dell'anno 2015, sono state avviate anche le attività di ricognizione del patrimonio edilizio finalizzate alla stesura di un piano di manutenzione e conservazione. Attraverso il monitoraggio di indicatori prestazionali si analizzerà lo stato di conservazione degli edifici dell'Ateneo. La ricognizione sarà funzionale anche all'avvio di una politica di ottimizzazione dell'uso degli spazi a fini didattici.

Con riferimento alle attività di manutenzione del patrimonio immobiliare, si è provveduto a una significativa e radicale attività di reingegnerizzazione delle procedure di approvvigionamento, descritte nel paragrafo dedicato all'anticorruzione e trasparenza. Complessivamente, considerando le recenti vicissitudini e l'esiguo numero di risorse afferenti al settore, i risultati ottenuti sono stati più che ragguardevoli. Grande merito deve essere riconosciuto all'impegno delle persone che, a vario titolo, hanno contribuito al loro raggiungimento.

### **Miglioramento efficacia e efficienza del Sistema Bibliotecario e del Sistema Museale**

Sulla base delle risultanze di un'analisi logistica, delle risorse umane impiegate, dei servizi offerti e dell'utenza, sono stati effettuati alcuni interventi che hanno portato a una diminuzione del costo unitario rispetto al 2014 (risparmio di circa 700.000,00 euro nel biennio 2012-2014), all'aumento delle ore di apertura per punto aperto all'utenza rispetto al 2014. Altri risultati significativi sono stati: l'azzeramento dei costi per attività derivanti da altre strutture (centri e dipartimenti); l'apertura della sezione di economia pubblica e territoriale della Biblioteca di giurisprudenza con estensione oraria; l'apertura della sezione di pediatria della Biblioteca di area medica.

**Catalogazione - recupero del progresso.** È stato definito un progetto di catalogazione e recupero del progresso: all'inizio del 2015 la stima del numero complessivo di volumi posseduti dall'Ateneo era pari a 1.200.000, di questi 840.000 erano già a catalogo (OPAC) e quindi rimanevano da catalogare circa 360.000 volumi. Durante il 2015 sono stati catalogati circa 20.000 volumi portando quindi il numero di volumi a catalogo a 860.000 sul totale stimato di 1.200.000.

### **Servizi agli studenti**

**Piano mobilità per gli studenti.** È stato costituito un apposito gruppo di lavoro al fine di esaminare e proporre soluzioni per favorire e sostenere la mobilità urbana ed extra urbana degli studenti. Di seguito i risultati di maggior rilievo ottenuti dal lavoro del gruppo.

**Proroga della convenzione LINE a favore degli studenti universitari.** Nelle more dell'espletamento della gara per l'assegnazione del servizio TPL a livello provinciale, è stata prorogata al 31/08/2016 la convenzione con LINE S.p.A. e Comune di Pavia per l'utilizzo del servizio di trasporto pubblico a tariffa agevolata per gli studenti universitari. Studenti raggiunti: tutti (quelli storicamente interessati all'abbonamento circa 10.000) (Allegato RR\_All\_01a).

**Partecipazione all'Osservatorio permanente della mobilità sostenibile promosso dal Comune di Pavia per la formulazione del Piano Urbano di Mobilità Sostenibile.** L'Università di Pavia partecipa ai tavoli relativi al piano di trasporto pubblico urbano e al piano delle vie ciclabili allo

scopo di ottenere sia un miglior servizio del Trasporto Pubblico Locale, da e verso le strutture centrali e periferiche, in orario diurno e notturno, sia una rete di piste ciclabili sicure che costituiscano per gli studenti un incentivo all'utilizzo del mezzo a due ruote. Nell'ambito della settimana europea della mobilità sostenibile sono state fornite agli studenti interessati 500 luci per le biciclette.

**Protocollo d'intesa tra Università degli Studi di Pavia e Comune di Pavia per attivazione della piattaforma di car pooling.** Il protocollo è finalizzato a favorire la diffusione e sperimentazione di un servizio on-line di formazione degli equipaggi e di condivisione del mezzo di trasporto per gli spostamenti casa-lavoro utilizzabile, inizialmente, da parte dei soli dipendenti dei rispettivi Enti e dagli studenti dell'Università.

**Realizzazione di due postazioni di bikesharing per dipendenti e studenti presso via Ferrata e piazza Leonardo da Vinci.** Allo scopo, l'Università ha concesso in comodato gratuito al Comune uno spazio di proprietà dell'Università stessa situato in prossimità della fermata esistente di trasporto pubblico locale e vicino all'ingresso di Via Ferrata 9, polo universitario Cravino. Una seconda postazione di bikesharing è stata installata in piazza Leonardo Da Vinci lungo la parete esterna di Palazzo Centrale.

**Promozione del servizio di car sharing cittadino.** L'Università di Pavia ha sottoscritto a titolo gratuito con la società SEMS, Servizi per la Mobilità Sostenibile S.r.l., una convenzione per la promozione del servizio di Car Sharing ecologico regionale E-Vai, rivolto a studenti, dipendenti e collaboratori come sistema di mobilità alternativa al mezzo privato, nel rispetto dell'ambiente.

**Protocollo di Pavia (ANCI/CRUI).** Stesura di un documento aggiuntivo in materia di mobilità. L'obiettivo è rendere la mobilità urbana della popolazione studentesca fisicamente più agevole, economicamente meno costoso, ecologicamente meno impattante. Strumenti per realizzare questo obiettivo saranno: a) un adeguato collegamento delle aree a forte residenza studentesca con quelle sede dell'insegnamento e del tempo libero; b) forme di convenzionamento che incidano significativamente sulla tariffazione e stimolino all'utilizzo dei mezzi pubblici; c) promozione dell'uso della bicicletta attraverso la provvista dei mezzi, lo stimolo al loro uso condiviso, la messa a punto di piste ciclabili.

### **Interventi migliorativi per la sicurezza**

È stato definito un piano di interventi migliorativi per la sicurezza e la salute degli ambienti di lavoro, sulla base delle risultanze della valutazione dei rischi e sono stati installati defibrillatori automatici nelle aree universitarie (Allegati RR\_All\_01 e RR\_All\_01c).

### **Implementazione network regionale per miglioramento attività di ricerca e trasferimento tecnologico**

Sono state definite le attività di competenza dei partecipanti al network e adottate apposite linee guida in materia di diritti di proprietà intellettuale. La partecipazione al network delle università lombarde ha consentito l'impostazione di strategie per la valorizzazione dei risultati della ricerca, per la presentazione congiunta di iniziative a sostegno della ricerca e avvicinamento al mondo produttivo e la condivisione di best practice e competenze. In termini di risultati sono state adottate le linee guida 'Ateneo per spin-off e brevetti'; sono stati organizzati sei eventi con imprese; è stato realizzato un corso di formazione relativo alla valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica per dottorandi tenutosi presso l'Università di Pavia, con 40 partecipanti.

### **Supporto implementazione MOOCS (Massive Open Online Courses)**

L'Ateneo ha deciso di sviluppare gli strumenti che, in ambito educativo, stanno acquisendo rilevanza in termini di open learning e open education. I MOOCS fanno anch'essi uso di materiali didattici stoccati sulla loro piattaforma, ma lo sviluppo in forma social dell'informatica aggiunge qualcosa di più e di diverso. Gli studenti dei corsi MOOCS si trovano in un ambiente partecipativo, collaborativo e interattivo. È stata pianificata la produzione di tre MOOCS per i quali è stata già stipulata la contrattistica prevista.

### **Revisione portale di Ateneo**

È stata effettuata la revisione grafica così da consentire una migliore visualizzazione su tablet/smartphone e la riorganizzazione del portale istituzionale unipv.eu. L'obiettivo è garantire maggior fruibilità, accesso e trasparenza dei contenuti da parte dei diversi target e stakeholder e in linea con gli standard internazionali e gli indicatori CENSIS. La piattaforma adottata (content management e content editing open source) garantisce adeguati standard di affidabilità. La nuova piattaforma, pur non essendo ancora on line (per la messa on line si deve attendere il 100% del trasferimento - obiettivo 2016), è stata realizzata ed è stato trasferito il 34% dei contenuti.

### **LinkedIn: implementazione servizio placement**

Lo strumento base funzionale per la ricerca di contatti su target specifici è il servizio LinkedIn Recruiter. A seguito di un'analisi sui profili di laureati che hanno più difficoltà a trovare opportunità di stage e placement sul mercato del lavoro, il C.OR. ha effettuato una ricognizione di aziende che operano in settori in cui questi profili di laureati potrebbero essere inseriti. Attraverso LinkedIn Recruiter diventa possibile rintracciare e contattare staff HR e di linea (manager e professional relativi alle diverse attività di settore d'interesse per un dato profilo di laureati) per intercettare opportunità di stage e placement da veicolare a laureandi e laureati dei singoli corsi di Ateneo. Al 31/12/2015 i contatti con gli HR aziendali sono stati 178.

### **Sistema di valutazione**

Il processo di valutazione e ridefinizione dei documenti relativi al ciclo della performance è stato completamente rivisto secondo le nuove linee guida ANVUR. La nuova impostazione del processo di valutazione è puntualmente descritta all'interno dei due documenti approvati nella seduta del CdA del 26 gennaio 2016 (Sistema di misurazione e valutazione delle performance e Piano Integrato). La Direzione Generale dell'Ateneo ha attivamente partecipato al processo di definizione delle linee guida ANVUR sul tema, quale componente di un gruppo di lavoro promosso da ANVUR con la collaborazione del CODAU. È, inoltre, intervenuta come relatore ad alcuni eventi (workshop "La Buona Amministrazione nelle università e negli enti pubblici di ricerca", Roma, 26 giugno 2015; riunione finale del progetto Good Practice, 3 novembre 2015; Assemblea Codau, Messina, 10 marzo 2016). Si segnala, peraltro, come le rilevanti criticità citate in premessa, abbiano impedito la corresponsione di premialità ai dipendenti dell'Ateneo negli ultimi due anni (2014-2015).

---

<sup>5</sup>[http://www.anvur.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=822:presentazioni-del-workshop-%E2%80%99La-buona-amministrazione-nelle-universit%C3%A0-e-negli-enti-pubblici-di-ricerca%E2%80%99D&catid=48:news-altro-it&Itemid=129&lang=it](http://www.anvur.org/index.php?option=com_content&view=article&id=822:presentazioni-del-workshop-%E2%80%99La-buona-amministrazione-nelle-universit%C3%A0-e-negli-enti-pubblici-di-ricerca%E2%80%99D&catid=48:news-altro-it&Itemid=129&lang=it)

## **Assicurazione sanitaria**

L'università di Pavia ha sottoscritto a favore del Personale Tecnico Amministrativo, Collaboratori ed Esperti Linguistici e Dirigenti dell'Ateneo una polizza assicurativa con un piano sanitario che copre una vasta e significativa gamma di prestazioni<sup>6</sup>.

Il piano sanitario prevede la possibilità del rimborso integrale dei ticket sanitari oppure di effettuare la prestazione presso le strutture sanitarie e i medici convenzionati con UniSalute ad un costo di 35,00 € In alternativa è possibile usufruire delle prestazioni presso strutture sanitarie e i medici non convenzionati con UniSalute, ottenendo il rimborso dell'80% delle spese per le visite specialistiche/trattamenti fisioterapici/protesi ortopediche e acustiche e del 90% per gli accertamenti di alta specializzazione, fatto salvo un minimo non indennizzabile variabile a seconda della tipologia di prestazione. Le cure odontoiatriche, oltre a essere previsto il rimborso integrale del ticket sanitario, sono rimborsate nella misura del 90% se la prestazione è erogata da una struttura convenzionata con Unisalute (massimale annuo 500,00 euro). Sono previsti inoltre alcuni pacchetti prevenzione. Si tratta di un benefit di grande valore e significato in termini di attenzione al benessere dei dipendenti, considerando che il valore stimato di un'analogha polizza acquistabile dai singoli sul mercato risulta superiore a 1.500€

## **Sistemi informativi e gestionali**

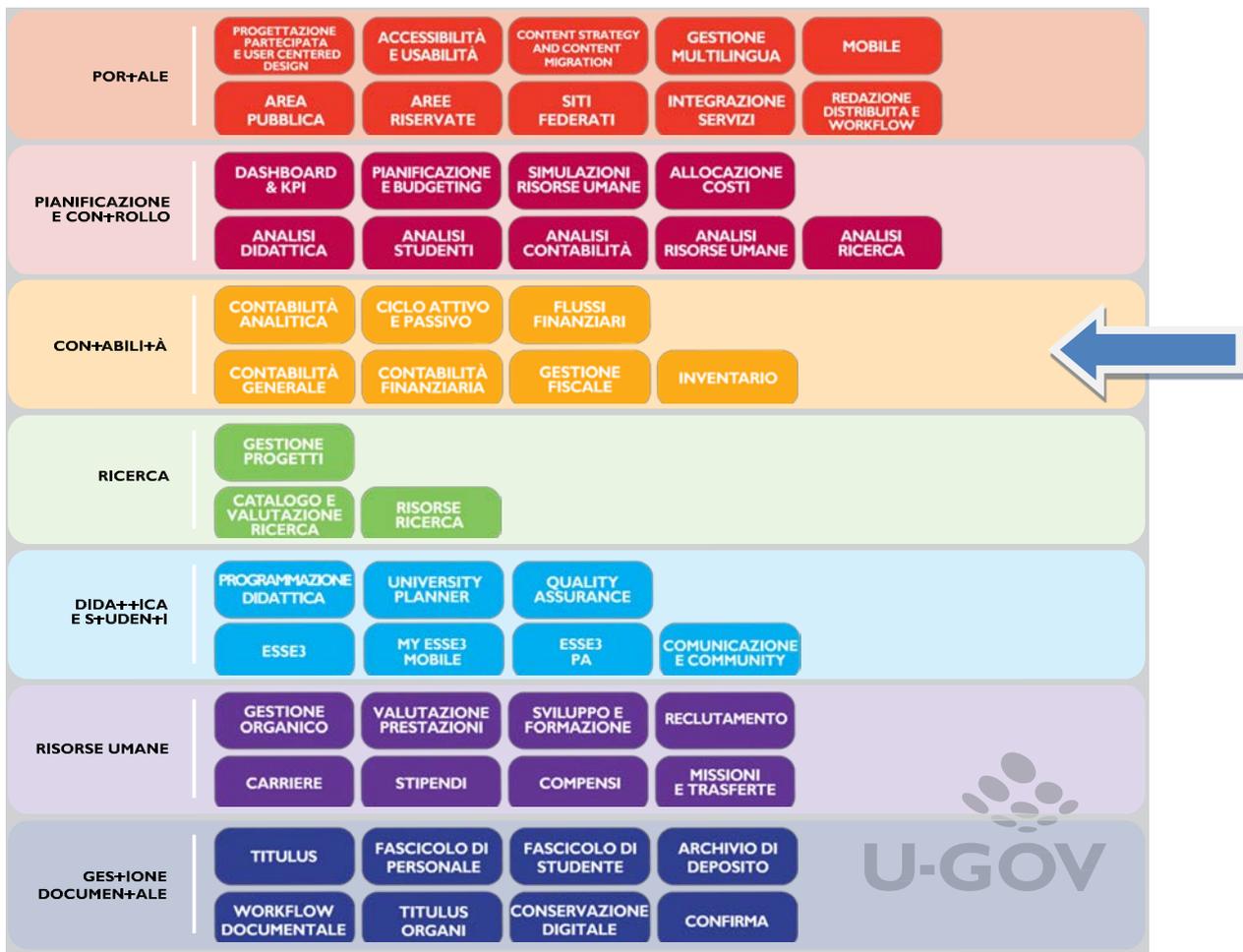
### **Il nuovo sistema contabile, amministrativo e gestionale dell'Ateneo**

Dall'1 gennaio 2015 è attiva in Ateneo la contabilità economico patrimoniale, cioè un sistema di rilevazione dei fatti gestionali che utilizza la metodologia contabile condivisa con le altre realtà economiche produttive (nazionali e internazionali). Nelle intenzioni del legislatore, questo dovrebbe migliorare la qualità delle informazioni disponibili e, quindi, la consapevolezza dei diversi attori istituzionali in merito ai risultati conseguiti rispetto alle risorse investite. Il processo di innovazione e cambiamento, di fatto, è iniziato dal 1 gennaio 2014 con l'avvio del Bilancio Unico all'interno del quale si è dovuta conciliare l'autonomia gestionale, finanziaria e amministrativa dei centri autonomi con una gestione contabile unitaria di Ateneo.

La soluzione informatica adottata per questo passaggio è U-GOV di Cineca, sistema informatico integrato per la governance degli atenei, finalizzato alla definizione di obiettivi, strategie e mezzi per il raggiungimento dei risultati e il loro monitoraggio.

---

<sup>6</sup>indennità per ricovero (diaria di 100 € o 150 € per cure oncologiche, fino a novanta giorni); alta specializzazione (angiografia, chemioterapia e terapie radianti, TAC, diagnostica radiologica, doppler, dialisi, ecografia, cobaltoterapia, ecocardiografia, elettrocardiografia, elettroencefalografia, endoscopia, laserterapia solo a scopo fisioterapico, radioterapia, scintigrafia, risonanza magnetica nucleare, ecc.), con un massimale delle spese rimborsabili di 50.000 €annui o 60.000 €annui per cure oncologiche. Visite specialistiche con l'esclusione delle visite pediatriche e di quelle odontoiatriche e ortodontiche e un massimale annuo di 50.000 €, fisioterapia (trattamenti fisioterapici a fini riabilitativi a seguito di malattia o infortunio, prescritti da un medico), con un massimale delle spese rimborsabili di 350 €annui; lenti e occhiali (rimborso per l'acquisto in caso di variazione del visus accertata dal medico o optometrista) con un massimale delle spese rimborsabili di 180 €annuo; odontoiatria (terapie conservative e ortodonzia, protesi dentarie, accertamenti diagnostici odontoiatrici), è previsto il solo rimborso del ticket o delle spese sostenute presso le strutture convenzionate; protesi ortopediche e acustiche con un massimale di 1.000€annui; assistenza per non autosufficienza (è previsto il rimborso delle spese sanitarie o l'erogazione di servizi di assistenza in caso di non autosufficienza temporanea, con un massimale di 2.000 €mese nonché un servizio di consulenza organizzativa); prestazioni diagnostiche particolari [prevenzione annuale (per gli uomini specifico antigene prostatico, ECG, rx torace e per le donne: pap test, esame mammografico, ECG) o biennale (ecodoppler arti inferiori e spirometria una volta ogni due anni a partire dai cinquanta anni di età)].



Nel 2014 sono state compiute in Ateneo azioni propedeutiche volte a gestire il cambiamento sia dal punto di vista culturale, cioè di sensibilizzazione e formazione del personale, sia da quello più tecnico, di configurazione del sistema e di **reingegnerizzazione** di alcune parti del processo contabile. A partire da gennaio 2015, l'Ateneo è stato impegnato nell'avvio delle funzionalità in ambiente di produzione, di recupero pregresso, di migrazione dei beni in inventario e di valorizzazione del primo stato patrimoniale. Queste azioni hanno avuto un impatto operativo e culturale notevole in quanto è stato dismesso il sistema gestionale precedente (CIA) e avviata una nuova operatività in un quadro di regole contabili mutate.

Numerosi sono stati i problemi riscontrati nella fase di avvio. Tutte le correzioni di anomalie o il rilascio di nuove funzionalità (per esempio split payment e fattura elettronica) hanno richiesto installazioni di versioni correttive o evolutive di Ugov Conta con relativo blocco del sistema e apprendimento delle nuove logiche (7 rilasci nei primi 5 mesi). Le difficoltà sono state gestite mediante l'attivazione di un servizio help desk dedicato, presso l'Ateneo, che ha raccolto ed evaso ad oggi 1200 richieste (di cui 1095 nel 2015); contemporaneamente l'Ateneo ha utilizzato il servizio Consulenza di Cineca e ha ripetutamente contattato, ospitandoli talvolta in loco, i propri referenti Cineca. A beneficio di tutti gli utenti, è stato allestito un sito internet interno che potesse diffondere le informazioni ed agevolare la comunicazione (<https://sites.google.com/a/unipv.it/coep2014/helpdesk>). Allo stesso link sono accessibili tutti i verbali e documenti di progetto elaborati in occasione degli steering committee periodici. All'avvio è seguita una fase altrettanto delicata di consolidamento delle logiche di base mediante la condivisione di procedure nuove e di attività preliminari alla redazione delle prime risultanze

economico-patrimoniali.<sup>7</sup> Un elemento innovativo e particolarmente critico è stato la gestione dei progetti (di ricerca e non), per i quali il legislatore nel decreto Interministeriale n. 19 del 14 gennaio 2014 introduce una tassonomia, in termini di contributo pluriennale e di commessa, sconosciuta nell'ambito della contabilità finanziaria. Occorre precisare, inoltre, che ai principi è seguito il manuale operativo rilasciato in due fasi: per alcune parti, tra le quali i contributi pluriennali, con Decreto Direttoriale n. 3112 del 2 dicembre 2015, mentre per le altre esiste una versione in visione che disciplina, tra gli altri, le commesse di ricerca. Questa frammentazione normativa non ha agevolato il lavoro di analisi delle iniziative finanziarie cosiddette di progetto, per le quali abbiamo comunque identificato una classificazione compatibile con la norma, riclassificato i singoli elementi (dai circa 6.000 progetti a 3.300 per 73 mln), valutato le economie in correlazione alle risultanze di bilancio finanziarie e approfondito metodologie di lavoro.

Problematiche complesse hanno investito anche la gestione fiscale di Ateneo. Si evidenziano in particolare l'introduzione dello split payment e della fatturazione elettronica. Tali significative innovazioni hanno avuto rilevanti ripercussioni sul gestionale U-GOV. Il personale dell'Ateneo è stato quindi interessato da un lavoro di analisi dei malfunzionamenti per individuare interventi di adattamento e correttivi sulle nuove piattaforme elettroniche, in particolare quella della certificazione dei crediti. Si sono poi resi necessari approfondimenti fiscali anche sui nuovi temi della contabilità economico-patrimoniale in relazione al funzionamento nel gestionale U-GOV. Il grado di complessità introdotto dalle innovazioni ha indotto una mole di richieste di pareri in materia fiscale.

**La predisposizione del primo stato patrimoniale.** Nella primavera 2014 l'Ateneo ha deciso di avvalersi del supporto e dell'assistenza di una società esterna per la redazione del primo stato patrimoniale; la procedura selettiva ha identificato PWC come controparte, pertanto da allora sono iniziati dei cantieri di lavoro periodici di approfondimento, formati da personale dell'amministrazione centrale e delle strutture finalizzati su aspetti specifici:

<b>Cantiere:</b>	<b>Responsabile:</b>	<b>Oggetto:</b>
<b>Immobilizzazioni</b>	C. Buttazoni	Applicazione dei principi contabili al patrimonio mobiliare ed immobiliare di Ateneo e relativo calcolo del fondo ammortamento.
<b>Progetti finanziati</b>	M.T. Protasoni	Censimento dei progetti attivi, applicazione dei principi sulla commessa completata (cost to cost).
<b>Residui</b>	A. Painelli	Valutazione dei residui rivenienti dalla

<sup>7</sup> In sintesi:

- definizione di pratiche per la gestione dell'inventario;
- nuova procedura di gestione dei trasferimenti per gestire le operazioni intra ateneo;
- rilascio delle nuove versioni per mettere a sistema la fatturazione elettronica;
- decodifica degli impegni e accertamenti in conto residui in documenti gestionali di contabilità economico-patrimoniale;
- gestione delle variazioni di budget in logica economica;
- completamento Scheda Migrazione saldi progetti di ricerca ;
- chiusura del 2014 e la riclassificazione delle poste nello stato patrimoniale di apertura
- sviluppo e adeguamento della reportistica disponibile.

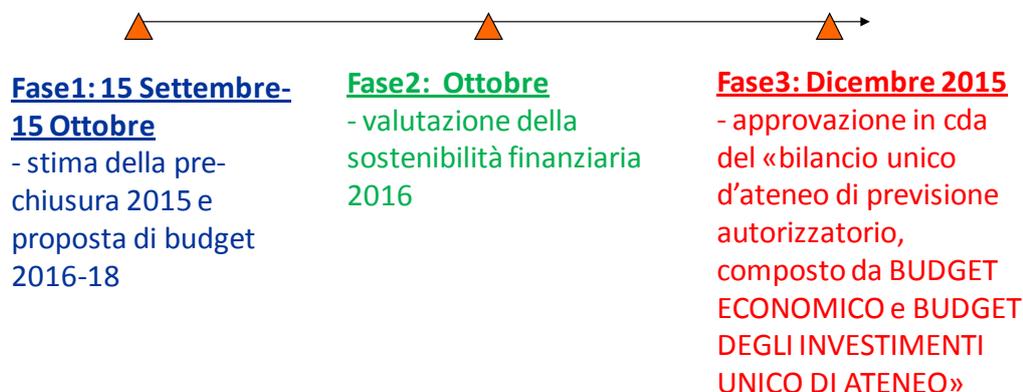
		contabilità finanziaria e codifica nelle nuove logiche economico patrimoniali
<b>Fondi rischi e oneri</b>	L.Bersani	Valutazione della congruità dei fondi rischi e oneri

Alla prima fase di analisi è seguito un intenso lavoro di revisione e acquisizione delle informazioni necessarie per l'applicazione dei criteri e principi contabili tipicamente applicabili alla contabilità economica, così come previsto dall'art. 5 comma 1 della legge 240/2010 e dai relativi decreti attuativi. Il lavoro si sta concludendo ora con la redazione dello stato patrimoniale iniziale e la relativa nota integrativa. Verranno a breve schedulati una serie di incontri per la presentazione dei risultati al Collegio dei Revisori, al Consiglio di Amministrazione e alla Comunità Accademica.

**Il budgeting.** A settembre 2015 si è avviata la quinta edizione di redazione del budget, la seconda in logica economico patrimoniale, revisionata sulla base di quanto statuito dal legislatore che gli conferisce un potere autorizzativo e ne fissa schemi e contenuti nel Decreto Interministeriale n. 925 del 10 dicembre 2015. La logica applicata è stata la consueta bottom up, al fine di promuovere un processo partecipato con i dirigenti ma anche, per la prima volta, con i Dipartimenti. Dal 2016 i dirigenti e i segretari di Dipartimento hanno a disposizione due strumenti innovativi:

un set di report di dettaglio, aggiornato e personalizzabile per i costi e ricavi sostenuti nel corso dell'anno;

un applicativo integrato nella piattaforma Ugov per la redazione del budget ovvero UBudget, che è stato un valido supporto per la compilazione, raccolta e analisi dei dati.



Il processo si è concluso con l'approvazione del budget unico economico e degli investimenti, nonché di quello triennale nella seduta del Consiglio di Amministrazione di dicembre 2015.

**UGov Planner.** È stata avviata la sperimentazione per l'utilizzo dell'applicativo che consente l'elaborazione del calendario delle lezioni dei corsi di studio per valutarne potenzialità, limiti e criticità. Si è conclusa una prima analisi dell'applicativo UP e delle sue principali caratteristiche, dei modelli di compilazione dell'orario dei corsi da parte dei Dipartimenti/Facoltà. La sperimentazione ha coinvolto i Dipartimenti del Polo Centrale (5 su 18 ovvero il 28%), ha riguardato 28 corsi di studio (28 su 83 ovvero il 38%), 9.294 studenti (9.294/21.754 ovvero il 43%). Il Gruppo di Lavoro costituito allo scopo ha avviato anche la definizione di una regolamentazione in merito all'utilizzo degli spazi didattici.

***Sviluppo di sistema informativo istituzionale per la ricerca - passaggio ad IRIS (Institutional Research Information System).*** È stata avviata la nuova procedura CINECA a supporto della ricerca con attivazione del modulo per la gestione dei progetti. Sono stati migrati i dati da UGov Ricerca ad IRIS, è stato attivato il modulo per la gestione delle risorse della ricerca e, coerentemente con i piani di rilascio di CINECA, sono state via via estese le diverse funzionalità. Tutti gli operatori dei Dipartimenti (circa 900 persone) hanno ricevuto supporto in fase di utilizzo dell'applicativo e sono stati formati 70 super-utenti. È stato, inoltre, analizzato il processo di implementazione dell'applicativo per la gestione dei progetti (PJ) ed è stata effettuata la sperimentazione su 2 progetti. Per quanto riguarda IRIS: i prodotti e le attività censite sono state almeno 10.000/anno.

## **Supporto all'internazionalizzazione**

***Progettazione europea/internazionale e potenziamento del reclutamento studenti stranieri e sviluppo di azioni di promozione per le attività di cooperazione.*** In funzione delle strategie e delle politiche di Ateneo, è stato predisposto un piano per potenziare le azioni di reclutamento di nuovi studenti stranieri in aree geografiche specifiche (America Latina ed Asia). Queste comprendono visite di recruitment nei Paesi indicati che comportano la predisposizione di materiale informativo, brochures, ecc., il mantenimento dei contatti in loco, la partecipazione agli eventi e la realizzazione delle attività concordate con i partner stranieri. Sono stati anche impartiti insegnamenti presso sedi internazionali del Master in Cooperation. In particolare, la missione in Argentina si è svolta dal 18 al 25 aprile 2015, dove sono stati organizzati eventi di promozione presso il CUIA a Buenos Aires e presso la Scuola Italiana "Cristoforo Colombo", sono inoltre stati estesi al Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali gli accordi di doppia laurea con l'Università di Belgrano, già attivi per Giurisprudenza. La missione in Cina si è svolta dal 18 al 22 maggio 2015 per estendere accordi già esistenti o crearne di nuovi con numerose università cinesi. Il supporto alla progettazione internazionale rappresenta un'attività molto importante in quanto consente di ottenere finanziamenti che vengono investiti anche per potenziare il livello del servizio di supporto (nel 2015 15 progetti Erasmus Plus, 112 borse extra-UE, 15 borse CICOPS, 15 borse Out fondo cooperazione).

***Miglioramento dei servizi ed accoglienza studenti stranieri.*** L'obiettivo del progetto è migliorare il servizio di accoglienza creando uno 'sportello dedicato agli studenti stranieri' (ad es: presenza di personale qualificato presso la Segreteria Studenti per il riconoscimento dei titoli stranieri, maggiore comunicazione tra le strutture che interagiscono con gli stranieri per la semplificazione delle procedure ecc.). Nell'ambito delle risorse attribuite con i fondi di programmazione triennale, sono stati stipulati cinque contratti di collaborazione destinati a migliorare il coordinamento delle diverse attività di internazionalizzazione tra le diverse strutture. In termini di indicatore (numero degli studenti iscritti alla laurea magistrale di II livello che sono in possesso di un titolo di studio conseguito all'estero) si è ottenuto un risultato decisamente superiore al previsto.

***Accertamento competenze linguistiche Studenti outgoing Erasmus+.*** Per quanto concerne l'internazionalizzazione, al fine di meglio aderire alle richieste del Bando Erasmus+, è stato implementato per la prima volta un servizio di Ateneo di accertamento delle competenze linguistiche per gli studenti in mobilità outgoing. A tal fine il Centro Linguistico, in collaborazione con il Servizio Relazioni internazionali e il Servizio Innovazione didattica e comunicazione digitale, ha prodotto – attraverso l'utilizzo della piattaforma Kiro - test di quattro livelli del Quadro Comune di riferimento europeo per cinque lingue straniere: inglese, francese, tedesco, spagnolo e

portoghese. Per favorire la preparazione ha anche predisposto test di simulazione pubblicati sul sito, che sono stati utilizzati da più di 1200 utenti. Successivamente ha somministrato in presenza (anche per gli studenti della sede di Cremona e per coloro che si trovavano all'estero per un precedente periodo di scambio), i predetti test a circa 800 studenti in 6 giorni.

Si rileva con soddisfazione che l'impegno profuso per il miglioramento delle iniziative relative all'internazionalizzazione è stato recentemente riconosciuto anche nella classifica Censis-Repubblica. L'Ateneo si colloca infatti primo per internazionalizzazione e secondo in senso assoluto nella classifica dei "grandi atenei" (da 20.000 a 40.000 studenti; <http://temi.repubblica.it/le-guide-universita-2016-2017/2016/05/27/le-classifiche-degli-atenei%E2%80%8B-statali/>).

## **Anticorruzione, trasparenza e clima organizzativo**

La attività e i risultati realizzati nel corso dell'anno 2015, sono dettagliatamente descritti nella prevista relazione predisposta dal Responsabile Anticorruzione e presentata al Consiglio di Amministrazione nella seduta dello gennaio 2016. Di seguito, vengono sinteticamente illustrati quelli di maggior rilievo.

***La procedura di segnalazione degli illeciti e tutela del lavoratore segnalante.*** La procedura di segnalazione degli illeciti e tutela del lavoratore segnalante è stata introdotta sperimentalmente alla fine dell'anno 2014 e approvata, unitamente al PTPC, a gennaio 2015 dal Consiglio di Amministrazione. L'Ateneo aveva anche previsto, sin dal 2014, la possibilità di effettuare segnalazioni attraverso un'applicazione-form presente sul sito istituzionale. Considerata l'assenza di segnalazioni pervenute sino ad ora si è ritenuto fosse opportuno dare maggiore evidenza sul sito internet istituzionale dell'Ateneo al link "segnalazione illeciti" ed è stato previsto un modulo ad hoc, relativo al whistleblowing, nel percorso formativo su "La legge anticorruzione e i decreti attuativi". ***L'indirizzo e-mail trasparenza@unipv.it.*** L'indirizzo era stato attivato già nel 2013, ad uso solamente interno. In accoglimento di alcune istanze pervenute, è stato reso visibile a chiunque nella sezione Amministrazione Trasparente del sito internet istituzionale dell'Ateneo, con l'invito esplicito per l'utenza a inviare un feedback. Quanto detto con l'obiettivo di favorire l'istaurarsi di un rapporto di tipo fiduciario di interscambio con l'utente finale.

***Il sistema di audit nell'Area Ricerca.*** In relazione ai progetti ministeriali PRIN e FIRB, già nel 2013, era stato costituito un Gruppo di lavoro, denominato "Unità di audit". L'obiettivo del Gruppo è quello di effettuare il controllo amministrativo-contabile delle rendicontazioni finali, attestare la veridicità e la conformità alle norme di legge, ai regolamentari interni, alle regole di rendicontazione MIUR degli specifici programmi e alle disposizioni e procedure amministrative, rilevando e segnalando al Ministero eventuali irregolarità. L'Unità di audit coinvolge più uffici, in relazione alle competenze necessarie per il controllo di ogni tipologia di spesa rendicontata. L'Unità di Audit, dall'anno della sua costituzione, ha sottoposto ad audit interno 49 progetti PRIN 2009 e 10 progetti FIRB. Negli anni 2014-2015, inoltre, il Servizio Ricerca e Terza Missione ha supportato direttamente le attività di audit anche di alcuni progetti finanziati della Fondazione Cariplo e nel settembre 2015 sono stati auditati anche 5 progetti finanziati da Regione Lombardia, sottoposti alla firma del Presidente del Collegio dei Revisori dell'Università degli Studi di Pavia. Il risultato finale dell'attività di audit sui progetti ministeriali è da considerarsi globalmente positivo. L'importo complessivo dei finanziamenti sottoposti ad iniziative di audit è stato di 7.812.020,41 €, mentre i rilievi o le non conformità rilevate sono state in totale diciassette, per un importo pari ad 356.757,05

€ L'esperienza ha permesso all'Unità di Audit, grazie alla disponibilità riscontrata presso le Segreterie di ogni Dipartimento, di rilevare una buona omogeneità nelle procedure operative di rendicontazione e di acquisizione di personale non strutturato, beni e servizi.

**La centralizzazione degli approvvigionamenti/razionalizzazione delle attività.** Al fine di conseguire possibili risparmi di spesa e di evitare potenziali fenomeni di frazionamento della stessa, da parte delle diverse strutture di Ateneo per la medesima tipologia di beni e servizi, e tenuto conto dei vincoli normativi connessi all'introduzione del bilancio unico di Ateneo, è stato avviato un sistema di acquisti centralizzato per alcune categorie merceologiche: in particolare l'Ateneo ha aderito a una convenzione attivata da ARCA (Azienda Regionale Centrale Acquisti) per l'approvvigionamento di carta e cancelleria. A tal proposito, al fine di agevolare i soggetti interessati, l'Amministrazione ha inviato, nel luglio 2015, ai Dirigenti, ai Capi Servizio ed ai Segretari di Dipartimento una nota esplicativa con precise indicazioni per l'adesione alla convenzione richiamata e la successiva gestione. È poi in fase di conclusione l'analisi per l'approvvigionamento dei dispositivi di stampa, per i quali sarà possibile conseguire una "ottimizzazione" attraverso la razionalizzazione delle stampanti in essere, da attuare mediante la sostituzione dei dispositivi ad uso personale con stampanti di rete multifunzionali. La riduzione delle periferiche di stampa, uniformandone inoltre le tipologie, dovrebbe indurre anche significativi risparmi nell'acquisto e nella gestione delle scorte dei prodotti consumabili (in particolare dei toner). Al momento attuale è stata effettuata una completa rilevazione di tutte le stampanti installate, verificandone soprattutto i volumi di stampa. Si sta quindi elaborando un piano di sostituzione da assegnare come servizio all'aggiudicatario della convenzione Consip al momento attiva. Per quanto riguarda la razionalizzazione delle attività di approvvigionamento, si segnala anche la centralizzazione delle attività manutentive dell'Ateneo. In particolare, attraverso un'attività di censimento e di rilevazione delle esigenze, da un lato, e tramite la reingegnerizzazione delle procedure di approvvigionamento dall'altro, si è pervenuti alla stipula di contratti per ciascun settore "merceologico" (edile, elettrico, fabbro, falegname, idraulico, pittore, ecc.) con un unico operatore economico, cercando di sostituire a una logica di intervento "a guasto", utilizzata negli anni precedenti, una politica di intervento pianificata e programmata, compatibile con i vincoli di bilancio e con le specifiche esigenze dell'Ateneo. Propedeutica ed essenziale a quanto sopra è stata la costituzione degli Albi di operatori economici accreditati nei seguenti ambiti: lavori pubblici; servizi e forniture; servizi di ingegneria e architettura. Inizialmente, attingendo agli Albi secondo criteri di rotazione e parità di trattamento, si è provveduto a stipulare contratti d'appalto a seguito dell'espletamento di procedure di cottimo fiduciario (quanto sopra anche per far fronte a situazioni di tipo emergenziale); in seguito (a partire dal secondo semestre) si è avviato un programma di più ampio respiro che ha consentito di procedere all'attivazione di accordi quadro per i diversi settori merceologici dove, accanto ad attività manutentive di carattere ordinario e straordinario (queste ultime limitate alla modesta entità), è stato inserito anche un servizio di reperibilità h24. Di seguito i principali contratti attivati nell'anno 2015:

- adesione alla convenzione Consip per la manutenzione delle centrali telefoniche: negli anni precedenti la manutenzione delle centrali telefoniche veniva effettuata attraverso contratti con due operatori economici;
- contratto per il servizio di manutenzione degli impianti elevatori dell'Università di Pavia stipulato a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario (negli anni precedenti il servizio in esame era affidato a una pluralità di operatori economici);

- contratto per servizio di manutenzione degli impianti di rivelazione fumo gas ed evacuazione a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario;
- contratto per servizio di manutenzione degli estintori, porte tagliafuoco, impianti antincendio e servizi integrativi stipulato a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario (il contratto si riferisce agli impianti ubicati negli spazi comuni dell'Ateneo; nell'ambito delle obbligazioni contrattuali è stato richiesto all'aggiudicatario di procedere al censimento degli impianti ubicati presso le strutture dipartimentali in modo tale da poter procedere nei prossimi anni ad una gara centralizzata di Ateneo);
- contratto per servizio spurghi e pulizia reti fognarie stipulato a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario (negli anni precedenti si procedeva all'emissione di ordinativi ad hoc nei casi di necessità);
- contratto per servizi di nolo a caldo ai fini dell'utilizzo di piattaforma per agevolare le varie opere di manutenzione da realizzare presso gli edifici universitari stipulato a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario (negli anni precedenti si procedeva all'emissione di ordinativi ad hoc nei casi di necessità);
- contratto per lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria relativi alle opere da fabbro stipulato a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario (negli anni precedenti si procedeva all'emissione di ordinativi ad hoc nei casi di necessità);
- contratto per lavori di manutenzione ordinaria di tinteggiatura stipulato a seguito dell'espletamento di una procedura di cottimo fiduciario (negli anni precedenti si procedeva all'emissione di ordinativi ad hoc nei casi di necessità);
- attivazione di un servizio di reperibilità per interventi di emergenza presso gli edifici e gli impianti dell'Università per il periodo luglio-dicembre 2015: nelle more dell'attivazione degli accordi quadro di manutenzione (dove è stata prevista l'attivazione di un servizio di reperibilità h24) si è provveduto alla formazione di un elenco di ditte individuate tramite la consultazione dei propri Albi fornitori cui potersi eventualmente rivolgere, secondo criteri di rotazione e parità di trattamento, per interventi di urgenza e di somma urgenza sugli edifici e sugli impianti elettrici e idrotermosanitari dell'Ateneo, al fine di poter garantire la continuità delle funzioni istituzionali dell'Ateneo nel pieno rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro (l'Albo "reperibili" è stato disattivato a seguito della stipula degli accordi quadro dove si è provveduto ad inserire un servizio di reperibilità h24 appositamente inserito per far fronte a situazioni di urgenza e/o di emergenza non preventivabili).
- accordo quadro dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli immobili dell'Università degli Studi di Pavia, previo espletamento di una procedura negoziata senza bando;
- accordo quadro dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli impianti elettrici installati nei fabbricati dell'Università degli Studi di Pavia previo espletamento di una procedura negoziata senza bando;
- accordo quadro dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria relativi alle opere da falegname previo espletamento di una procedura negoziata senza bando;
- accordo quadro dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria relativi alle opere da idraulico previo espletamento di una procedura negoziata senza bando.

## **Programmazione triennale 2013-2015**

Il Ministero, entro il 30 giugno 2016, verificherà quanto realizzato da ogni Università o gruppo di Università relativamente a ciascun programma in base ai parametri definiti dal Decreto Ministeriale 14 febbraio 2014 n. 104. La tabella riporta gli indicatori da utilizzare in relazione alle linee progettuali scelte dall'Ateneo. I risultati saranno valutati utilizzando indicatori predefiniti sulla base dei valori assunti alla fine del 2015 rispetto al target a suo tempo dichiarato. Per alcune linee di intervento (orientamento e attrazione studenti stranieri) la valutazione verrà effettuata direttamente dal Ministero in relazione ai dati disponibili su data-base ministeriali. Per i restanti, l'attività di validazione dei valori 2015 rispetto al target è stata effettuata dal Nucleo di Valutazione dell'Ateneo. Il Nucleo, dopo aver esaminato la documentazione trasmessa dai referenti di Ateneo ha validato tutti i valori presentati come risultato finale, certificando il raggiungimento del target (Allegato RR\_All\_10), come evidenziato nella tabella sottostante.

LINEA DI INTERVENTO	INDICATORE	DESCRIZIONE INDICATORE	SITUAZIONE 2013	TARGET 2014	TARGET 2014 APPLICATO	RISULTATO 2014	TARGET 2015	RISULTATO 2015
Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro	1119_ATENEO	Contatti formalizzati e attivi con l'Ateneo per il placement, in Italia e all'estero	655,00	0,00	720,50	761,00	786,00	1011,00
	1_1_a_1	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	0,365	0,000	0,390	0,390	0,415	0,392
	1_1_a_2	Numero di studenti che si iscrivono al II anno dello stesso corso di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 12 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. t-1.	0,673	0,000	0,683	0,654	0,693	0,659
Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	1157_ATENEO	Aggiornamento Infrastrutture Abilitanti (AIA): AIA = Numero nuovi PC / Stock PC esistenti + Numero di nuovi access point Wi-Fi / Numero di access point Wi-Fi esistenti	0,00	0,00	0,00	0,74	1,00	1,35
	1_1_b_1	Numero di processi amministrativi dematerializzati.	21,00	22,00	22,00	22,00	27,00	27,00
	1_1_b_2	Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (2014 o 2015).	ND	NO	NO	NO	SI	SI
Formazione a distanza erogata dalle Università non telematiche	1158_ATENEO	Studenti attivi sui portali della didattica (KIRO ed ECDL ONLINE).	5.500	-	5.500	9.443	11.000	13.500
	1_1_c_1	Numero corsi di studio (L, LMCU, LM) offerti integralmente in teledidattica o in modalità "blended".	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	6,00
Programmazione e realizzazione di obiettivi congiunti tra università ed enti di ricerca	1156_ATENEO	numero di studiosi incoming e outgoing nell'ambito del progetto Pavia-Boston per anno solare	0,00	15,00	15,00	13,00	18,00	34,00
	1_2_a_3	Numero di docenti di istituzioni universitarie straniere (visiting professor), cui è stato assegnato un corso ufficiale o comunque con periodi di presenza certificati di almeno tre	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	14,00
Attrazione di studenti stranieri	1_2_c_2	Proporzione di studenti iscritti al I anno dei corsi di Laurea Magistrale (LM) in possesso di titolo di studio conseguito all'estero.	0,004	0,015	0,015	0,027	0,030	0,035

## Conclusioni

Le sfide che gli atenei sono chiamati oggi ad affrontare sono estremamente rilevanti, forse come mai in passato. Le università rimangono saldamente inserite nell'ambito della PA e sono quindi tenute a rispettare tutti i vincoli e le indicazioni, a volte anche contrastanti, derivanti dalla pesantissima produzione normativa. Tuttavia, il contesto di riferimento è ormai fortemente competitivo sia per l'attrazione di studenti che per l'ammontare dei finanziamenti ministeriali. Infatti, all'interno di un trend di riduzione complessiva a livello di sistema, per il singolo ateneo il finanziamento ministeriale rimane stabile o si può incrementare solo in funzione degli esiti di un processo di valutazione/premiale. Ne consegue che aumentare la qualità dei servizi resi e, nel contempo, accrescere l'efficienza migliorando la produttività, riducendo frammentazione e farraginosità dei processi, rappresenta un obiettivo ineludibile per evitare trend di declino. Tuttavia, ciò dipende in larga misura dalla qualità delle risorse umane che compongono l'organizzazione. In questa direzione, sicuramente è fondamentale l'attenzione alla qualità delle risorse in fase di reclutamento, ma non è sufficiente. In presenza di 'blocchi retributivi' ormai pluriennali, tagli agli incentivi economici (e nell'Ateneo di Pavia, come sopra evidenziato, il problema è particolarmente rilevante), turn-over ridotto e pressione lavorativa sempre più forte, risulta estremamente difficile mantenere alta la motivazione delle persone al risultato. Nonostante questo, molte persone hanno continuato a dare seriamente il loro contributo e molti importanti risultati sono stati raggiunti. Per questo motivo, è necessario ringraziare sinceramente tutti coloro che lavorano e quotidianamente si impegnano per accrescere il loro valore umano e professionale e, nel contempo, realizzare un'università che produce "valore" e svolge adeguatamente il proprio fondamentale ruolo in un contesto così complicato e incerto.

## Allegati

RR\_All\_01\_Risultati Aree e Servizi Staff 2015  
RR\_All\_01a\_AAS Risultati 2015 - Mobilità studenti  
RR\_All\_01b\_AD Appendice rendicontazione finale OBIETTIVI AD 2015  
RR\_All\_01c\_AAS interventi migliorativi per la sicurezza  
RR\_All\_01d\_Valutazione UNIPV\_SAL\_UGOV  
RR\_All\_01e\_OUVM\_timeline  
RR\_All\_02\_Analisi organizzativa Area Ambiente e sicurezza  
RR\_All\_03\_Analisi organizzativa Area Amministrativa e finanziaria  
RR\_All\_04\_Analisi organizzativa Area Beni culturali  
RR\_All\_05\_Analisi organizzativa Area Didattica e servizi agli studenti  
RR\_All\_06\_Analisi organizzativa Area Ricerca\_2015  
RR\_All\_07\_Analisi organizzativa Area Risorse umane e organizzazione\_2015  
RR\_All\_08\_Analisi organizzativa Area Servizi tecnici  
RR\_All\_09\_Analisi organizzativa Area Sistemi informativi  
RR\_All\_10\_monitoraggio\_target2015\_indicatori