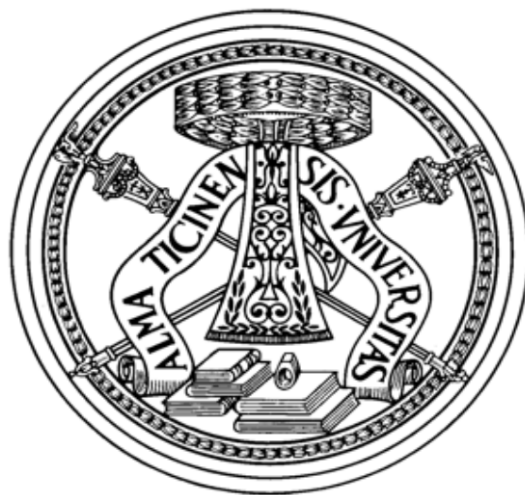




UNIVERSITÀ
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA



Area Risorse Umane -

Obiettivi Aree Dirigenziali anno 2015

Ambito di intervento

Organizzazione e semplificazione

Obiettivo

Analisi organizzativa di attività, processi, risorse umane e materiali

Descrizione dell'obiettivo

Analisi dell'organizzazione dell'Area dirigenziale e ripensamento del rapporto con i Dipartimenti

Dettaglio delle attività previste

- Individuazione criticità, proposte di riorganizzazione mirate alla soddisfazione degli utenti e alla semplificazione;
- analisi dei processi finalizzata all'identificazione dei rischi corruttivi e della loro gestione (risk management)
- stesura di un documento di analisi organizzativa che illustri attività svolte, interventi proposti o programmati e finalità perseguite con evidenza delle risorse umane e finanziarie disponibili

Attività misurabili/indicatori

Svolgimento dell'analisi organizzativa dell'Area sulla base del modello dato, integrazione dei dati ricavati dalla rilevazione GP con l'obiettivo di identificare azioni di riorganizzazione e semplificazione - n° di interventi organizzativi attuati

AREA RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE

Il Dirigente dell'area RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE coordina le attività relative alla gestione delle risorse umane. Assicura la definizione delle linee guida nell'ambito delle Risorse Umane, garantendo la gestione ottimale dei processi amministrativi, di gestione e di sviluppo organizzativo di Ateneo, in coerenza con le linee strategiche, le esigenze e l'evoluzione della normativa vigente.

È responsabile delle seguenti aree di competenza:

- assicurare la definizione e garantire l'attuazione del piano organico di Ateneo (personale docente e personale tecnico amministrativo) verificando e concordando con i diversi interlocutori (Organi Istituzionali, Direttore Generale, Organizzazioni Sindacali ecc.) la rispondenza delle strutture di Ateneo (modelli organizzativi, dimensionamento, attribuzione delle funzioni) rispetto alle esigenze attuali e future;
- assicurare l'adeguamento della struttura organizzativa e delle risorse umane all'evoluzione delle esigenze di ateneo, garantendo il presidio dei processi di: reclutamento, selezione e mobilità, formazione e sviluppo, incentivazione e politiche retributive;
- garantire il presidio dei processi relativi al trattamento economico, in coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale, fiscale e previdenziale;
- garantire il presidio dei processi relativi alla gestione amministrativa/contrattuale del personale, in coerenza con l'evoluzione della normativa.

L'area dirigenziale RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE risulta suddivisa nei seguenti servizi:

-ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

-GESTIONE PERSONALE DOCENTE

-GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE

-SANITÀ

Organigramma :



INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

Servizio Organizzazione e innovazione

Organizzazione e relazioni sindacali
Reclutamento e gestione carriere TA
Gestione diritti sindacali
Formazione
Gestione presenze e assenze

Servizio gestione personale docente

Gestione carriere docenti
Gestione concorsi personale docente

Servizio gestione trattamento economico e previdenziale

Contributi e imposte dirette
Personale PTA, cell e cococo
Personale non strutturato
Previdenziale personale personale
Stipendi docenti e indennità perequativa personale docente

Servizio Sanità

Il Responsabile del Servizio Organizzazione e Innovazione è chiamato a gestire un budget di € 35.474.127 ed effettua il coordinamento delle seguenti attività:

Concorsi n. 3

Eventi di carriera gestiti n. 4919

Richieste di autorizzazione a incarichi esterni: 123

Formazione n. 34 corsi erogati

Relazioni Sindacali incontri, ecc 8

Assegni di ricerca 218 di cui 36 vincitori di bandi di tipo A (gestiti interamente dal Servizio)

Il Responsabile del Servizio Gestione personale docente è chiamato a gestire un budget di € 83.308.520 ed effettua il coordinamento delle seguenti attività:

Concorsi docenti n. 96

Eventi di carriera gestiti n. 1173

Richieste di autorizzazione a incarichi esterni: 636

Il Responsabile del Servizio Gestione Trattamento Economico e Previdenziale è chiamato a gestire un budget di circa € 6.025.107 ed effettua il coordinamento delle seguenti attività:

Personale strutturato 1757

Personale non strutturato 3566

Missioni circa 300

Personale docente convenzionato

Il Responsabile del Servizio Sanità è chiamato a gestire un budget di circa € 28.404.155 ed effettua il coordinamento delle seguenti attività:

Rapporti con le strutture del Servizio Sanitario nazionale;

Scuole di specializzazione n°50 e n° iscritti 900 circa.

Corsi di laurea di area medica 23

Risulta di particolare evidenza la disomogeneità delle attribuzioni di responsabilità riconosciute all'interno del singolo servizio sia in termini di effettivi carichi di responsabilità che di complessità e rilevanza tra le strutture organizzative afferenti all'Area. Nell'ambito dell'attività di

riorganizzazione e analisi dei processi attualmente in corso (I semestre 2016) verranno definiti criteri omogenei per l'attribuzione di responsabilità e, di conseguenza, riviste le attribuzioni di responsabilità.

Risorse umane (al 31/8/2015 nominativi, inquadramento, responsabilità, n., costi)

La numerosità delle afferenze ai servizi e il relativo inquadramento delle 47 (considerando anche il Direttore generale, al quale, in assenza di specifica unità dirigenziale dedicata, è attribuita la responsabilità dell'area dirigenziale ad interim) risorse impiegate nell'area sono esposte nella tabella seguente (dato aggiornato al 25/09/2015).

Tabella 1

	AREA RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	SERVIZIO GESTIONE PERSONALE E DOCENTE	SERVIZIO GESTIONE TRATTAMENTO ECONOMICO E PREVIDENZIALE	SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE	SERVIZIO SANITA'	Total e
DIRETTORE GENERALE	1					1
EP			1	1	1	3
D		2	5	4	1	12
C		4	10	11	4	29
B			2			2
	1	6	18	16	6	47

L'Ateneo di Pavia ha partecipato all'edizione di GoodPractice promossa dal Politecnico di Milano per fare analisi di benchmarking tra Atenei sull'impiego delle risorse per processo a supporto della didattica e della ricerca, ed i costi unitari dei singoli servizi.

La tabella 2 espone il costo complessivo delle risorse impiegate nell'area nel corso dell'anno 2014 che rispetto a quelle risultanti a fine settembre include risorse successivamente cessate.

Tabella 2

Struttura	Tipo Personale	Num. Persone Strutturate	Costo Totale Area	Incidenza Ateneo
Area Risorse Umane e Organizzazione	Strutturati	51	1.846.216,10	5,38%
	Somministrati		5.733,96	0,02%
	Studenti 150 ore		11.867,58	0,03%
	TOTALE	51	1.863.817,64	5,43%

La tabella 3 mostra invece il dettaglio delle attività delle medesime risorse sulla base di quanto dichiarato dai singoli nella rilevazione G.P.

Tabella 3

Struttura	Costo
Area Risorse Umane e Organizzazione	1.863.817,64
01. Pianificazione, controllo e statistica	57.726
02. Contabilità	153.994
03. Affari legali e istituzionali	26.733
04. Comunicazione	9.243
05. Servizi sociali e welfare	6.701
06. Personale	1.298.779
10. Servizi generali e logistici	14.811
12. Orientamento in entrata	7.163
14. Gestione delle borse di studio	34.399
15. Didattica in itinere per lauree di I e II livello	4.775
16. Formazione post-laurea (corsi di perfezionamento, dottorato e master)	179.443
19. Internazionalizzazione docenti, ricercatori e TA	1.845
22. Supporto alla gestione dei progetti nazionali	17.642
23. Supporto alla gestione dei progetti internazionali	12.617
25. Supporto alle gestione ospedaliera	37.947
Totale complessivo	1.863.818

Nella logica del protocollo GP, viene analizzato il processo “personale” (att.6) di Ateneo, a prescindere dall’afferenza organizzativa dei singoli; ne segue che l’attività sopracitata assorbe complessivamente € 2.338.802 risorse distribuite tra le due macro-categorie di strutture: amministrazione centrale (67%) e strutture (33%, rif. Tabella 4). Complessivamente si evidenzia un impiego di risorse in tendenziale riduzione rispetto all’edizione precedente del 13% (€2.701.405 del 2012 vs. € 2.338.802 del 2014).

Di seguito il dettaglio delle sotto- attività che impiegano le risorse dell’area Personale:

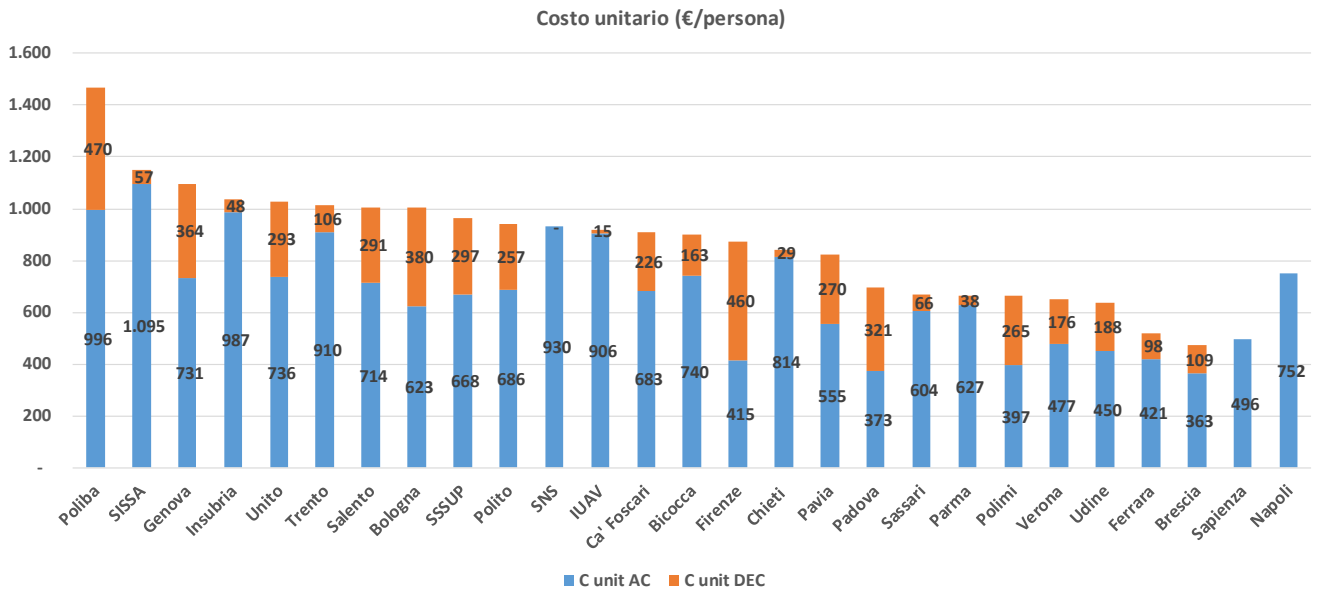
Tabella 4

Etichette di riga	Costo attività
06. Personale	2.338.802
AC	1.573.040
CENTRI	54.516
DIPARTIMENTI	711.247
Totale complessivo	2.338.802

Il costo unitario dell’attività personale, calcolato come frazione tra il costo del personale (rapportato alla % di tempo dedicato indicata nei TimeSheet) e il numero di unità di personale

(pta, docenti, ricercatori, cel, assegnisti e collaboratori a progetti, docenti a contratto inseriti solo nell'ultima edizione) è in forte decremento non solo in relazione alla minor numerosità di risorse dedicate dovuta al turn-over negativo ma anche per ilin relazione al cambio di driver (ovvero l'inserimento, nell'ultima edizione, dei docenti a contratto): da €1.192 a € 825.

Il grafico allegato mostra il confronto con gli altri Atenei:



La situazione rappresentata in Tab.5, evidenzia che il costo complessivo del supporto amministrativo ai processi di gestione del personale sopra riportato (€ 2.338.802) rappresenta una percentuale pari al 6,81% del costo totale del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo (€ 34.346.419) . Il dato è in linea con la rilevanza media del macroprocesso del gruppo di Atenei partecipanti alla rilevazione 7,02% (equivalente a € 56.654.945 sul totale Gp di € 806.858.072) .

Tab.5

Attività	Incidenza % Ateneo	Incidenza % GP
Personale	6,81%	7,02%
Totale costi	34.346.419,32	€ 806.858.072

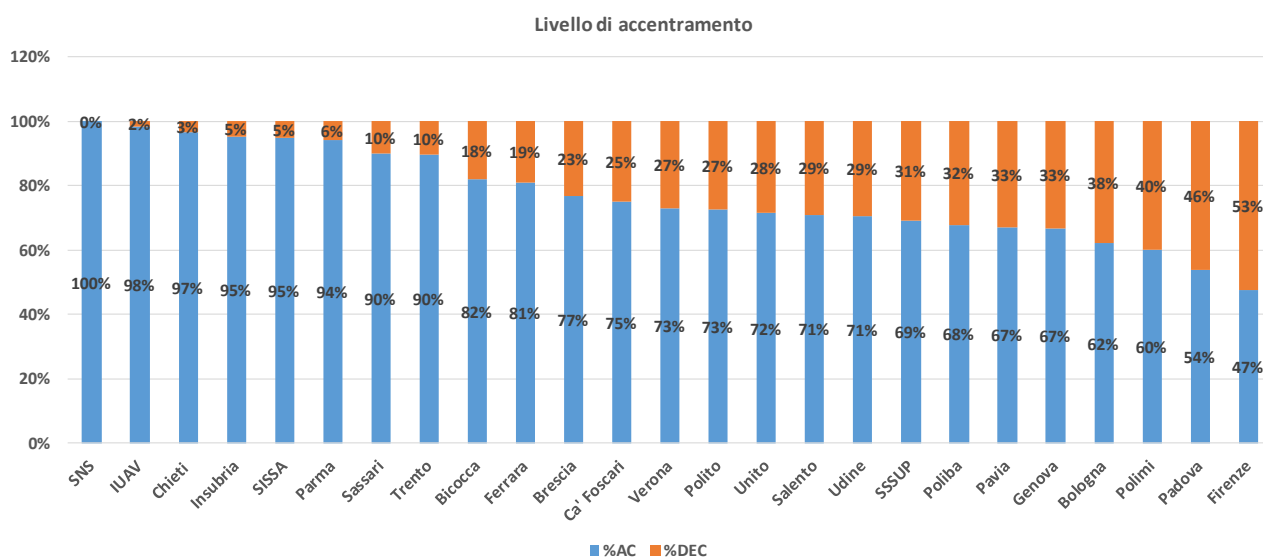
In termini di custode satisfaction rilevata, si osservano valori pari a 4,00 e a 3,75 rispettivamente per la soddisfazione dei docenti e del personale tecnico-amministrativo e, anche in questo caso, i valori sono sostanzialmente in linea con quelli ottenuti dagli altri Atenei partecipanti alla rilevazione.

1. In particolare, gli aspetti di minor soddisfazione, ovvero con punteggio di CS inferiore a 3, sono connessi a meccanismi di incentivazione del personale ritenuti poco chiari e al giudizio di adeguatezza dei sistemi di valutazione delle prestazioni. In merito, occorre evidenziare i seguenti aspetti: il livello di CS su questi punti risulta aver ottenuto valore inferiore a 3 per la gran parte degli Atenei GP. Giova evidenziare come le pesanti misure restrittive di

Finanza Pubblica emanate in questi anni abbiano pesantemente influito sulle possibilità di utilizzo degli strumenti di incentivazione disponibili

2. i sistemi di valutazione utilizzati negli ultimi anni hanno risentito in modo significativo della pluralità e disomogeneità dei 'valutatori' presenti in Ateneo e delle regole via via messe in campo in termini correttivi. Inoltre, il processo, ancorché informaticamente implementato, ha evidenziato tempi eccessivamente dilatati e significativi appesantimenti. Per questo motivo, verrà sperimentata, dal prossimo ciclo, una nuova procedura di valutazione improntata ad una logica di semplificazione.

Si osserva nei grafici allegati anche un confronto con gli altri atenei sul livello di decentramento del servizio calcolato come incidenza percentuale tra: costo dell'amministrazione centrale sul costo totale servizio, e costo strutture sul costo totale servizio. Gli atenei ordinati per percentuale di accentramento decrescente:



In termini generali, i processi gestiti dall'Area Risorse Umane non dovrebbero generare significative quote di costi sulle strutture decentrate in quanto si tratta, in larga misura, di procedure amministrative gestite e presidiate dalle strutture centrali.

Nell'anno 2016 verranno informatizzati alcune attività che generano carico di lavoro sulle strutture decentrate: accertamento presenze in servizio e gestione missioni. Attraverso un'implementazione di procedure gestite via web, sia in termini di compilazione on-line di moduli a carico dell'utente che di autorizzazioni anch'esse in modalità on-line, il risparmio in termini di carico lavoro amministrativo dovrebbe essere significativo.

Rimarranno a carico delle strutture dipartimentali, la gestione dei professori a contratto e dei contratti con professionisti dalle stesse attivate.

Un esempio di nuovo modello organizzativo: il Servizio Sanità e Didattica Medica

Come noto, la Legge n. 240/2010 si propone come obiettivo di ridisegnare l'assetto complessivo del sistema universitario, intervenendo su temi strategici per lo sviluppo dello stesso tra i quali l'organizzazione interna degli Atenei nell'ambito della quale configura:

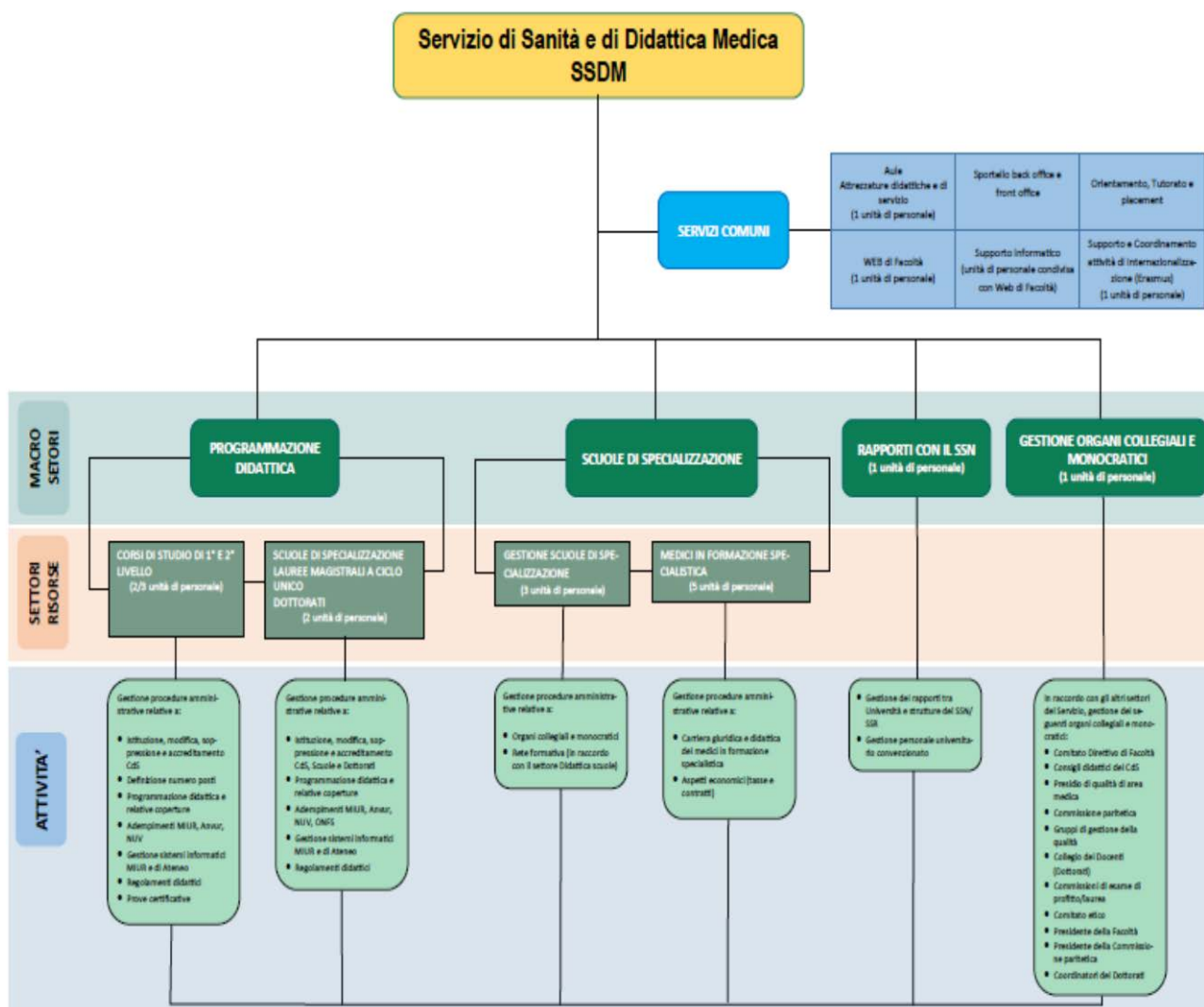
- il DIPARTIMENTO quale struttura organizzativa primaria, preposta allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa.

La struttura dipartimentale si appalesa come nuovo centro di responsabilità didattica, potendo “organizzare autonomamente corsi di laurea, laurea magistrale, dottorato di ricerca, scuola di specializzazione, tirocinio formativo attivo o master i cui insegnamenti siano attribuiti in misura preponderante a docenti interni al Dipartimento stesso” (articolo 19 dello Statuto);

- la **STRUTTURA DI RACCORDO INTERDIPARTIMENTALE**, a costituzione obbligatoria per l’area medica, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni, finalizzata a garantire l’inscindibilità delle funzioni di didattica, ricerca ed assistenza (art. 2, comma 2, lett. c) della L. 240/2010).

I Dipartimenti di area medica, nei propri Regolamenti, sulla base di criteri di razionalità e di efficienza, hanno affidato in tutto alla Facoltà di Medicina e Chirurgia (struttura interdipartimentale), cui afferiscono, il coordinamento dei corsi di laurea, di laurea magistrale, di laurea magistrale a ciclo unico, di tirocinio formativo attivo, di dottorato di ricerca e le scuole di specializzazione.

Per tale motivo è stato istituito il SERVIZIO DI SANITÀ E DI DIDATTICA MEDICA quale struttura amministrativa di riferimento e di supporto per i cinque Dipartimenti di Area medica.



Il Servizio si articola nei seguenti macro settori:

➤ **PROGRAMMAZIONE DIDATTICA:**

Garantisce l'attività amministrativa e gestionale relativa alla programmazione didattica dei CdS di 1° e di 2° livello, Lauree Magistrali a ciclo unico, **Scuole di Specializzazione** e Dottorati di Ricerca.

➤ **SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE DI AREA SANITARIA:**

Provvede alla:

- gestione delle Scuole di Specializzazione, con accorpamento in capo alla nuova struttura delle attività amministrative attualmente svolte dalle singole Segreterie delle Scuole;
- gestione della carriera giuridica e didattica dei Medici in formazione specialistica, ivi inclusa attività di supporto relativa agli aspetti economici;
- RAPPORTI TRA UNIVERSITA' e SSN;
- GESTIONE DEGLI ORGANI COLLEGIALI E MONOCRATICI;
- SERVIZI COMUNI.