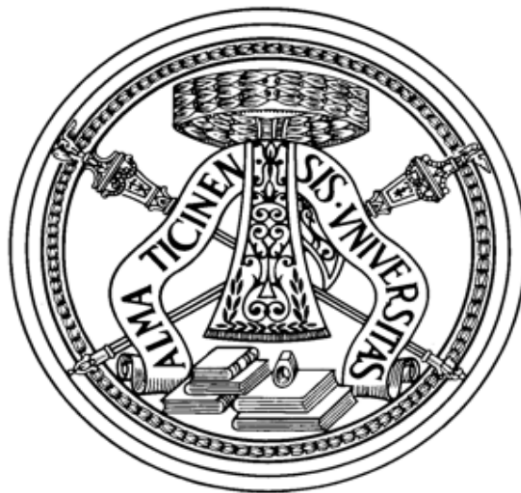




UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA



Area Servizi Tecnici -

# 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 SERVIZI TECNICI

Il Dirigente dell'area SERVIZI TECNICI assicura l'attuazione del piano annuale e triennale per gli interventi edilizi e dei piani per le forniture di beni e servizi, così come definiti dagli Organi di Governo, garantendo l'ottimale pianificazione della programmazione edilizia, la pianificazione e la realizzazione degli interventi di costruzione, conservazione e adattamento del patrimonio immobiliare. Attua direttamente spese per lavori, beni e servizi in accordo al regolamento interno e alle leggi vigenti in materia di lavori pubblici; coordina e gestisce le attività logistiche e di manutenzione ordinaria e straordinaria, in accordo al piano definito e compatibilmente con il budget previsto dal bilancio.

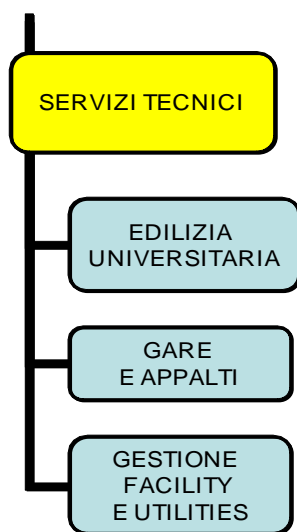
È responsabile delle seguenti aree di competenza:

- Redazione, proposta ed attuazione dei Piani Edilizio (piano triennale ed aggiornamenti annuali) e delle forniture di beni e servizi di Ateneo.
- assicurare la corretta definizione dei piani progettuali di interventi atti a edificare, modificare o ristrutturare edifici o parte di essi o relativi alla urbanizzazione e riqualificazione ambientale, attraverso un controllo diretto delle attività progettuali e delle risorse impiegate;
- assicurare la corretta pianificazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, anche impiantistica;
- garantire il presidio dei processi riguardanti l'espletamento, l'applicazione delle norme in materia edile e impiantistica, di ogni intervento pianificato e progettato, nonché il coordinamento di un adeguato sistema di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, anche relativamente a impiantistica elettrica, speciale, etc;
- assicurare la corretta analisi e valutare la corrispondenza dei progetti e delle prestazioni alle esigenze dell'Ateneo;
- garantire la gestione giuridico-amministrativo-contabile delle attività di affidamento di appalti di lavori pubblici e servizi, relativamente alle materie di competenza e la gestione dei relativi contratti;
- assicurare la corretta distribuzione del personale interno ed esterno, compresa l'individuazione del responsabile unico del procedimento per ogni progetto avviato;
- contribuire alla definizione del piano degli interventi di manutenzione ordinaria sul patrimonio immobiliare e sugli impianti dell'ateneo, garantendone la corretta e tempestiva attuazione per una sicura fruizione dei beni ed il rispetto delle normative.
- Sovrintendere e presidiare le attività e i processi dei Servizi appartenenti all'Area.

L'area dirigenziale SERVIZI TECNICI risulta suddivisa nei seguenti servizi:

- EDILIZIA UNIVERSITARIA
- GESTIONE FACILITY E UTILITIES
- GARE E APPALTI

## Organigramma :



## INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

### Servizio Edilizia Universitaria

Manutenzione straordinaria  
Valorizzazione del patrimonio immobiliare  
Impianti tecnologici

### Servizio gestione facility e utilities

### Gare e appalti

Gestione dei rapporti con l'AVCP

Il Servizio Edilizia Universitaria nel corso dell'anno 2015 ha seguito alcuni progetti di importanti interventi di edilizia universitaria: rifunzionalizzazione dell'intero Palazzo di San Tommaso, redazione del documento preliminare alla progettazione degli spazi ex-Militari, supervisione alla progettazione del Campus della Salute, verifica e validazione del progetto del Museo Spallanzani presso Palazzo Botta, redazione del documento preliminare alla progettazione del recupero conservativo del chiostro di Palazzo San Felice, redazione del documento preliminare alla progettazione di Palazzo Botta. Per quanto concerne i cantieri in corso di attuazione, il servizio si è occupato dell'ottenimento di tutti i pareri propedeutici alla variante del progetto della biblioteca unificata presso palazzo San Tommaso, ha gestito i rapporti con l'impresa funzionali alla sottoscrizione dell'atto transattivo finalizzato alla riapertura del cantiere in fase di sospensione, il servizio ha effettuato la direzione lavori ed il collaudo del cantiere del parco tecnologico relativo al progetto Aster presso l'edificio di ex-entomologia e si è occupato della progettazione e della realizzazione di un'aula da 150 posti presso il polo San Tommaso.

Il Servizio gestione facility e utilities segue gli interventi di manutenzione ordinaria (dati anno 2015), ha gestito un budget di spesa pari a circa € 4.000.000,00 suddivisi in contratti per categoria merceologica (manutenzione e gestione impianti di riscaldamento, impianti elettrici e telefonici, manutenzione edile, piccola manutenzione fabbro, falegname, spurghi, oltre alla manutenzione del verde).

Il Servizio Gare e appalti ha proceduto alla predisposizione degli Albi fornitori riferiti a beni e servizi, lavori, servizi per l'ingegneria e l'architettura da utilizzare per le procedure di cottimo fiduciario e per le procedure negoziate senza bando.

Si è occupato delle procedure di gara per l'affidamento delle attività manutentive dell'intero Ateneo e per l'affidamento dei servizi soprasoglia comunitaria relativi all'intero Ateneo. Nell'ambito dei progetti edilizi dell'Ateneo si è occupato della stipula dell'atto transattivo per la riapertura del cantiere della nuova biblioteca San Tommaso

Al Servizio, inoltre, è affidata la gestione contabile e amministrativi dei contratti e degli ordinativi gestiti dell'Area.

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

La numerosità delle afferenze ai servizi e il relativo inquadramento delle 24 (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 espone nella tabella seguente (dato aggiornato al 25/09/2015).

**Tabella 1**

|                    | AREA SERVIZI<br>TECNICI | SERVIZIO EDILIZIA<br>UNIVERSITARIA | SERVIZIO<br>GARE E<br>APPALTI | SERVIZIO GESTIONE<br>FACILITY E UTILITIES | Totale |
|--------------------|-------------------------|------------------------------------|-------------------------------|---|--------|
| DIRETTORE GENERALE | 1                       |                                    |                               |   | 1      |
| EP                 |                         |                                    | 1                             |   | 1      |
| D                  | 1                       | 3                                  | 1                             | 4   | 9      |
| C                  | 1                       | 3                                  | 5                             | 3   | 12     |
| B                  |                         |                                    |                               | 1   | 1      |
| Totale complessivo | 2                       | 6                                  | 7                             | 8   | 24     |

L'Ateneo di Pavia ha partecipato all'edizione di Good Practice 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 non annovera risorse successivamente acquisite (es. Servizio Gare e Appalti).

**Tabella 2**

| Struttura            | Tipo Personale   | Num. Persone Strutturate | Costo Totale Area | Incidenza Ateneo |
|----------------------|------------------|--------------------------|-------------------|------------------|
| Area Servizi Tecnici | Strutturati      | 16                       | 582.515,25        | 1,70%            |
|                      | Studenti 150 ore |                          | 930,00            | 0,00%            |
|                      | <b>TOTALE</b>    | <b>16</b>                | <b>583.445,25</b> | <b>1,70%</b>     |

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 Servizi Tecnici                       | 583.445,25     |
| 01. Pianificazione, controllo e statistica | 5.145          |
| 02. Contabilità                            | 100.067        |
| 03. Affari legali e istituzionali          | 20.578         |
| 04. Comunicazione                          | 8.027          |
| 06. Personale                              | 15.127         |
| 07. Edilizia_Nuovi interventi edilizi      | 70.665         |
| 08. Edilizia_Interventi sul costruito      | 294.811        |
| 09. Approvvigionamenti                     | 21.228         |
| 10. Servizi generali e logistici           | 41.688         |
| 11. Sistemi informativi                    | 6.111          |
| <b>Totale complessivo</b>                  | <b>583.445</b> |

Nella logica del protocollo GP, viene analizzato il processo “servizi tecnici” (att.7 Nuovi interventi edilizi e att.8 Interventi sul costruito) di Ateneo, a prescindere dall’afferenza organizzativa dei singoli; ne segue che l’attività sopracitata assorbe complessivamente € 564.463 risorse distribuite tra le due macro-categorie: amministrazione centrale e strutture (rif. Tabella 4). Complessivamente si evidenzia un impiego di risorse in tendenziale diminuzione rispetto all’edizione precedente: € 564.463 vs. € 671.308 del 2012.

Di seguito il dettaglio delle sotto-attività che impiegano le risorse di Ateneo:

**Tabella 4**

| Etichette di riga                            | Costo             |
|--|-------------------|
| <b>07. Edilizia_Nuovi interventi edilizi</b> | <b>146.167,87</b> |
| AC   | 131.016,20        |
| CENTRI                                       | 1.938,06          |
| DIPARTIMENTI                                 | 13.213,61         |
| <b>08. Edilizia_Interventi sul costruito</b> | <b>418.295,08</b> |
| AC   | 330.719,14        |
| CENTRI                                       | 66.388,31         |
| DIPARTIMENTI                                 | 21.187,63         |
| <b>Totale complessivo</b>                    | <b>564.462,95</b> |

Il costo unitario dell'attività 8. Interventi sul costruito, calcolato come frazione tra il costo del personale (rapportato alla % di tempo dedicato indicata nei TimeSheet) e i mq interni (inclusi i corridoi), risulta sostanzialmente invariato rispetto al 2012: da € 2.1 a € 2.0, significativamente ad un livello inferiore rispetto alla media degli altri Ateneo pari a € 3.76.

Il costo complessivo del processo "servizi tecnici" dell'Ateneo (€ 564.462,95) rappresenta una percentuale pari al 1,64% del costo totale del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. Il raffronto con i dati ricavabili dalla rilevazione GP evidenzia, in termini di incidenza del costo di supporto delle diverse attività, la situazione rappresentata in Tab.5

| Attività                          | Incidenza %<br>Ateneo | Incidenza %<br>GP |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Edilizia_nuovi interventi edilizi | 0,43%                 | 2,47              |
| Edilizia_interventi sul costruito | 1,22%                 | 0,89              |
| Totale costi                      | 34.346.419,32         | € 806.858.072     |

### Descrizione processo

Indubbiamente il processo di gestione degli interventi di manutenzione ordinaria presenta un elevato grado di complessità e criticità in relazione sia alla rilevanza del patrimonio immobiliare dell'Ateneo sia alla numerosità delle strutture organizzative, dotate di autonomia gestionale e disseminate in ampia parte del territorio cittadino. Inoltre, in relazione all'analisi organizzativa finalizzata alla prevenzione della corruzione e alla rilevazione del livello di rischio dei processi, la gestione degli approvvigionamenti è risultato uno di quelli a rischio maggiormente elevato. Per questo motivo, nel corso dell'anno 2015 sono stati effettuati una serie di interventi finalizzati alla riduzione del rischio. Tra questi, particolare rilievo assumono la redazione di 'accordi quadro' per l'affidamento di interventi di manutenzione ordinaria con fornitori, selezionati mediante apposite procedure negoziate. Nell'ambito di tali accordi, devono ricadere anche gli interventi richiesti dalle strutture dipartimentali. Quindi, l'organizzazione e il coordinamento del flusso operativo

sottostante rappresentano un momento di particolare importanza per l'ottimizzazione e il controllo delle procedure di acquisizione.

In particolare, nel mese di aprile 2015 il CdA di Ateneo ha trattato relativamente alla nota del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) prot. n. 15806 del 1/4/2015 nella quale venivano comunicate all'Ateneo le controdeduzioni riguardanti la verifica amministrativo contabile eseguita dal 1 al 8 maggio 2014 presso l'Ateneo. In questa nota veniva evidenziata un'anomala composizione degli avanzi di Amministrazione dei Dipartimenti relativi ai cosiddetti "avanzi vincolati" di fondi per la ricerca scientifica.

Il CdA a seguito di discussione, ha deliberato di far eseguire ad ogni Dipartimento un'accurata verifica in merito all'ammontare delle somme residue e di rendere immediatamente indisponibili alla spesa, nei limiti di quanto appresso specificato, le somme registrate in entrata fino al 31/12/2007 e sin qui non utilizzate. I Dipartimenti dovevano deliberare relativamente il tipo di vincolo da applicare a tali importi secondo le seguenti possibilità:

- in misura almeno pari al 50 % per spese di manutenzione ordinaria delle relative strutture (titolari delle somme) e per la restante parte a sostegno delle attività di ricerca entro il 31/12/2016.
- interamente a sostegno delle attività di ricerca e di provvedere direttamente alle spese di manutenzione ordinaria nei limiti dell'importo reso disponibile per i successivi tre anni fino alla concorrenza del 50%.

Le somme residue, alla scadenza dei rispettivi termini, dovranno transitare nella disponibilità diretta dell'Ateneo.

L'ispirazione originaria della delibera era quella di destinare l'impiego dei fondi residuali al fine di migliorare le condizioni di fruibilità, decoro, vivibilità e di conservare e riqualificare il patrimonio dell'Ateneo di afferenza ai dipartimenti.

In base a queste premesse e alla luce delle precedenti deliberazioni, il Servizio Gestione Facility e Utilities ha predisposto una proposta di processo da sottoporre alla consulta dei direttori di Dipartimento e al CdA di Ateneo di esprimersi al fine di regolamentare le modalità di impiego delle somme residuali da destinarsi in attività di manutenzione ordinaria. Questo processo potrebbe poi essere istituzionalizzato e proceduralizzato per gli interventi di manutenzione richiesti dalle strutture e da far gravare sui loro fondi.

Si ricorda che l'Amministrazione Centrale provvede direttamente alle spese di ordinaria manutenzione di tutte le strutture facenti parte il patrimonio dell'Ateneo mediante esecuzione di interventi manutentivi eseguiti nell'ambito di contratti stipulati a livello centrale. In questo ambito



rientrano i contratti per la gestione e manutenzione degli impianti di riscaldamento e raffrescamento, la manutenzione ordinaria degli impianti elettrici, l'effettuazione dei controlli periodici obbligatori degli impianti, l'esecuzione dei servizi di pulizia, e le piccole manutenzioni per opere da fabbro, falegname e idraulico e le utenze (energia, combustibile per riscaldamento e acqua).

A carico dei Dipartimenti sono le attività manutentive ordinarie:

- dei presidi antincendio (gli affidamenti vengono eseguiti direttamente dalle Strutture e le attività manutentive eseguite sotto la cura degli addetti locali alla sicurezza);
- degli impianti specifici dei laboratori (es. impianti gas tecnici, impianto acqua pura, cappe chimiche, ...).

Si ritiene importante sottolineare che nell'ottica di equità di trattamento dei Dipartimenti e di omogeneità di gestione del patrimonio, l'Ateneo garantisce i livelli minimi in termini di manutenzione ordinaria a tutte le strutture ma, per esigenze di bilancio, non riesce a soddisfare tutte le richieste manutentive migliorative che vengono inoltrate.

L'esecuzione a carico dell'Amministrazione centrale delle manutenzioni ordinarie essenziali per tutte le strutture è indispensabile per consentire anche alle strutture che, per cause esterne di carenza di fondi e/o altre motivazioni, si trovassero in ristrettezze di budget di continuare ad esercitare le proprie funzioni. Inoltre è interesse dell'Amministrazione centrale eseguire e monitorare direttamente le manutenzioni obbligatorie per legge nel pieno rispetto delle scadenze e normative vigenti anche in considerazioni delle responsabilità penali in capo al datore di lavoro. Per motivazioni analoghe anche l'esecuzione diretta di interventi che riguardano ad esempio l'ampliamento di un impianto esistente all'interno delle varie strutture non può essere eseguito in autonomia ma deve essere concordata con gli uffici competenti al fine di non incidere negativamente sulle funzionalità dell'impianto centrale nonché al fine di poter acquisire tutte le certificazioni di conformità specifiche.

L'ispirazione originaria della delibera era quella di destinare l'impiego dei fondi residuali al fine di migliorare le condizioni di fruibilità, decoro, vivibilità e di conservare e riqualificare il patrimonio dell'Ateneo di appartenenza ai dipartimenti. Al fine di migliorare le condizioni di fruibilità, decoro e vivibilità degli spazi nonché di riqualificare il patrimonio dell'Ateneo si intende proporre al CdA di utilizzare i fondi residuali dei dipartimenti per l'esecuzione di attività di manutenzione ordinaria complementari a quelle basilari disposte dall'Amministrazione centrale per tutte le strutture dell'Ateneo.

A questo proposito, a titolo esemplificativo, i fondi potranno essere utilizzati per interventi di tinteggiatura, installazione zanzariere, tende solari, rinnovo elementi vetusti e ammalorati, ammodernamento dotazioni aule dei dipartimenti, installazione dissuasori volatili, ammodernamento dotazioni dei laboratori o altri interventi che potranno emergere in base alle differenti segnalazioni e esigenze compreso l'incremento delle misure di sicurezza nonché accessibilità.

Per tutti i Dipartimenti si propone di attuare le seguenti misure operative/organizzative:

- i fondi residuali di ciascun Dipartimento da destinarsi alla manutenzione verranno caricati su di un conto progetto specifico per ognuno;
- gli interventi di manutenzione ordinaria dovranno essere richiesti/suggeriti da proposte del Dipartimento stesso;
- l'Area Tecnica Informatica valuterà i costi e l'effettiva realizzabilità tecnica di tali proposte in accordo con le normative vigenti e ne definirà un elenco di priorità;
- il Dipartimento verificherà le proposte tecniche attuabili in base al budget disponibile;
- l'ATI disporrà i lavori in base alle procedure del Codice dei Contratti e in base ai contratti in essere per le manutenzioni di Ateneo impegnando sul conto progetto di riferimento;
- gli interventi richiesti che non potranno essere finanziati per mancanza di budget nell'ambito dei fondi residuali dei dipartimenti potranno essere finanziati dall'ATI in toto o in parte.

Per i dipartimenti che hanno deliberato l'opzione "A" (destinazione del 50 % dei fondi per interventi di manutenzione e per il 50 % per attività a supporto della ricerca) :

Al 31 dicembre 2016 a cura del Servizio Pianificazione e Controllo verrà eseguita una ricognizione relativa all'impiego dei fondi residuali e, qualora fossero presenti fondi giacenti essi transiteranno verso l'Amministrazione Centrale.

Per i Dipartimenti che hanno deliberato l'opzione "B" (destinazione integrale delle somme a disposizione a sostegno delle attività di ricerca) e che quindi si sono impegnati a provvedere per i tre anni successivi alle spese di manutenzione ordinaria:

Decorsi tre anni dalla deliberazione di dipartimento a cura del Servizio Pianificazione e Controllo verrà eseguita una ricognizione relativa all'impiego dei fondi residuali e, qualora fossero presenti fondi giacenti essi transiteranno verso l'Amministrazione Centrale.

La distribuzione dei fondi per la manutenzione ordinaria da parte dell'Amministrazione Centrale avverrà considerando anche le disponibilità dei diversi dipartimenti e le relative somme residuali. I Dipartimenti si dovranno impegnare entro due mesi dalla data della presente delibera a presentare un elenco di proposte di interventi che riterranno auspicabili dell'ottica del potenziamento e miglioramento dell'Ateneo congruo in relazione al budget a disposizione e all'orizzonte temporale per la spesa. Entro tale termine dovranno altresì essere allocati i fondi nei conti progetto appositamente costituiti.