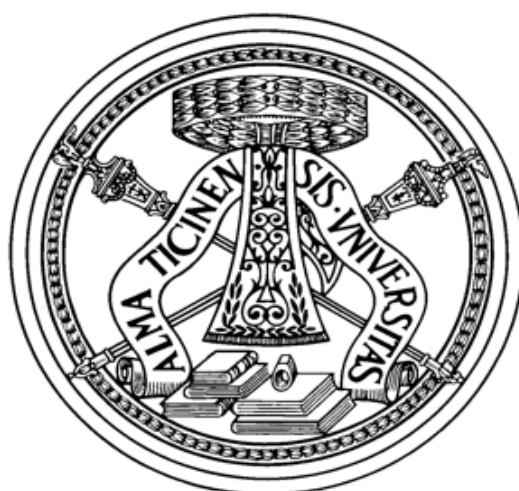




UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA  
**Direzione Generale**

**Università degli Studi di Pavia**



**RELAZIONE FINALE ATTIVITA E RISULTATI**

**ANNO 2016**

## Aspetti organizzativi e di sistema

Negli ultimi anni il sistema universitario è stato interessato da cambiamenti radicali. Tra questi la profonda trasformazione del ruolo di Direttore Generale negli Atenei. Un cambiamento sostanziale, se solo si considera che il Direttore Generale è individuato dalla legge come organo dell'Ateneo insieme al Rettore, al Consiglio d'amministrazione, al Senato accademico, al Nucleo di valutazione e al Collegio dei revisori dei conti. 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». Le nuove funzioni assumono un particolare significato in rapporto alle contestuali istanze riformistiche e alle esigenze contingenti delle organizzazioni universitarie. In particolare, per evitare i peggiori danni derivanti dal ridimensionamento strutturale cui si è dovuto far fronte, è stato necessario razionalizzare e standardizzare le spese. Il Direttore Generale è stato chiamato a seguire la revisione di tutti gli assetti organizzativi in un contesto di continui cambiamenti normativi e nuovi adempimenti: dall'anticorruzione alla trasparenza, dalla riforma del codice degli appalti alla revisione delle procedure di approvvigionamenti, dalla valutazione all'accreditamento, dall'accesso civico all'accesso generalizzato. Tutto questo è stato realizzato a ritmi serrati e con sempre meno risorse. A partire dal 2009, infatti, il Fondo di Finanziamento Ordinario è stato ridotto di circa 900 milioni di euro. Le risorse a disposizione del sistema universitario italiano sono tra le più basse d'Europa (solo l'1% del PIL contro l'1,4% della media UE). La politica di riduzione dei dipendenti pubblici ha colpito duramente l'università che subisce una flessione molto consistente, facendo registrare una variazione (nel periodo 2008-2015) pari a -15,5% con una perdita netta di quasi 20.000 unità tra docenti di ruolo e PTA. In particolare, gli effetti del turn over negativo sul PTA si sono concretizzati, a livello di sistema, in una riduzione da oltre 57.000 unità del 2008 a circa 49.000 nel 2016 di cui solamente 250 dirigenti (numero nettamente inferiore a quello del resto delle pubbliche amministrazioni). Nell'Ateneo di Pavia, si è passati da 984 nel 2009 a 856 nel 2016 di cui solamente 5 dirigenti. Per poter gestire le sfide che la nuova Università è chiamata ad affrontare è necessario poter programmare e disporre del reclutamento di un numero sufficiente di quadri che corrispondano a nuove figure dal profilo altamente professionale. Le problematiche connesse al personale di categoria EP risultano particolarmente complesse, soprattutto nell'Ateneo per le vicende connesse al loro trattamento accessorio. In particolare, come già ripetutamente segnalato, nell'anno 2015, 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 espresse nel Fondo 2010. Quest'ultimo, regolarmente certificato dal precedente Collegio dei Revisori<sup>1</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 è stato quantificato in modo particolarmente significativo a carico della quota di fondo destinato al trattamento accessorio del personale di categoria EP. Come noto, peraltro, su tale fondo 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 certificazione dei Fondi Accessori per gli anni 2015 e 2016 è intervenuta solo in data 26/04/2017 (Verbale n.5/2017). Pertanto, gli accordi di contrattazione per quegli anni saranno definiti nei prossimi incontri di contrattazione. Inoltre, avendo il tavolo di contrattazione espressamente richiesto di non anticipare al

---

<sup>1</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.

personale di categoria EP nessun ulteriore importo che possa aggravare la situazione di debito, dall'inizio dell'anno 2016, viene loro corrisposto in modo indifferenziato il trattamento minimo di 3.099€.

Ciò ha aperto un significativo fronte "contenziosi". L'erogazione nella misura minima contrattualmente stabilita dell'indennità di responsabilità al personale di categoria EP, ha indotto una parte significativa di questi (25 persone) alla presentazione di un ricorso al TAR (Prot n. 7836 del 23/02/2016) allo scopo di annullare la Delibera del Consiglio di Amministrazione n.362/2015 del 22/12/2015 di approvazione della "nuova organizzazione aree dirigenziali" nonché a ripristinare l'importo delle retribuzioni dei ricorrenti alla misura originaria in godimento dal 31/09/2009. Si sottolinea, peraltro, come, dato 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 mancata riorganizzazione delle aree dirigenziali.

Il TAR Lombardia con sentenza n. 1034-2016 ha dichiarato il proprio difetto di giurisdizione nel giudizio. Pertanto, la quasi totalità dei ricorrenti (21 unità) ha proposto ricorso in appello al Consiglio di Stato per l'annullamento e/o la riforma della sentenza del TAR.

Nei primi mesi del 2017, 22 colleghi di categoria EP hanno riproposto il ricorso avanti al Tribunale di Pavia, Sez. Lavoro, affinché lo stesso accerti e dichiari, attraverso la disapplicazione delle delibere e dei provvedimenti organizzativi alle stesse correlati, il diritto al mantenimento della retribuzione di posizione EP precedentemente percepito e l'illegittimità delle decurtazioni effettuata dell'Ateneo nonché la sua condanna alla versamento delle somme pecuniarie corrispondenti.

Come è facile immaginare, la situazione descritta ha determinato un grave deterioramento del clima organizzativo e mette a rischio la funzionalità dei processi gestionali dell'Ateneo. Gli adeguamenti retributivi e le progressioni di carriera sono bloccati da 7 anni, il numero delle persone in servizio si è drasticamente ridotto mentre i compiti e il carico di lavoro sono decisamente aumentati. Alla categoria EP appartengono le figure professionali su cui gravano le maggiori responsabilità e carichi di lavoro, considerato anche l'esiguo numero di dirigenti in organico. 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. Indubbiamente un importantissimo risultato in questo senso, è stato raggiunto nel corso del 2016 grazie alla collaborazione e all'impegno profuso dalle RSU, dalle OO.SS e dalla delegazione di parte pubblica. In data 21/10/2016, è stato firmato l'Accordo decentrato per l'anno 2014, unitamente a una pre-intesa tra le parti per l'anno 2015 e alla definizione dei principi guida per l'anno 2016. Ciò ha consentito tra l'altro il pagamento delle indennità accessorie per gli anni 2015 e 2016, della parte premiale dell'IMA, delle indennità per gli autisti e di risultato relativa agli incarichi attribuiti a personale di categoria D e EP.

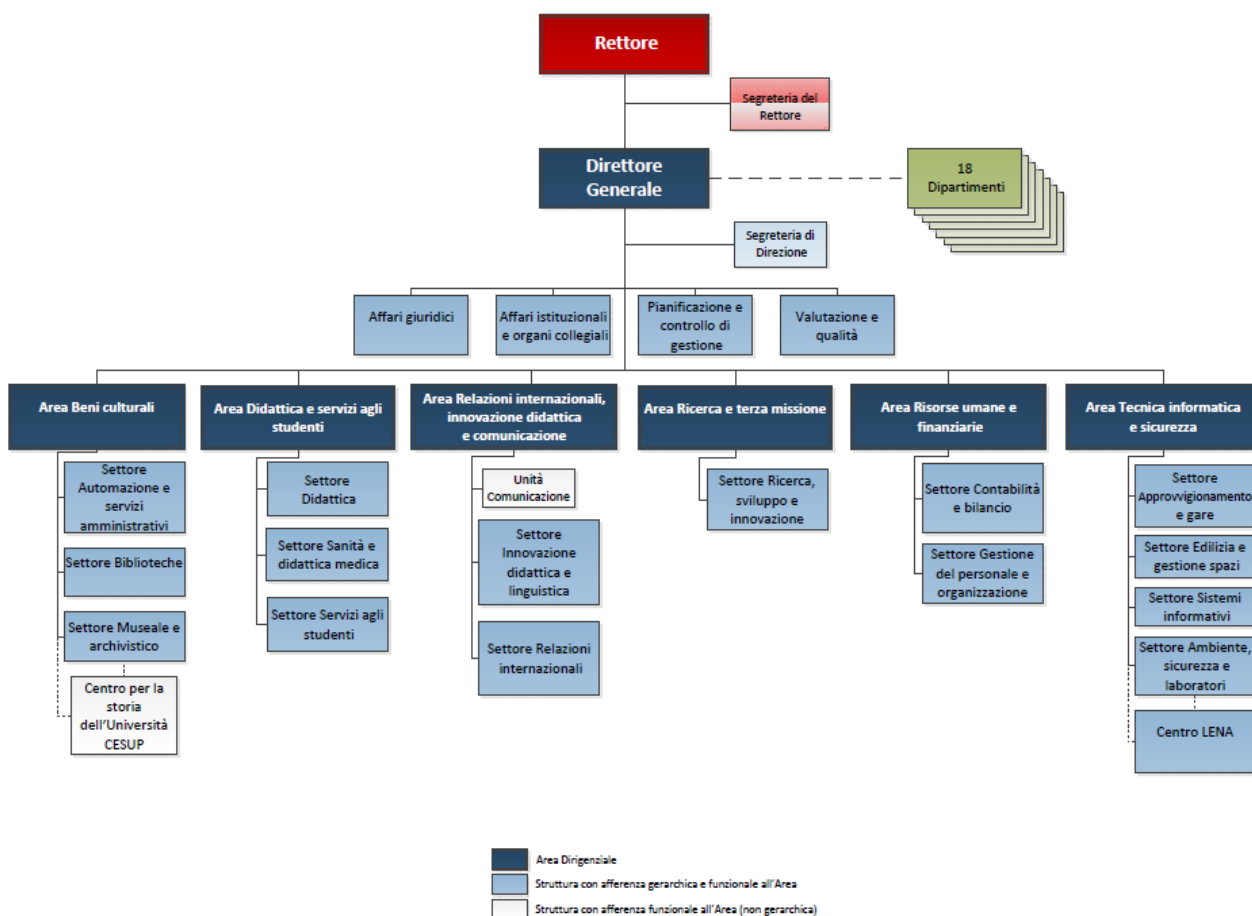
Il vincolo connesso alla capienza dei fondi accessori rimane comunque particolarmente grave. Infatti, alle problematiche di mancata erogazione di accessorio al personale, si aggiunge l'impossibilità di reclutare nuovi dirigenti e nuove professionalità di categoria EP anche in relazione a settori scoperti di grandissimo rilievo per l'intera vita accademica. Per 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.

La prima fase di analisi organizzativa è stata ultimata nel corso del 2016. Le competenze attribuite alle aree dirigenziali sono state ulteriormente revisionate con l'intento di razionalizzare il numero di strutture (aree dirigenziali e strutture di II livello) e di riporti. Per ridurre l'attuale livello di frammentazione dei processi e sviluppare il livello di integrazione necessario, i centri di servizio sono stati ricondotti all'interno delle aree dirigenziali. È stata, inoltre, disattivata l'Area 'Ambiente Sicurezza e Laboratori' ed è stata istituita la nuova Area 'Relazioni Internazionali, Innovazione Didattica e Comunicazione' (Delibera 318/2016 del CdA, prot. 100458 del 29/11/2016).

Il nuovo organigramma proposto è riportato in Fig. 1.



**Figura 1 – Il nuovo organigramma delle aree dirigenziali dell'Ateneo**

L'Amministrazione intende attivare un processo di selezione interna per l'attribuzione degli incarichi di capo-settore e di responsabile di strutture in staff. Le relative procedure non sono ancora state attivate in quanto l'ammontare di risorse complessivamente disponibili rappresenta un dato essenziale per la definizione degli incarichi e la loro pesatura. Per questo motivo, si è dovuto attendere la certificazione dei Fondi Trattamento Accessorio dell'anno 2015 e dell'anno 2016 da parte del Collegio dei Revisori dell'Ateneo intervenuta solo lo scorso aprile (Verbale n. 5 del 26/04/2017). Un ulteriore elemento di incertezza è costituito dagli esiti del ricorso in Consiglio di Stato di cui sopra. Il petium della richiesta, infatti, è l'annullamento della delibera di accorpamento e ridefinizione delle aree dirigenziali dell'Ateneo in relazione alle quali è stato disegnato il nuovo quadro organizzativo. Un eventuale accoglimento della richiesta da

parte del Giudice di Stato inficerebbe anche i provvedimenti organizzativi a seguire. Aldilà delle specifiche problematiche locali, non vi è dubbio, tuttavia, che un'adeguata risposta alle esigenze di professionalità oggi richiesta agli Atenei necessita di professionalità proporzionate in quantità e qualità. Occorre riconoscere come una gestione efficiente ed efficace degli Atenei non possa prescindere dalla capacità di introdurre strumenti e metodi manageriali tipici dei sistemi aziendali. Al contrario, in un contesto caratterizzato da resistenze culturali e scarsa disponibilità al cambiamento, da un'età media dei dipendenti molto elevata, da una mancanza sostanziale di collaborazione, coordinamento e guida da parte degli organi centrali, di fatto spesso le innovazioni, anche potenzialmente positive, si trasformano in ulteriore burocrazia moltiplicando gli adempimenti. Contabilità economico-patrimoniale, pianificazione e programmazione, valutazione e controllo di gestione, anticorruzione, informatizzazione, reingegnerizzazione dei processi sono strumenti molto importanti per cambiare radicalmente le modalità di gestione delle università ma, appunto, sono strumenti. Come tali raggiungono il risultato solo e soltanto quando sono accompagnati da una precisa e coerente volontà politica. L'esigenza di nuove e diverse professionalità investe il personale tecnico-amministrativo ma non può lasciare fuori 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.

### **Il ciclo della Performance e il Documento di Programmazione integrata**

Il sistema Università è un sistema certamente complesso in cui convivono realtà giuridiche di diversa collocazione: la componente docente (didattica e ricerca) collocata in stretta relazione al principio costituzionale ex art. 33 e la componente "Amministrazione pubblica" con il suo personale contrattualizzato e le sue logiche normativamente definite verso l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza ex art. 97 Cost..

In quest'ottica, quindi, il processo di performance degli Atenei non riguarda solo l'accreditamento dei corsi di studio e delle attività di ricerca ma coinvolge necessariamente anche la struttura tecnico-amministrativa.

In sostanza, coesistono due binari della Performance che devono essere sinergicamente indirizzati verso la stessa 'mission'. La complessità del sistema Università risiede nella circostanza che la performance organizzativa (e di conseguenza quella individuale) è strettamente correlata alla strategia e ai processi primari dell'Ateneo il cui output non è identificabile (e quantificabile) in un definito/definibile "prodotto".

La sfida, quindi, che il mondo accademico sta affrontando è quella di costruire un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, si integri senza confondersi con i processi di accreditamento e di valutazione della qualità della didattica e della ricerca.

In quest'ottica, è stato elaborato il Documento di Programmazione Integrata per il triennio 2017-2019 che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2017 (delibera n. 17/2017, protocollo n. 8148 del 01/02/2017). Partendo dalle strategie individuate dagli Organi di Governo, il documento definisce le azioni necessarie a garantire una piena coerenza tra obiettivi strategici e azioni necessarie al conseguimento dei risultati attesi. L'adozione di un documento di programmazione triennale risponde a specifici dettami normativi intesi a garantire, promuovere e valorizzare l'efficacia, l'efficienza e la qualità nei servizi degli Atenei. E' stato elaborato nella consapevolezza che il raggiungimento degli obiettivi strategici dipende dal pieno e consapevole coinvolgimento dell'intera comunità accademica che collabora al progetto complessivo di sviluppo nel pieno rispetto delle reciproche competenze. In quest'ottica, il documento di programmazione integrata rappresenta uno strumento capace di mostrare interazioni, coerenze e interdipendenze tra progettualità di natura varia caratterizzate da diverse sequenzialità temporali e da scale di priorità alternative.

Gli obiettivi strategici di performance da valutare sono, infatti, collegati agli obiettivi operativi che a loro volta sono in relazione: alle azioni per supportare il perseguimento degli obiettivi operativi; agli indicatori per monitorare i progressi conseguiti; ai target per stabilire i livelli attesi.

La necessità di integrazione è stata riconosciuta dal legislatore che ha attribuito ad ANVUR anche la competenza di valutazione delle performance gestionali. 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.

Tuttavia, in un'organizzazione articolata e complessa quale gli Atenei sono, non si possono trascurare alcune significative criticità che rendono particolarmente difficile la traduzione pratica delle affermazioni teoriche. Più specificamente: le strategie di Ateneo non sono esplicitate in modo formalizzato ma devono essere ricavate da relazioni programmatiche; il collegamento tra gli aspetti strategici e gli obiettivi più operativi (cascading) è estremamente difficile da attuare così come tradurre i macro obiettivi per l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura; non sempre i collegamenti tra performance organizzativa e performance individuale sono chiari e accettati; occorre integrare il ciclo delle performance, da un lato, con il piano trasparenza e anticorruzione e dall'altro, con un processo di coerente allocazione di risorse.

Il Documento di programmazione integrata per il triennio 2017-2019 si è posto l'obiettivo di identificare gli strumenti metodologici per superare queste criticità e rappresenta un importante tassello nell'ambito del costruendo processo di gestione del 'Ciclo delle Performance'.

## I risultati conseguiti nell'anno 2016

Per l'esercizio 2016, come previsto nel Piano Integrato 2016, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2016, la valutazione del Direttore Generale viene espressa in relazione ai seguenti aspetti:

1) 50% in relazione all'andamento degli indicatori di efficienza/efficacia previsti in nella tabella seguente .

Descrizione	Modalità di calcolo	Target	Valore 2016	Nota
<b>Soddisfazione degli utenti</b>	Questionario servizi per studenti e personale (Indagine G.P)	Mantenimento del valore in linea con gli altri Atenei	<b>3,82</b>	Valore di riferimento altri Atenei (media GP 3,80)
<b>Indicatore spese di personale*</b>	(spese del personale al netto di finanziamenti esterni) / (FFO + contribuzione studentesca)	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	<b>67,28%</b>	Il valore dell'anno 2015 è pari a 69,45%
<b>Indicatore di indebitamento *</b>	(onere complessivo di ammortamento annuo) / (contributi statali e contribuzione studentesca al netto spese personale)	Mantenimento del valore anno precedente o miglioramento	<b>2,82%</b>	Il valore dell'anno 2015 è pari a 3,04%
<b>Indicatore di sostenibilità economica finanziaria *</b>	0,82 (FFO + Fondo Programmazione Triennale + Contribuzione netta studenti - Fitti Passivi)/ (Spese di Personale + Oneri ammortamento)	<b>&gt; 1</b>	<b>1,20</b>	Il valore dell'anno 2015 è pari a 1,17
<b>Costo utenze</b>	Costo utenze/ metri quadro di Ateneo	Mantenimento del valore o miglioramento	<b>27.5</b>	Il valore calcolato sull'anno 2015 è pari a <b>37.03</b>

<b>Comunicazione-Efficacia canali web</b>	- n.visitatori sito internet - presenza nei social	Incremento programmato	<b>-2.366.316</b> <b>- Twitter,</b> <b>Facebook,</b> <b>Linkedin,</b> <b>YouTube</b> <b>Instagram</b>	Si veda tabella 3 pag.16
<b>Tasso di occupazione (% su totale laureati)</b>	a 1 anno a 3 anno	Incremento risultati outcome	<b>85,5</b> <b>92,9</b>	I valori dell'anno 2015 erano rispettivamente 83,2 e 92,8

\* Calcolo non definitivo degli indicatori 2016 della banca dati ministeriali Proper

**Tabella 1: I risultati 2016 in relazione agli indicatori gestionali assegnati alla Direzione Generale**

2) 50% in relazione ai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi 2016 sopra riportati

Relativamente all'anno 2016, ovvero prima dell'adozione del Documento di Programmazione integrata 2017-2019, la definizione del quadro di obiettivi gestionali era stata comunque definita all'interno del prescritto Piano Integrato seguendo la logica di 'cascading' espressa dall'albero della performance ed elaborato in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

La rappresentazione di un quadro di obiettivi condiviso per l'anno 2016 distingue gli obiettivi per ambiti di azione prioritaria corrispondenti alle funzioni dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e gestione). Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili di struttura sono stati classificati per riga nelle seguenti categorie:

- 1) Obiettivi di innovazione
- 2) Obiettivi di miglioramento dell'efficienza
- 3) Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni
- 4) Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management).

Ai vari obiettivi sono stati fatti corrispondere i relativi indicatori di misurazione nonché il target da raggiungere per l'anno 2016. Con particolare riferimento agli obiettivi complessi, articolati e condivisi, per ogni singolo obiettivo è stato identificato il 'referente di progetto' e i referenti per ogni struttura coinvolta, nonché un piano di attività che evidenzia anche l'eventuale durata pluriennale dell'obiettivo.

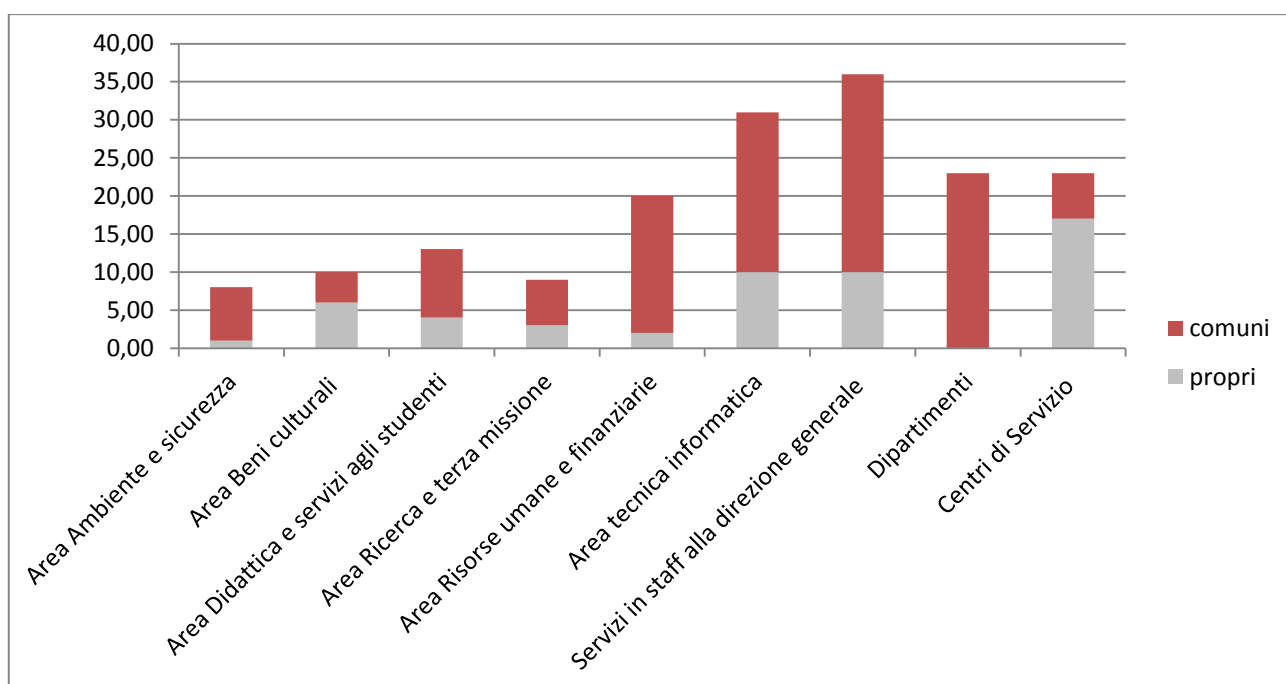
A metà anno, dopo la chiusura del I° semestre 2016, il processo ha previsto la cd. 'fase di monitoraggio in itinere'. In sintesi, è stata effettuata una verifica in merito allo stato di avanzamento delle attività per ogni singolo obiettivo attribuito, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali potessero essere le azioni correttive da intraprendere. In alcuni casi, in relazione a cause esogene non prevedibili, si è proceduto ad una revisione degli obiettivi assegnati.

Nei primi mesi dell'anno 2017 è avvenuta la rendicontazione dei risultati sugli obiettivi assegnati. Da quest'anno l'attività di verifica è stata centralizzata ed assegnata al Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo così da rendere maggiormente trasparente e oggettiva questa delicata fase del processo.

Di seguito viene sinteticamente rappresentata la rendicontazione finale dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi attribuiti per l'anno 2016 mentre la rendicontazione analitica viene illustrata nel documento allegato. Entrambi i documenti verranno presentati all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno 2017 unitamente alla Relazione sulla Performance.

Gli obiettivi attribuiti in sede di programmazione delle attività sono stati complessivamente 96 dei quali 43 trasversali a più strutture, 53 attribuiti ad una sola struttura. Il gran numero di obiettivi trasversali evidenzia come, in una logica di processo, i risultati complessi non possano che essere ottenuti attraverso il contributo congiunto di più strutture. L'attribuzione di 'obiettivi trasversali' risponde anche ad un'esigenza di integrazione tra i diversi ambiti di competenza, molto faticosa da implementare in un'organizzazione

caratterizzata da una prevalente impostazione funzionale-gerarchica ma necessaria ai fini di un cambiamento radicale delle modalità di relazione tra i gruppi. Fig.2 illustra il numero degli obiettivi gestionali attribuiti nell'anno 2016 alle diverse strutture dirigenziali, ai servizi in staff alla Direzione Generale, ai Dipartimenti e ai Centri di Servizio evidenziando anche quanti di questi fossero propri e quanti comuni a più strutture. Da questo punto, la disomogenità tra le strutture è riconducibile alla diversa ampiezza e trasversalità delle competenze gestionali alle stesse attribuite. Il numero di obiettivi complessivo risulta, indubbiamente, molto rilevante ed evidenzia come la tendenza ad esporre gran parte delle attività 'dovute' non sia del tutto superata. Tuttavia, il processo di gestione per obiettivi è in fase di consolidamento e necessita di un tempo non breve per essere pienamente metabolizzato. D'altro canto, una così ampia definizione degli obiettivi ha consentito alla Direzione Generale, di mantenere una visione complessiva sulle attività gestite dalle diverse strutture e di meglio governare lo svolgimento dei processi.



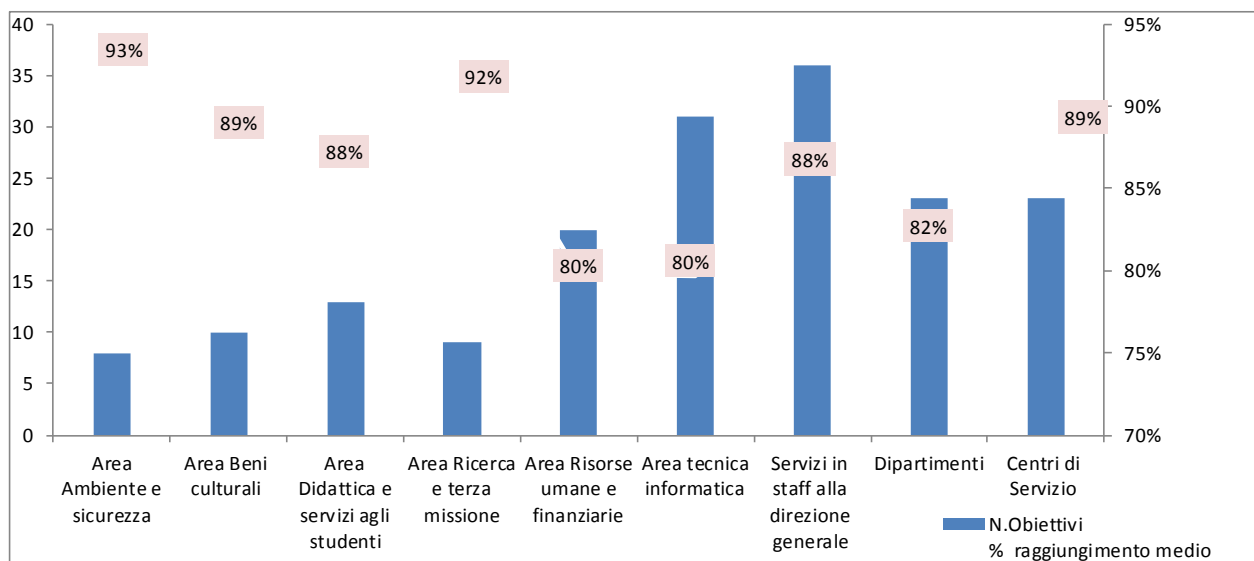
**Figura 2 – Il numero di obiettivi gestionali propri e comuni attribuiti nell'anno 2016 alle strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo**

Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo. Al seguente indirizzo, <https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/>, è possibile accedere al catalogo completo degli obiettivi annuali suddivisi per struttura e ai piani di lavoro redatti per tutti gli obiettivi caratterizzati da maggior complessità.

Quanto detto rappresenta un risultato molto importante in termini di comunicazione interna. Il personale afferente alle strutture spesso lamenta di non essere stato informato e di non avere alcuna consapevolezza di quali siano gli obiettivi loro assegnati. Parallelamente alla progressiva e insistente sensibilizzazione nei confronti dei responsabili gestionali affinché comunichino adeguatamente a tutti i collaboratori gli obiettivi assegnati alla struttura di loro afferenza e organizzino di conseguenza le attività della struttura, la pubblicazione e la possibilità di accesso al catalogo obiettivi rappresenta indubbiamente una forma di trasparenza tesa a produrre un livello crescente di apprendimento e di consapevolezza.



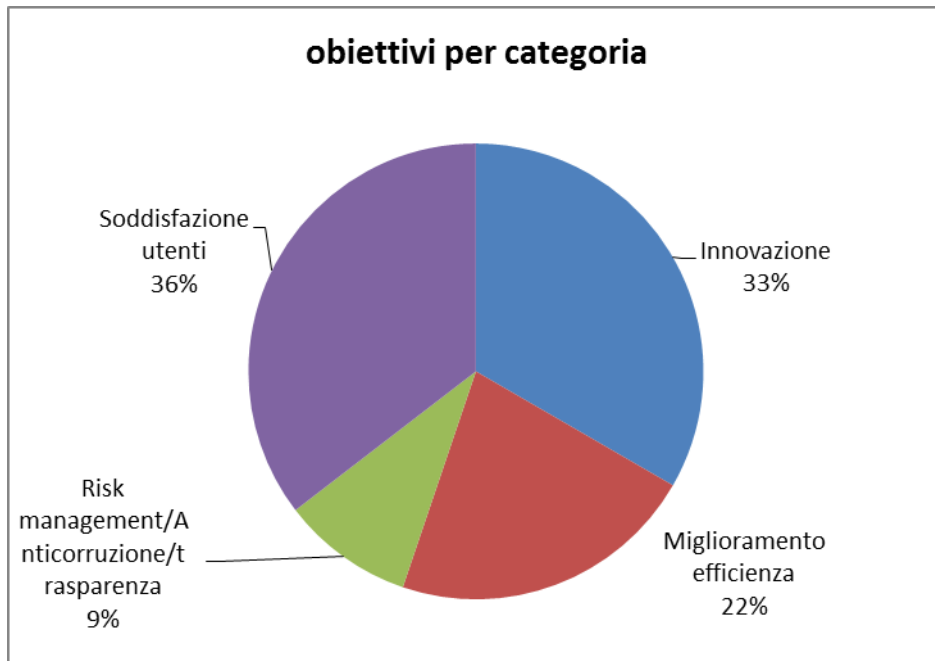
La percentuale media di raggiungimento rendicontata dalle strutture risulta soddisfacente e significativamente elevata collocandosi in un intervallo compreso tra l'80% e il 93%, come evidenziato in Fig.3. Le percentuali meno elevate corrispondono, come è ragionevole sia, alle strutture con obiettivi più numerosi, complessi e trasversali. Si tratta, in particolare delle grandi aree, interessate da una molteplicità di iniziative il che spiega, appunto, il grado di raggiungimento buono ma inferiore rispetto alle altre aree. Non si può affermare che tutti gli obiettivi conferiti siano di uguale complessità visto che, in alcuni casi, permangono traguardi tipicamente legati all'attività ordinaria. Tuttavia, di anno in anno, si sta migliorando la fase di negoziazione e attribuzione degli obiettivi che dovrebbe tendere non solo alla condivisione di piani operativi prioritari, ma a spingere la macchina organizzativa verso traguardi più ambiziosi.



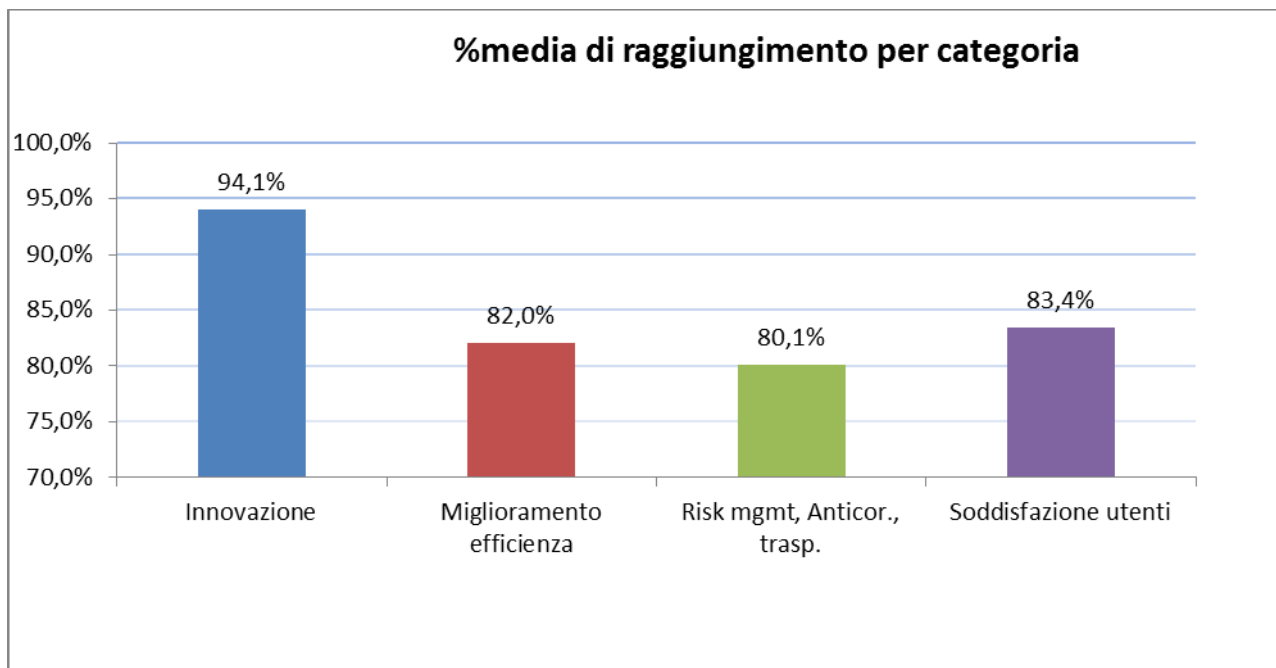
**Figura 3 – La percentuale media di raggiungimento risultati relativi agli obiettivi gestionali attribuiti nell'anno 2016 per struttura**

Oltre alla vista 'obiettivi-risultati' per struttura, si riportano quelle relative alle categorie di classificazione sopra ricordate (innovazione, miglioramento dell'efficienza, miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni, recupero delle aree di rischio o risk management) e per ambiti (didattica, ricerca, terza missione e gestione).

Le Fig. 4 e 5 mostrano rispettivamente il numero di obiettivi 2016 attribuiti per categoria e la relativa percentuale di raggiungimento.



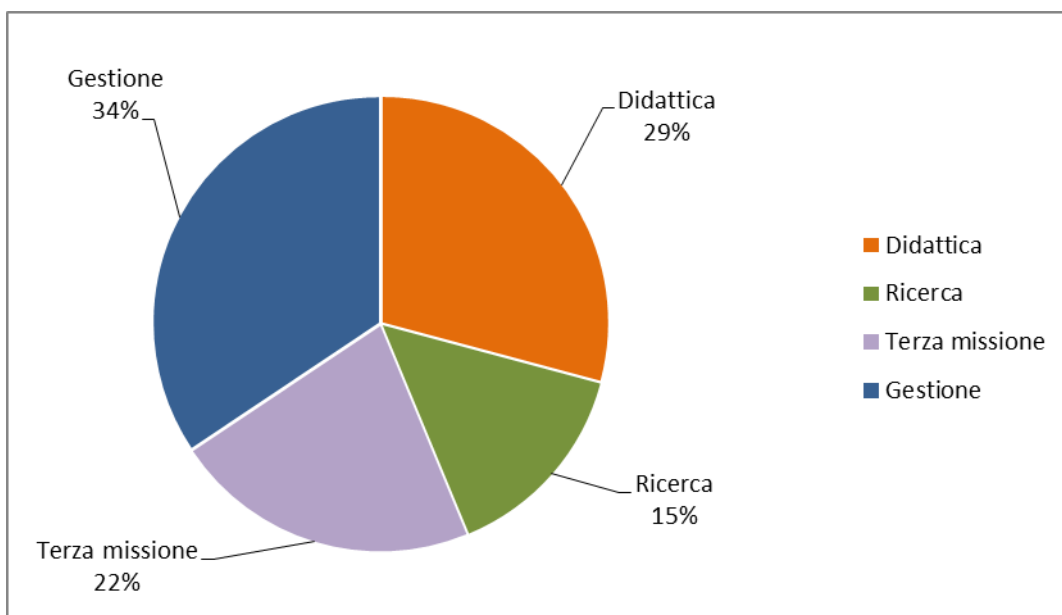
**Figura 4 – La percentuale di obiettivi per categoria attribuiti nell’anno 2016 alle strutture tecnico-amministrative dell’Ateneo**



**Figura 5 – La percentuale media di raggiungimento relativa ai risultati degli obiettivi gestionali attribuiti nell’anno 2016 per categoria**

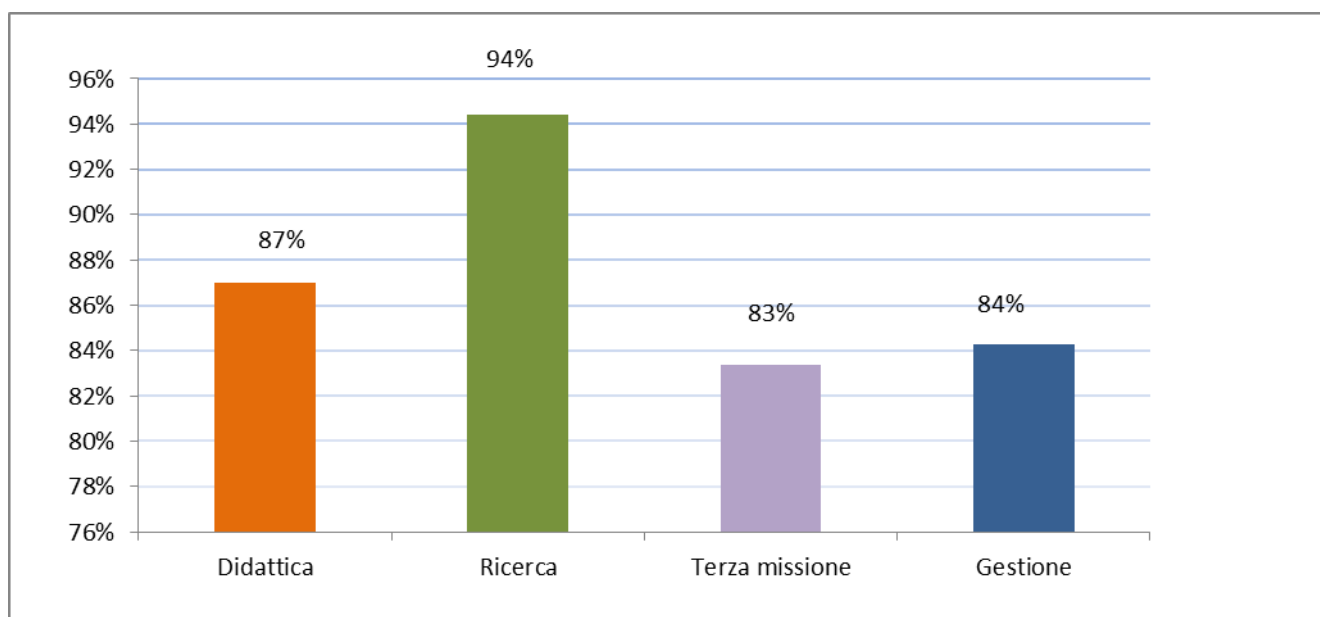
La classificazione degli obiettivi per categoria, mostra risultati migliori nell’ambito dell’innovazione (informatizzazione e rinnovamento die processi) e per migliorare la soddisfazione degli utenti, anche in termini di gestione degli spazi ed edilizia.

Le Fig. 6 e 7 mostrano rispettivamente il numero di obiettivi 2016 attribuiti per ambiti e la relativa percentuale di raggiungimento. Nella ripartizione degli obiettivi per area prioritaria, prevalgono quelli legati alla gestione che sono trasversali a tutti gli ambiti: didattica, ricerca e terza missione.



**Figura 6 – La percentuale di obiettivi per ambiti attribuiti nell’anno 2016 alle strutture tecnico-amministrative dell’Ateneo**

Le attività legate alla ricerca , tra le quali VQR, mostrano un maggiore grado di raggiungimento; mediamente tutti i traguardi per area sono stati raggiunti in modo molto positivo.



**Figura 7 – La percentuale media di raggiungimento di risultato degli obiettivi gestionali attribuiti nell’anno 2016 per ambito.**

Nel documento allegato alla presente relazione, tutti gli obiettivi assegnati nell’anno 2016 sono puntualmente descritti in termini di attività svolte, indicatori e target agli stessi correlati, peso relativo e grado di raggiungimento.

I risultati di maggior rilievo in relazione alle funzioni primarie di Ateneo, raggiunti anche grazie al supporto della struttura tecnico-amministrativa sono ampiamente descritti nella ‘Relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico’ approvata dal Consiglio di Amministrazione dell’Ateneo, nella seduta del 30 maggio 2017, in concomitanza con il bilancio 2016. Il documento è allegato alla Relazione sulla Performance dell’anno 2016.

Volendo sinteticamente evidenziare i risultati di maggior rilievo dell'anno 2016 a carattere più tipicamente gestionale e, pertanto, non ricompresi nella relazione sopra ricordata, si evidenziano i seguenti.

**Risorse Umane e Finanziarie.** Il risultato di maggior rilievo in relazione alle risorse umane è stato indubbiamente la firma dell'ipotesi di **accordo di contrattazione decentrata relativo all'anno 2014** raggiunta nel mese di luglio 2016. Si è, pertanto, risolta una situazione di stallo causata dalla ricerca di una soluzione al deficit emerso dal debito certificato dal Collegio dei Revisori sui Fondi Accessori degli anni precedenti. Grazie alla collaborazione e all'impegno profuso dalle RSU, dalle OO.SS e dalla delegazione di parte pubblica si è giunti alla firma dell'Accordo decentrato per l'anno 2014, unitamente a una pre-intesa tra le parti per l'anno 2015 e alla definizione dei principi guida per l'anno 2016.

Dal primo maggio 2016 è attiva la copertura sanitaria per il personale tecnico amministrativo e i CEL, risultato che rappresenta un significativo passo avanti dell'Ateneo verso moderne politiche di compensation e welfare aziendale.

In chiusura d'anno, l'attività si è focalizzata sul trattamento del personale CEL per il riconoscimento dell'ultimo scatto biennale, come da disposizioni di legge in vigore e per l'avvio delle procedure di definizione del nuovo accordo decentrato.

**Programmazione triennale 2016-2018 per il personale tecnico-amministrativo.** Le numerose sfide organizzative che interessano l'Ateneo e il persistente turnover legato all'anzianità media del personale in servizio, hanno richiesto l'elaborazione di un modello di reclutamento pluriennale, incentrato su criteri gestionali chiari e utili allo sviluppo delle competenze e dei ruoli necessari a sostenere le attività gestite.

Allo scopo sono stati elaborati due modelli di reclutamento: uno realizzato per le aree dirigenziali e l'altro realizzato per le strutture dipartimentali. È stata effettuata una mappatura completa dei processi gestionali e una valutazione dei carichi di lavoro di tutto il PTA attraverso cui si è pervenuti alla definizione di un 'organico standard' per tipologia di struttura e di attività basata sulla rilevazione del tempo lavoro di tutti i dipendenti e sui parametri quantitativi di attività per struttura e per processo. Ciò ha consentito di elaborare la programmazione del personale tecnico-amministrativo per il triennio 2016-2017 approvata dal CdA nel mese di luglio 2016.

**Chiusura del primo bilancio in contabilità economica e definizione del primo stato patrimoniale d'Ateneo.**

Il passaggio al nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale è stato molto impegnativo. La chiusura del primo bilancio di Ateneo nel nuovo regime rappresenta un risultato di grande rilievo che consente di rendere maggiormente fruibili a tutta la comunità accademica e ai soggetti esterni informazioni sui valori economici gestiti e sul patrimonio posseduto.

**Sistema Bibliotecario:** uno degli obiettivi di maggior rilievo è senz'altro rappresentato dalla stesura del progetto biblioteconomico Petrarca-Boezio. Si tratta delle attività di studio per la sistemazione e la collocazione del posseduto librario delle attuali biblioteche Petrarca e Boezio nella nuova biblioteca unificata a S. Tommaso. In termini dimensionali, quanto detto si traduce in circa 19.000 m. di scaffali in armadi compattabili nel deposito sotterraneo, quasi 7.000 m. di scaffali a consultazione aperta, circa 500 posti a sedere formali e informali.

Si è, inoltre, garantito il prolungamento dell'apertura anche in orario serale di cinque biblioteche e, su richiesta degli studenti, è stata aggiunta l'apertura al sabato (10-18) della Biblioteca di Medicina "A. Ferrata".

**Sistema Museale:** si è provveduto ad organizzare il servizio di apertura al pubblico con periodicità programmata con relativo servizio di biglietteria anche in relazione a due sedi museali precedentemente non accessibili.

**Edilizia:** l'Ateneo è fortemente impegnato su questo fronte. Nonostante i tagli di bilancio intervenuti negli ultimi anni, le difficoltà connesse ad una normativa complessa, soggetta a continue modifiche e irta di adempimenti estremamente impegnativi, esiste un profondo convincimento nella Governance. Per un

Ateneo che vuole essere attrattivo, di qualità e inclusivo, è prioritario offrire alla comunità accademica e agli studenti spazi adeguati allo svolgimento delle diverse attività e all'interno dei quali possano realizzarsi le migliori condizioni di lavoro e di studio.

Nell'anno 2016, è stato completato il progetto definitivo per la realizzazione del Campus della Salute, del quale verranno a breve avviate le procedure di validazione. Si tratta di un importante intervento di riqualificazione edilizia, su un'estensione di circa 8.500 mq. Sono in corso i lavori del cantiere per la nuova biblioteca di area umanistica, presso San Tommaso. Sempre sullo stesso palazzo, è stato aggiudicato ed è in corso di svolgimento l'incarico di progettazione per la riqualificazione degli spazi "ex militari", che consentiranno, insieme ad un ripensamento complessivo dell'uso del palazzo, di trasferire le attività didattiche e di ricerca e tutto il personale del Dipartimento di Studi umanistici, a esclusione della sezione di Filosofia. Nello stesso palazzo, sono in fase conclusiva i lavori di attrezzamento di una nuova aula al piano terreno, con una capienza di 99 posti a sedere, più un ambito per riunioni, seminari o lavori di gruppo per ulteriori 18 posti, adiacente alla "sala delle Sibille". A Palazzo Botta è stato completato il progetto esecutivo del primo lotto di lavori, relativo ad una porzione del piano terreno dell'edificio, inclusi gli spazi attualmente occupati dal Museo Spallanzani. Nella prospettiva di realizzare – sebbene per lotti – una completa rifunzionalizzazione del palazzo, era stata predisposta una richiesta di finanziamento presso la Fondazione Cariplo, che ha ottenuto un esito positivo e che consente disponibilità di risorse aggiuntive per il progetto. È stato completato lo studio di fattibilità tecnico/economica del chiostro di Palazzo San Felice, che ha consentito la definizione di un possibile intervento tecnico, adeguatamente quantificato sotto il profilo economico, in modo da poter procedere con un intervento complessivo di restauro. Verranno successivamente avviate le procedure per l'affidamento della progettazione definitiva ed esecutiva. Nel polo didattico di Farmacia è stato chiuso un edificio, per ragioni di sicurezza connesse a difformità riscontrate nelle strutture in elevazione rispetto a quanto previsto nei progetti esecutivi. Si è, pertanto, avviata una riflessione progettuale sulla realizzazione di un nuovo edificio che sarà di dimensioni maggiori rispetto a quello esistente, che ospiterà in una struttura modulare ed efficiente i laboratori didattici funzionali alle esigenze didattiche espresse dall'area. Sarà a breve avviata la procedura di affidamento dell'incarico di progettazione dell'opera. Nella prospettiva di una razionalizzazione dell'uso degli spazi disponibili, il COR è stato ricollocato all'interno di locali precedentemente utilizzati dall'Economato, in una zona al piano terreno del palazzo centrale, facilmente accessibile. Si è così liberata la sede precedente, sita in spazi non di proprietà dell'Ateneo, e si sono ridotte quindi le spese per locazioni passive. È stato infine progettato ed allestito presso il palazzo Botta Spallanzani un learning space di nuova concezione, che, grazie alle tecnologie informatiche di cui è dotato, alle specifiche soluzioni di arredo e alla morfologia dello spazio, consente di sviluppare una serie di attività didattiche, di teleconferenza e di lavoro per gruppi fortemente innovative e largamente complementari con quelle di natura più tradizionale. È in corso di svolgimento la definizione di possibili procedure finalizzate alla conservazione programmata del patrimonio esistente storico, con particolare riferimento ai sistemi tecnologici di copertura. Contestualmente sono state allocate risorse specifiche per il triennio 2017/19 per avviare un piano straordinario di manutenzioni presso l'edificio centrale, con riferimento allo scalone monumentale e ai cortili. Tra gli interventi manutentivi eseguiti, occorre ricordare il rifacimento di una ampia zona di terrazzi, presso il campus di Via Ferrata, e più precisamente in spazi di pertinenza del dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente. L'intervento ha consentito di risolvere un ormai annoso problema di infiltrazioni di acqua nei locali sottostanti.

**Altri interventi strutturali: realizzazione di una MAN (Metropolitan Area Network ) cittadina** in fibra ottica. Nel 2016 è stato effettuato lo studio di fattibilità sulla base del quale si è realizzato il progetto esecutivo. Il finanziamento dell'opera è stato previsto all'interno dei progetti per il finanziamento ministeriale della programmazione triennale 2016-2018.

**Adeguamento del sistema di telefonia di Ateneo** – L'Ateneo intende implementare un nuovo sistema di telefonia per superare le criticità connesse all'obsolescenza degli attuali impianti e per ridurre i costi di

manutenzione e di consumo. È stato, pertanto, realizzato un Piano sperimentale (POC), orientato all'utilizzo di telefonia mobile che ha coinvolto 70 utenze del Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione. I risultati di tale sperimentazione non sono stati soddisfacenti in quanto alcune funzionalità ritenute essenziali (ad esempio esposizione del numero chiamante) si sono rivelate non disponibili. L'attività sta proseguendo analizzando le diverse possibilità attualmente offerte dalle convenzioni CONSIP.

**Implementazioni del sistema informativo di Ateneo.** L'Ateneo, ormai molti anni fa, ha aderito al Consorzio Cineca e ha scelto di implementarne il sistema informativo U-GOV che propone, attraverso una gestione modulare, soluzioni integrate per i diversi ambiti funzionali. Essi sono:

- Portali
- Didattica e Studenti
- Ricerca
- Pianificazione e Controllo
- Contabilità
- Risorse Umane
- Gestione Documentale

Nell'anno 2016 si segnalano, in particolare, le seguenti implementazioni.

**UGov Planner.** Si tratta di un progetto seguito di concerto con l'Area Didattica e l'Area Tecnico-informatica relativo all'uso dell'applicativo U-planner di CINECA per la gestione degli orari delle aule. Si vuole in tale modo ottimizzare l'impiego degli spazi didattici eliminando l'attuale parcellizzazione che rende molto difficile rispondere ai requisiti AVA di rendicontabilità degli spazi didattici anche ai fini della progettazione di nuovi corsi. La piena realizzazione, che prevede adeguamenti normativi oltre che formazione di personale, richiederà un impegno almeno biennale. 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 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. La seconda fase di implementazione del processo prevederà l'analisi delle risultanze di caricamento degli orari per il Polo Centrale, un monitoraggio dell'utilizzo dell'applicativo per la produzione del successivo ciclo di orari nonché l'estensione della sperimentazione al Polo Ingegneria-Scienze.

**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 al fine della definizione anagrafica dei progetti e delle voci di costo ammissibili per tipologia di progetto. Per quanto riguarda IRIS: i prodotti e le attività censite sono state almeno 10.000/anno.

**U-GoV gestione tasse e contributi** – Un sistema gestionale integrato deve consentire l'utilizzo delle informazioni inserite nei diversi moduli che lo compongono. Ciò significa che le informazioni relative alla contribuzione pagata dagli studenti che si originano all'interno del gestionale in uso nelle segreterie (ESSE3) devono poter essere rese disponibili nella forma e nelle modalità corrette anche ai fini della loro registrazione in contabilità. In altri termini, le interazioni funzionali dello studente con la segreteria sono tracciate nel modulo Esse3, in U-GOV sono censiti i singoli eventi relativi tramite documenti gestionali che hanno rilevanza contabile e che devono essere prodotti nel rispetto dei principi contabili stabiliti per gli Atenei. Per questo motivo, è stato avviato un progetto che, partendo dall'analisi dei flussi della contribuzione, realizzi un'importazione automatica delle informazioni eliminando tutte le anomalie e

consentendo la loro corretta contabilizzazione nel rispetto dei principi contabili in vigore. Il progetto non è stato completato e, pertanto, proseguirà nel 2017.

### **Sistema approvvigionatorio - Centralizzazione degli acquisti di beni/servizi per le categorie merceologiche individuate.**

Vi sono molte e rilevanti ragioni per le quali è necessaria una reingegnerizzazione del processo approvvigionatorio di Ateneo. La recente e significativa produzione normativa tesa anche alla prevenzione dei fenomeni corruttivi da cui derivano vincoli stringenti, l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, del bilancio unico e della gestione di budget analitici per centri di responsabilità, i dati di performance del processo non brillanti (basso livello di customer satisfaction e costi unitari elevati), le nuove opzioni offerte dalla dematerializzazione e dalle nuove tecnologie al fine di ridurre la frammentazione e il carico di lavoro sugli operatori e di ridefinire gli ambiti di responsabilità.

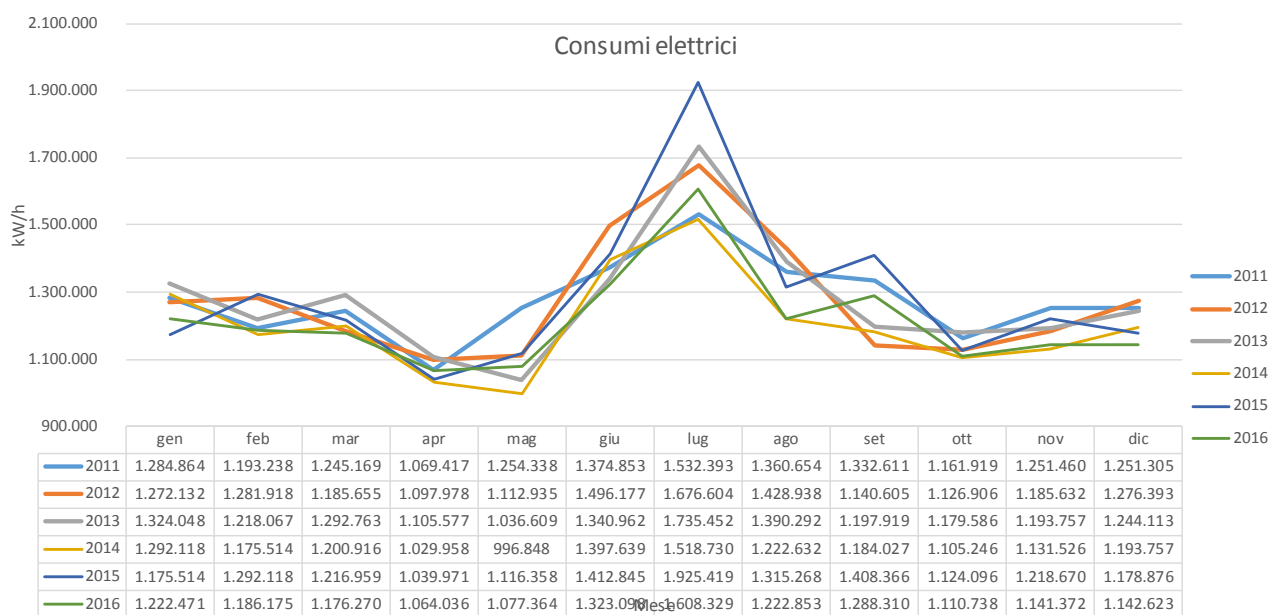
Pertanto, già dal 2015, l'Ateneo, al fine di conseguire possibili risparmi di spesa e di evitare potenziali fenomeni di frazionamento della stessa da parte delle diverse strutture di Ateneo per la medesima tipologia di beni e servizi, ha avviato la costruzione di un sistema di acquisti centralizzato per alcune categorie merceologiche. Nel corso del 2016, le attività e le azioni già avviate sono proseguite. In particolare, con riferimento alla gestione per la manutenzione ordinaria del patrimonio dell'Ateneo e alla stipula di accordi quadro suddivisi per settore/categoria merceologici, sono state effettuate le procedure di gara connesse agli accordi in scadenza per poter garantire la continuità del servizio. È stato inoltre recentemente sottoscritto l'accordo quadro per le attività di tinteggiatura dell'Ateneo e per lo smaltimento centralizzato dei rifiuti pericolosi<sup>2</sup>.

Inoltre, in base ad un'analisi delle dinamiche di spesa sostenute dalle diverse strutture dell'Ateneo, le categorie merceologiche relative ai reagenti chimici, biologici, vetreria/plasticheria e materiale vario sono state individuate come quelle per le quali sia potenzialmente possibile ed utile procedere ad un acquisto di tipo centralizzato. L'analisi effettuata ha condotto, nei primi mesi del 2017, all'indizione di una gara in forma aggregata con l'Università degli Studi di Milano Bicocca con la quale risulta attivo, in attuazione di una delibera del Consiglio di Amministrazione del 30.09.2014, un accordo quadro per l'erogazione di attività di supporto reciproco in ambito tecnico-amministrativo.

**Monitoraggio dei consumi elettrici.** Presso l'Area Tecnica Informatica è stato implementato un innovativo strumento per monitorare i consumi energetici dell'Ateneo. In particolare Figura 8 riporta i consumi di energia mensili del settennio (2011-2016) mostrando una stagionalità pressochè costante che deve essere ponderata anche con fattori esogeni non prevedibili (temperatura e clima, costo KW). La messa a punto dello strumento ha consentito e consentirà di avviare una serie di iniziative volte a monitorare il consumo di energia elettrica, attivando misure finalizzate a ridurre gli sprechi e alla gestione più efficiente delle utenze. All'interno del budget 2016 dell'Ateneo, la somma dei costi per l'energia elettrica e delle spese per riscaldamento e condizionamento ammonta a quasi 8 milioni di euro. È evidente come qualsiasi attività di autoanalisi in grado di evidenziare carenze, opportunità e opzioni alternative di produzione energetica da cui consegua un effetto di razionalizzazione e di riduzione dei costi possa liberare importi anche significativi di risorse da investire nelle attività o nella gestione del nostro imponente patrimonio con un sicuro e benefico vantaggio per tutta la comunità accademica.

---

<sup>2</sup> Vale la pena di ricordare che l'accordo quadro è un accordo concluso da una o più stazioni appaltanti con uno o più operatori economici, il cui scopo è quello di stabilire le clausole relative agli appalti da aggiudicare durante un dato periodo, in particolare per quanto riguarda i prezzi e, se del caso, le quantità previste. Attraverso tale strumento, la stazione appaltante definisce a priori le clausole generali e le condizioni economiche che, in un determinato arco temporale, andranno a regolare i successivi contratti da stipulare o gli ordinativi di fornitura da sottoscrivere, tenuto conto delle specifiche esigenze individuate dalla stazione stessa o delle situazioni di volta in volta verificatesi. Non da ultimo, si rappresenta che l'accordo quadro consente di aggiudicare ad uno o più operatori economici le condizioni contrattuali oggetto dei successivi affidamenti, non impegnando tuttavia in via esclusiva l'Ateneo ad affidare unicamente agli operatori economici sopra individuati. Conseguentemente, l'Ateneo potrà valutare di volta in volta anche altre offerte di diversi operatori economici nel caso ne ravvisasse specifiche necessità.



**Figura 8 – Andamento consumi elettrici**

**Revisione Regolamento Didattico di Ateneo** – è stato costituito un apposito Gruppo di Lavoro e avviato il processo di revisione complessiva del Regolamento Didattico di Ateneo, in un'ottica di adeguamento alla normativa nazionale e alle procedure in uso, con un'attenzione alla loro semplificazione. Il RDA è stato rivisto nella sua interezza (61 articoli, ora 59). I lavori del GdL si sono conclusi a novembre 2016, dopodiché è stata avviata una fase di consultazione con Commissione Didattica, Consulta dei Direttori, Presidenti di Facoltà a seguito della quale si è reso necessario un supplemento di istruttoria che ha coinvolto anche il Direttore Generale. Le ulteriori modifiche sono da recepire nel testo insieme ad alcuni aggiornamenti necessari a seguito dell'emanazione del nuovo DM 987 del 12/12/2016. La revisione finale andrà all'attenzione del Prorettore alla Didattica per la presentazione nei prossimi mesi agli Organi di Governo.

**Piano audit progetti di ricerca** - In merito all'audit sui progetti ministeriali PRIN e FIRB nell'anno 2013 è stato costituito un gruppo di lavoro "Unità di audit" (UdA), con l'obiettivo 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, alle disposizioni e procedure amministrative rilevando al Ministero eventuali irregolarità. L'Unità di audit è costituita da persone con competenze specifiche ma differenti nel controllo di ogni tipologia di spesa rendicontata. I Servizi coinvolti sono: Servizio Ricerca e Terza Missione (coordinamento Audit), Servizio Bilancio e Programmazione Finanziaria/Servizio Fiscale, Servizio Organizzazione e Innovazione, Servizio Gestione Trattamento Economico e Previdenziale, Servizio Pianificazione, Programmazione e Controllo. Nel mese di febbraio 2016 il Gruppo di Lavoro ha ridefinito le procedure di audit al fine di rendere più sinergica l'organizzazione del lavoro tra i Servizi coinvolti e di estendere il più possibile il concetto della dematerializzazione alle attività di controllo. Sono state migliorate le procedure di audit presso i Dipartimenti rendendo più tempestivo il rilievo di eventuali problemi e/o buone pratiche nell'esecuzione delle procedure amministrative e contabili. L'importo complessivo dei finanziamenti sottoposti ad iniziative di audit nel 2016 è stato di Euro 8.446.491,55 mentre i rilievi o le non conformità rilevate sono state pari a Euro 39.467,86 (per n. 7 rilievi). Attraverso il lavoro di audit l'Ateneo ha recuperato dal MIUR € 28.853,70, per spese sostenute con fondi ministeriali di due progetti FIRB.

#### **Incremento presenza Unipv su social media**

È stata creata la pagina Facebook, Twitter, Instagram del Servizio Ricerca. Si è inoltre realizzato un incremento quali-quantitativo della presenza dell'Università di Pavia su Internet e sui social media: diversificazione dei prodotti video, incremento della loro numerosità, aumento della produzione e



strutturazione del materiale fotografico. Lo scopo è aumentare il numero dei contatti complessivi dell'Università di Pavia. È stato avviato l'utilizzo del sistema per video Periscope.

### **Internazionalizzazione**

Sono stati incrementati i servizi di supporto dedicati all'internazionalizzazione:

- a) agli studiosi stranieri d'Ateneo reclutando 5 persone dedicate al coordinamento delle attività di internazionalizzazione. È stato fornito supporto amministrativo alle strutture dipartimentali per studiosi incoming e outgoing ed è stato migliorato ed ampliato il supporto informativo e l'assistenza per il disbrigo delle pratiche necessarie al rilascio dei visti e alla predisposizione dei contratti per visiting professor
- b) per lo staff (staff traineeship, working groups, networking) - Accoglienza di personale tecnico(staff) straniero negli uffici ed invio di personale d'Ateneo presso Istituzioni straniere per periodi brevi di formazione
- c) per gli studenti stranieri, attraverso la gestione della mobilità. Si segnala, in particolare, il 'programme visiting students' che permette agli studenti stranieri di studiare a Pavia per alcuni periodi del loro percorso di studio attraverso l'iscrizione a corsi singoli e il riconoscimento di uno status all'interno dell'Ateneo.

Inoltre, a seguito di specifiche iniziative di promozione è proseguito il consolidamento dei rapporti di UNIPV in America Latina, USA e Cina attraverso accordi e progetti di collaborazione e sono state effettuate azioni in nuove aree geografiche (Cile, Russia, Canada ed Emirati Arabi). Si segnala, inoltre, il successo della partecipazione a bandi per progetti europei.

### **Conclusioni**

Il contesto di riferimento dell'Ateneo è ormai fortemente competitivo e la competizione riguarda l'attrazione sia di studenti che di finanziamenti. Il finanziamento ministeriale rimane stabile o si può incrementare solo in funzione degli esiti di un processo di valutazione/premia. Esiste, inoltre, un crescente clima di sfiducia nelle istituzioni pubbliche e nelle pubbliche amministrazioni che si estende anche alle persone che lavorano al loro interno. Una storica inefficienza e debolezza nell'erogazione dei servizi, l'ambiguità nella definizione delle responsabilità politiche e amministrative, l'eccesso di norme, spesso oscure, confuse e incerte da interpretare, l'assenza di programmazione (nonostante i documenti previsti dalle leggi, le istituzioni italiane programmano poco, in ritardo e male, spesso in maniera burocratica) e di reale valutazione dei risultati ottenuti sono solo alcuni esempi di come oggi sia difficile mantenere l'orgoglio di operare all'interno di una pubblica amministrazione. Il Governo non risolve un nodo fondamentale, ovvero come far coesistere in maniera moderna ed efficiente controlli e semplificazione e questo porta conseguenze pesantissime alla possibilità di realizzare 'buona gestione'. Ciononostante, l'Ateneo è fortemente consapevole che aumentare la qualità dei servizi resi e, nel contempo, accrescere l'efficienza migliorando la produttività e riducendo frammentazione e farraginosità dei processi, rappresenta un obiettivo ineludibile per evitare trend di declino. La capacità di arrivare al risultato, peraltro, 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. 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 nel 2016 ha attivato uno specifico progetto di 'Change Management'.

Nonostante le difficoltà, molte persone hanno continuato a dare seriamente il loro contributo e, solo grazie a questo, importanti risultati sono stati raggiunti. Devo quindi 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.