

## ALLEGATO 2: OBIETTIVI OPERATIVI DEI DIRIGENTI ANNO 2015

AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE OBIETTIVI OPERATIVI	PESO	INDICATORE	TARGET	DIRIGENTE
<b>Ambito strategico 5</b>  EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE, DELLE ATTIVITA' E RISORSE UMANE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Valutazione e verifica dei regolamenti in termini di capacità degli stessi di realizzare gli obiettivi in modo efficace ed efficiente	35%	Stesura del Regolamento relativo alla L. 241/90 e smi.	Entro il 31/12/2015 il 100%.	Dirigente Area Affari Generali e Legali
<b>Obiettivo strategico 1</b>  Rivisitazione dei regolamenti di Ateneo	Valutazione e verifica dei regolamenti in termini di capacità degli stessi di realizzare gli obiettivi in modo efficace ed efficiente	25%	Stesura del Regolamento relativo al codice di comportamento degli studenti.	Entro il 31.12.15 il 100%.	Dirigente Area Didattica e Servizi agli studenti
	Revisione regolamenti applicabili al personale al fine di implementarne gli standard di semplificazione, speditezza e trasparenza dell'azione amministrativa	10%	Numero regolamenti di Ateneo rivisitati.	Almeno n.2 proposte di revisione di regolamenti entro il 31/12/2015.	Dirigente Area Organizzazione e Personale
	Redazione e revisione di:  Documento Programmatico della Sicurezza (Regolamento di accesso ai servizi di rete)  Regolamento di utilizzo del sistema di videoconferenza di Ateneo	20%	Proposta al Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione dei nuovi documenti.	Entro il 31/12/2015.	Dirigente Area Sistemi Informativi

	Valutazione e verifica dei regolamenti in termini di capacità degli stessi di realizzare gli obiettivi in modo efficace ed efficiente	35%	Stesura del regolamento per la ripartizione dei fondi per la progettazione.	Entro il 15/12/2015.	Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	Valutazione e verifica dei regolamenti in termini di capacità degli stessi di realizzare gli obiettivi in modo efficace ed efficiente	35%	Stesura nuovo regolamento per la valutazione dell'attività di ricerca.	Entro il 15/12/2015.	Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei
	Continuità delle operazioni di ordini e pagamenti nel sistema contabile.	10%	Formulazione di una proposta operativa che permetta la piena continuità della gestione ordini nei vari anni e dei pagamenti.	Proposta modifica regolamenti, attivazione di attività di formazione, nuovi moduli software o altro necessario entro il 15 settembre 2015.	Dirigente Area Economico Finanziaria

<b>AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>	<b>DIRIGENTE</b>	
<p><b><u>Ambito strategico 5</u></b></p> <p>EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE, DELLE ATTIVITA' E RISORSE UMANE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</p> <p><b><u>Obiettivo strategico 2</u></b></p> <p>Analisi dei procedimenti, semplificazione e dematerializzazione dei processi</p>	Analisi dei decreti rettorali redatti nell'area affari generali e legale	20%	Report dei decreti rettorali redatti dall'ex settore affari legali.	Report al 30 giugno 2015.	Dirigente Area Affari Generali e Legali	
		20%	Riduzione dei decreti pari al pari al 10% rispetto ai 52 dell'anno 2014.	Entro il 31.12.2015 riduzione pari al 10 % rispetto al 2014.		
	Analisi degli atti e provvedimenti redatti nell'area affari generali e legale	10%	Identificazione degli atti.	Entro luglio 2015 il 100%.		
		15%	Definizione degli atti a firma del dirigente.	Entro il 30 settembre 2015 definizione firma sugli atti individuati.		
		Analisi dei decreti rettorali redatti nell'area didattica e servizi agli studenti	20%	Report dei decreti rettorali.	Report al 30 giugno 2015.	Dirigente Area Didattica e Servizi agli studenti
		20%	Riduzione dei decreti pari al 10% rispetto al 2014 pari a n. 2421.	Entro il 31.12.2015 riduzione pari al 10% rispetto al 2014.		
	Analisi degli atti e provvedimenti redatti nell'area didattica e servizi agli studenti	10%	Identificazione degli atti.	Entro luglio 2015 il 100%.		
		15%	Definizione degli atti a firma del dirigente.	Entro il 30 settembre 2015 definizione firma sugli atti individuati.		

	Analisi e ridefinizione dei procedimenti amministrativi e semplificazione delle procedure	30%	<p>Report di analisi della decretazione per area organizzativa responsabile.</p> <p>Numero decreti.</p> <p>Tabella dei procedimenti dell'Ateneo. Identificazione degli atti e provvedimenti amministrativi a firma dei dirigenti d'area come da Tit. 2. Art. 2 delle "Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo" emanate con D.R. n. 580 del 29 agosto 2014.</p>	<p>Analisi del 100% della decretazione attualmente redatta entro il 30/06/2015.</p> <p>Diminuzione di almeno il 30% dei decreti attualmente redatti.</p> <p>Analisi del 100% della tabella con relativo inserimento di ciascuna unità organizzativa responsabile.</p>	Dirigente Area Organizzazione e Personale
	Mappatura completa del personale nell'ambito del Progetto GOOD PRACTICE	10%	% completamento della mappatura.	100% entro i termini progettuali.	Dirigente Area Sistemi Informativi
	Analisi e revisione della tabella dei procedimenti dell'Ateneo per quanto attiene all'Area Edilizia e Infrastrutture	20%	Tabella dei procedimenti dell'Area Edilizia e Infrastrutture.	Analisi del 100% della tabella con relativo inserimento di ciascuna unità organizzativa responsabile.	Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture

	Identificazione degli atti e provvedimenti amministrativi a firma dei dirigenti d'Area come da Tit. 2 Art.2 delle "Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo"	30%	Elenco degli atti e provvedimenti amministrativi a firma dei dirigenti d'Area come da Tit. 2 Art.2 delle "Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo."	Definizione nel periodo gennaio-luglio 2015 delle modalità di firma e completa attuazione entro il 30/09/2015.	Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	Analisi e revisione della tabella dei procedimenti dell'Ateneo per quanto attiene all'Area Ricerca	20%	Tabella dei procedimenti dell'Area Ricerca	Analisi del 100% della tabella con relativo inserimento di ciascuna unità organizzativa responsabile.	Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei
	Identificazione degli atti e provvedimenti amministrativi a firma dei dirigenti d'Area come da Tit. 2 Art.2 delle "Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo"	30%	Elenco degli atti e provvedimenti amministrativi a firma dei dirigenti d'Area come da Tit. 2 Art.2 delle "Linee Generali di organizzazione dell'Ateneo".	Definizione nel periodo gennaio-luglio 2015 delle modalità di firma e completa attuazione entro il 30/09/2015.	

AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI	DESCRIZIONE OBIETTIVI OPERATIVI	PESO	INDICATORE	TARGET	DIRIGENTE
<p><b><u>Ambito strategico 5</u></b></p> <p>EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE, DELLE ATTIVITA' E RISORSE UMANE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</p> <p><b><u>Obiettivo strategico 3</u></b></p> <p>Riorganizzazione delle strutture</p>	<p>Aggiornamento dell'assetto organizzativo</p>	<p>40%</p>	<p>Revisione del D.D. n. 62 del 28.10.2014 di approvazione di "Organizzazione - Funzionigramma" dell'Ateneo al fine di recepire le necessità emerse in fase attuativa ed al fine dell'omogeneizzazione delle linee di attività contemplate nel funzionigramma.</p> <p>Pesatura delle U.O.C., U.O.S., articolazioni e funzioni.</p> <p>Mappatura delle competenze del personale tecnico-amministrativo che opera a supporto delle attività di ricerca delle strutture dipartimentali.</p>	<p>Presentazione della proposta al Direttore Generale entro il 30/11/2015.</p> <p>Presentazione della proposta al Direttore Generale entro il 30/11/2015.</p> <p>Presentazione della proposta al Direttore Generale entro il 31/12/2015.</p>	<p>Dirigente Area Organizzazione e Personale</p>

<b>AMBITI E OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>DESCRIZIONE OBIETTIVI OPERATIVI</b>	<b>PESO</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>TARGET</b>	<b>DIRIGENTE</b>
<b><u>Ambito strategico 5</u></b> EFFICACIA ED EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE, DELLE ATTIVITA' E RISORSE UMANE, TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	Monitoraggio spesa	10%	Interventi di spending review come da pianificazione dirigenziale.*	Entro il 31/12/2015 il 100%.	Dirigente Area Didattica e Servizi agli studenti
<b><u>Obiettivo strategico 4</u></b> Monitoraggio della spesa e analisi della sua efficacia	Monitoraggio spesa	20%	Attivazione di un sistema di reporting sulla efficienza ed efficacia della spesa.  Avvio degli interventi di spending review.*	Messa in esercizio entro dicembre 2015.  Entro dicembre 2015.	Dirigente Area Organizzazione e Personale
	Analisi dei costi e dei contratti ICT	50%	Redazione del documento di analisi.	Entro il 31/12/2015.	Dirigente Area Sistemi Informativi
	Realizzazione degli obiettivi di spending review	20%	Riduzione dei costi di telefonia mobile.	Riduzione del 40%.	
	Interventi di spending review sull'Area Edilizia e Infrastrutture come da pianificazione dirigenziale	15%	Realizzazione interventi di spending review come da relazione dirigenziale.*	Entro il 15/12/2015 come da tempistica definita nella relazione.	Dirigente Area Edilizia e Infrastrutture
	Interventi di spending review sull'Area Ricerca come da pianificazione dirigenziale	15%	Realizzazione interventi di spending review come da relazione dirigenziale.*	Entro il 15/12/2015 come da tempistica definita nella relazione.	Dirigente Area Ricerca, Internazionalizzazione, Biblioteche e Musei

	Predisposizione del bilancio di esercizio	20%	Predisposizione bilancio consuntivo 2014	Entro il 31 maggio conoscere la dimensione dell'utile di esercizio.  Entro il 31 agosto chiusura del bilancio 2014, salvo cause non imputabili all'Area, espressamente giustificate.	Dirigente Area Economico Finanziaria
	Predisposizione preconsuntivo 2015	30%	Predisposizione preconsuntivo 2015.	Predisposizione preconsuntivo entro il 15 ottobre.	
	Predisposizione del budget e del bilancio preventivo 2016	40%	Predisposizione del budget e del bilancio preventivo 2016 entro il 5 dicembre 2015.	Budget, bilancio preventivo e schede di negoziazione risorse entro il 5 dicembre.	

**\*Le pianificazioni dirigenziali di spending review sono di seguito riportate.**



# PIANIFICAZIONI DIRIGENZIALI DI SPENDING REVIEW

## AREA DIRIGENZIALE 1^ - Affari Generali e legali

La presente relazione intende fornire indicazioni in merito alla attività di *spending review* da porre in essere per l'anno 2015, a fronte di una valutazione delle singole voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale. Nel documento sono individuate le spese di competenza su cui agire il prossimo anno con definizione delle modalità di intervento e dei tempi di realizzazione ad esse relativi.

### Spese di competenza su cui agire

La presente Dirigenza ritiene di non poter individuare alcuna voce di costo che possa essere soggetta ad interventi in termini di *spending review* in quanto vincolate o direttamente correlate ad aspetti legali sulle quali non vi è possibilità di azione.

## AREA DIRIGENZIALE 2^ - Amministrazione e Finanza

La presente relazione intende fornire indicazioni in merito alla attività di *spending review* da porre in essere per l'anno 2015, a fronte di una valutazione delle singole voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale. Nel documento sono individuate le spese di competenza su cui agire il prossimo anno con definizione delle modalità di intervento e dei tempi di realizzazione ad esse relativi.

### Spese di competenza su cui agire

Le voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale sulle quali si ritiene di poter attuare una azione di razionalizzazione in termini di *spending review* sono le seguenti:

- **Spese postali:** la voce di costo comprende il canone annuale pagato dall'Ateneo per l'utilizzo della macchina affrancatrice, nonché il costo del personale e delle autovetture dedicate al servizio di posta interno dell'Università.
- **Materiale di consumo per ufficio (escluso carta):** la voce di costo è relativa al materiale di consumo per ufficio per tutte le Aree, la cui acquisizione è effettuata attraverso Consip o MEPA qualora siano presenti le tipologie richieste, e in affidamento diretto per importi inferiori ad € 40.000,00 per le restanti tipologie.
- **Carta:** la voce di costo è relativa alla carta per tutte le Aree la cui acquisizione è effettuata attraverso Consip o MEPA.

### Ambiti di intervento su cui condurre una analisi puntuale nel 2015

Gli ambiti oggetto di analisi per l'anno 2015, individuati dalla presente Area Dirigenziale con la finalità di perseguire obiettivi di contenimento della spesa corrente attraverso la ricerca di una gestione efficace ed efficiente delle procedure di acquisto e dei servizi erogati, sono i seguenti:

- A. Servizio di posta
- B. Carta
- C. Altro materiale di consumo per ufficio

- A. **Servizio di posta:** sono attualmente dedicati al servizio di posta interna tre unità di personale e due autocarri; e per il 2015 è stata preventivata una riduzione di spesa rispetto all'anno precedente. Si ritiene che possa essere condotta una analisi puntuale relativa alla spesa del personale e degli automezzi volta a verificare se una esternalizzazione del servizio possa condurre ad un risparmio dei costi, a condizioni invariate rispetto alla qualità del servizio in termini di tempi di consegna a fronte della dislocazione delle molteplici sedi dell'Ateneo.
- B. **Materiale di consumo per ufficio (escluso carta):** nell'ambito della propria Area Dirigenziale si ritiene possa essere realizzata una razionalizzazione attraverso un monitoraggio più selettivo del consumo di tali beni; si ritiene altresì che possa essere condotta una valutazione inerente la maggiore efficienza di una diversa modalità di acquisizione del servizio, prevedendo una gara a livello di Ateneo al fine di ottenere una riduzione del costo di acquisizione, attraverso una RDO in ambiente MEPA; nell'analisi deve essere prevista la valutazione delle modalità di approvvigionamento di tali beni da parte delle strutture di tutto l'Ateneo.
- C. **Carta:** nell'ambito della propria Area Dirigenziale si ritiene possa essere realizzata una razionalizzazione attraverso un monitoraggio più selettivo del consumo di carta; si ritiene altresì che possa essere condotta una valutazione inerente la maggiore efficienza di una diversa modalità di acquisizione del bene, prevedendo una gara a livello di Ateneo al fine di ottenere una riduzione del costo di acquisizione attraverso una RDO in ambiente MEPA; nell'analisi deve essere prevista la valutazione delle modalità di approvvigionamento di tali beni da parte delle strutture di tutto l'Ateneo.

## Modalità e tempi di realizzazione

L'implementazione di una attività di spending review prevede lo svolgimento di attività così articolate:

- A. analisi puntuale della voce di costo e delle modalità di acquisizione del bene o servizio volta alla comprensione delle modalità di formazione di tale voce, al fine di individuare le possibili leve che possono essere sottoposte a razionalizzazione, nonché le modalità alternative di acquisizione (quali rinegoziazione del contratto, espletamento di gara a livello di Ateneo, riorganizzazione del servizio o del processo);

- B. formulazione di una proposta di ridefinizione finalizzata alla riduzione dei costi a carico dell'Ateneo e relativo confronto con il Direttore Generale e i Dirigenti Responsabili e i Direttori di Dipartimento e Centro;
- C. approvazione della proposta e implementazione delle attività indicate, con individuazione degli obiettivi di razionalizzazione proposti.

La analisi delle voci di costo impone la conoscenza preliminare dei meccanismi che incidono sulla loro formazione, indagabili attraverso l'analisi del bilancio consuntivo, la valutazione dei processi di acquisto e dei contratti che determinano i relativi costi, nonché l'indagine della natura e della consistenza di tali voci. L'individuazione degli opportuni interventi mirati al contenimento della spesa potrà prevedere, oltre alla valutazione dei meccanismi in essere, il confronto con le modalità adottate da parte di altri Atenei e con eventuali altre esperienze in essere, che possono rilevarsi utili per individuare modalità alternative di attuazione che siano efficaci nel consentire un risparmio e ottenere margini economici di intervento.

Per ogni gruppo di attività omogenee la presente Area Dirigenziale intende identificare un referente interno con il compito di definire un piano di intervento.

I tempi di attuazione di massima previsti per la conduzione delle attività di spending review relativamente agli ambiti di intervento sopra individuati dalla presente Area Dirigenziale, potranno essere i seguenti qualora non intervengano fattori esterni tali da dover protrarre le relative analisi:

Ambito	Fase	gen-15	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
<b>A</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												
<b>B</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												
<b>C</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												

### Altre osservazioni: ulteriori spunti per analisi

La presente Area Dirigenziale ritiene che potrebbero essere oggetto di valutazione in termini di razionalizzazione della spesa le seguenti voci di costo:

- A. **Spese di stampa e legatoria:** la voce di costo in capo alla presente Area Dirigenziale è relativa alla stampa di manifesti e altro materiale informativo su richiesta di altre strutture dell'Ateneo; si ritiene che possa essere condotta una valutazione di modalità di comunicazione alternative allo strumento cartaceo al fine di ridurre le spese legate alla stampa del materiale informativo a carico dell'Ateneo.

- B. **Noleggi e spese accessorie:** si ritiene che possa essere condotta una valutazione delle diverse modalità di acquisizione delle fotocopiatrici in essere nelle diverse strutture dell'Ateneo, facendo emergere le disomogeneità di spesa, con la finalità di individuare la soluzione più efficiente da porre in essere a livello di Ateneo.
- C. **Energia elettrica:** si ritiene che possa essere condotta una analisi puntuale di tale voce di costo prevedendo la definizione di un piano energetico di Ateneo finalizzato al contenimento dei consumi di energia.
- D. **Pulizia locali:** si ritiene che possa essere condotta una valutazione puntuale di tale voce di costo e del contratto in essere al fine di ricercare gli obiettivi di risparmio perseguibili.

## **AREA DIRIGENZIALE 3^ - Edilizia e Infrastrutture**

La presente relazione intende fornire indicazioni in merito alla attività di *spending review* da porre in essere per l'anno 2015, a fronte di una valutazione delle singole voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale. Nel documento sono individuate le spese di competenza su cui agire il prossimo anno con definizione delle modalità di intervento e dei tempi di realizzazione ad esse relativi.

### **Spese di competenza su cui agire**

Le voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale sulle quali si ritiene di poter attuare una azione di razionalizzazione in termini di *spending review* sono quelle inerenti la Vigilanza le quali comprendono il servizio di vigilanza, il servizio affidato alla cooperativa studenti per la vigilanza non armata e la portineria, nonché il personale dedicato all'attività di centralino;

### **Ambiti di intervento su cui condurre una analisi puntuale nel 2015**

Gli ambiti oggetto di analisi per l'anno 2015 individuati dalla presente Area Dirigenziale con la finalità di perseguire obiettivi di contenimento della spesa corrente attraverso la ricerca di una gestione efficace ed efficiente delle procedure di acquisto e dei servizi erogati inerenti la Vigilanza sono i seguenti:

- valutazione del servizio offerto dalla cooperativa studenti al fine di comprendere se vi siano margini per il contenimento della spesa a carico dell'Ateneo, considerando una diversa allocazione delle risorse umane disponibili a copertura delle attività oggetto del contratto;
- valutazione di una riorganizzazione delle modalità di svolgimento dei test di ammissione presso le sedi di nuova costituzione destinate ad accogliere un numero maggiore di persone, con conseguente riduzione delle sedi di svolgimento e relativa diminuzione del fabbisogno di personale addetto alla vigilanza;
- analisi puntuale del servizio di centralino, il cui costo del personale incide nella voce di costo "Vigilanza", al fine di valutare l'opportunità di esternalizzazione del servizio.

La riduzione dei costi così ottenuta è considerata nel budget proposto per il 2015 e la presente Area Dirigenziale ritiene di non poter attualmente proporre ulteriori interventi diretti di razionalizzazione. Una analisi puntuale di tutti gli elementi che impattano su tali voci di costo necessita di essere condotta per stimare i margini di miglioramento sia ad inizio attività sia in itinere, al fine di valutare l'effettivo andamento della gestione centralizzata e apportare eventuali opportuni miglioramenti in corso d'opera.

## Modalità e tempi di realizzazione

La implementazione di una attività di *spending review* prevede lo svolgimento di attività così articolate:

- a) Analisi puntuale della voce di costo e delle modalità di acquisizione del bene o servizio volta alla comprensione delle modalità di formazione di tale voce, al fine di individuare le possibili leve che possono essere sottoposte a razionalizzazione nonché le modalità alternative di acquisizione (quali rinegoziazione del contratto, espletamento di gara a livello di Ateneo, riorganizzazione del servizio o del processo);
- b) Formulazione di una proposta di ridefinizione finalizzata alla riduzione dei costi a carico dell'Ateneo e relativo confronto con il Direttore Generale e i Dirigenti Responsabili;
- c) Approvazione della proposta e implementazione delle attività indicate con individuazione di specifiche responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione proposti.

La analisi delle voci di costo impone la conoscenza preliminare dei meccanismi che incidono sulla loro formazione, indagabili attraverso la analisi del bilancio consuntivo, la valutazione dei processi di acquisto e dei contratti che determinano i relativi costi, nonché la indagine della natura e della consistenza di tali voci. La individuazione degli opportuni interventi mirati al contenimento della spesa prevede, oltre alla valutazione dei meccanismi in essere, il confronto con le modalità adottate da parte di altri Atenei e con eventuali altre esperienze in essere che possono rilevarsi utili per individuare modalità alternative di attuazione efficaci nel consentire un risparmio e ottenere margini economici di intervento.

Per ogni gruppo di attività omogenee la presente Area Dirigenziale intende identificare un referente interno con responsabilità di definizione del proprio piano di intervento e che si avvarrà della dott.ssa Claudia Secondi in qualità di consulente.

I tempi di attuazione previsti per la conduzione delle attività di *spending review* relativamente agli ambiti di intervento sopra individuati dalla presente Area Dirigenziale sono i seguenti:

Ambito	Fase	gen-15	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
<b>A</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												
<b>B</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												
<b>C</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												

## Altre osservazioni: ulteriori spunti per analisi

**Contratti servizi di trasporti e traslochi e pulizia.** Tali contratti sono annualmente oggetto di contrattazione in relazione alla quota annuale al fine di ottenere una riduzione delle tariffe applicate dai fornitori; i contratti sono caratterizzati da una gestione flessibile, ovvero è previsto che nel corso dell'anno i contratti siano oggetto di revisione rispetto la modulazione delle attività per consentire, laddove necessario, un ampliamento del servizio senza un aggravio di risorse per l'Ateneo (per esempio attraverso una rimodulazione della frequenza delle pulizie per garantire l'ampliamento del servizio in locali di nuova costituzione). La presente Area Dirigenziale si impegna a mantenere alta l'attenzione verso la ricerca di eventuali opportunità di razionalizzazione. Relativamente al servizio di trasporto e traslochi, si precisa che tale voce di costo è aggravata dai costi relativi a servizi non programmati; tali servizi, che esulano dal contratto sottoscritto e comportano la necessità di rivolgersi all'esterno per il loro svolgimento, si ipotizza potrebbero essere oggetto di valutazione al fine di comprenderne una più efficiente forma regolamentazione.

## AREA DIRIGENZIALE 4^ - Didattica e Servizi agli studenti

La presente relazione intende fornire indicazioni in merito alla attività di *spending review* da porre in essere per l'anno 2015, a fronte di una valutazione delle singole voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale. Nel documento sono individuate le spese di competenza su cui agire il prossimo anno con definizione delle modalità di intervento e dei tempi di realizzazione ad esse relativi. Nel documento sono individuate le spese di competenza su cui agire il prossimo anno con definizione delle modalità di intervento e dei tempi di realizzazione ad esse relativi.

### Spese di competenza su cui agire

Le voci di costo facenti capo alla presente Dirigenza sulle quali si ritiene di poter attuare una azione di razionalizzazione in termini di *spending review* sono le seguenti:

- **Assistenza Informatica:** la voce di costo comprende la formazione e la assistenza fornita relativamente alla installazione, al supporto e alla manutenzione di software presso i laboratori

informatici per l'apprendimento delle lingue straniere – UOS APPRENDIMENTO DELLE ABILITA' LINGUISTICHE;

- **Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico:** la voce di costo è relativa all'acquisizione di libri, periodici e materiale bibliografico da parte della unità Apprendimento Abilità Linguistiche - UOS APPRENDIMENTO DELLE ABILITA' LINGUISTICHE;
- **Altre spese per servizi:** la voce di costo comprende le attività inerenti il servizio di traduzione e la effettuazione di corsi di lingua straniera rivolti sia al personale interno sia al pubblico, nonché la eventuale sostituzione di lettori madrelingua, conferiti ad enti esterni - UOS APPRENDIMENTO DELLE ABILITA' LINGUISTICHE;
- **Missioni personale dirigente e tecnico-amministrativo:** tale voce di costo è relativa alle missioni del personale dirigente e tecnico-amministrativo - UOS APPRENDIMENTO DELLE ABILITA' LINGUISTICHE e UOS ORIENTAMENTO, PLACEMENT E TIROCINI.

## Modalità e tempi di realizzazione

La implementazione di una attività di *spending review* prevede lo svolgimento di attività così articolate:

- a) Analisi puntuale della voce di costo, al fine di individuare le possibili leve che possono essere sottoposte a razionalizzazione nonché le modalità alternative di acquisizione (quali rinegoziazione del contratto, espletamento di gara a livello di Ateneo, riorganizzazione del servizio o del processo);
- b) Formulazione di una proposta di ridefinizione finalizzata alla riduzione dei costi a carico dell'Ateneo e relativo confronto con il Direttore Generale e i Dirigenti Responsabili;
- c) Approvazione della proposta e implementazione delle attività indicate con individuazione di specifiche responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione proposti.

La analisi delle voci di costo impone la conoscenza preliminare dei meccanismi che incidono sulla loro formazione, indagabili attraverso la analisi del bilancio consuntivo, la valutazione dei processi di acquisto e dei contratti che determinano i relativi costi, nonché la indagine della natura e della consistenza di tali voci. La individuazione degli opportuni interventi mirati al contenimento della spesa prevede, oltre alla valutazione dei meccanismi in essere, il confronto con le modalità adottate da parte di altri Atenei e con eventuali altre esperienze in essere che possono rilevarsi utili per individuare modalità alternative di attuazione efficaci nel consentire un risparmio e ottenere margini economici di intervento.

Per ogni gruppo di attività omogenee la presente Area Dirigenziale intende identificare un referente interno con responsabilità di definizione del proprio piano di intervento e che si avvarrà della dott.ssa Claudia Secondi in qualità di consulente.

TEMPISTICA:

Analisi delle voci di costo entro il 31 luglio 2015;

Formulazione della proposta entro il 31 settembre 2015;

Approvazione entro il dicembre 2015.

### **Altre osservazioni: ulteriori spunti per analisi**

L'area dirigenziale didattica e servizi agli studenti ritiene che, nella ricerca di margini di miglioramento in termini di contenimento della spesa e obiettivi di risparmio perseguibili, potrebbe essere oggetto di valutazione l'ulteriore seguente aspetto:

- A. Docenza a contratto:** si ritiene che una valutazione approfondita delle ore di docenza effettuate da parte del personale dell'Ateneo volta a misurarne la saturazione possa essere utile alla comprensione del fabbisogno di affidamento della docenza al personale ricercatore e a personale docente esterno, facendo emergere eventuali margini di risparmio.

## **AREA DIRIGENZIALE 5^ - Risorse Umane**

La presente relazione intende fornire indicazioni in merito ad ipotesi di modalità di azione di spending review da porre in essere per l'anno 2015, in relazione all'obiettivo n. 4 per come rimodulato in data 20 ottobre 2014.

A fronte di una valutazione delle voci di costo facenti capo all'Area Dirigenziale Risorse Umane, nel documento sono individuate alcune delle spese sulle quali si potrebbe agire il prossimo anno con definizione delle possibili modalità.

### **Spese di competenza su cui agire**

Le voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale sulle quali si ritiene sia possibile attuare una azione di razionalizzazione in termini di spending review sono le seguenti:

- **Assegni di ricerca**
- **Contratti di insegnamento**

### **Ambiti di intervento su cui condurre una analisi puntuale nel 2015**

Gli ambiti oggetto di analisi per l'anno 2015 individuati dalla presente Area Dirigenziale con la finalità di perseguire obiettivi di contenimento della spesa corrente sono i seguenti:

- A. Assegni di ricerca**
- B. Contratti di insegnamento**



## **A. Assegni di ricerca**

E' noto che sino ad oggi la politica di spesa degli ordinatori non è stata mai indirizzata al contenimento della spesa.

Al contrario l'indirizzo espresso dagli Organi di Governo è sempre stato ispirato alla spesa di tutte le risorse che venivano assegnate sui capitoli e, in tale modus, ho operato dal momento della mia nomina.

Per gli assegni di ricerca il Senato Accademico e, dopo l'attuazione della revisione Statutaria il solo C.d.A. anche se con il preventivo coinvolgimento informale del Senato, decidevano come ripartire lo stanziamento annuale e, più in generale, l'intera disponibilità annua del capitolo.

Quest'anno nel mese di settembre, dopo che nel corso di uno staff si è iniziato a trattare del tema spending review ho ritenuto dover sollevare al Direttore Generale e all'intero staff il tema dell'utilizzo delle risorse disponibili per il 2014 (che come noto per ragioni finanziarie sono ripartite a fine anno).

A dicembre nel corso di una riunione di staff pre consiliare è stato deciso dal Direttore Generale di non assegnare nuovi assegni a valere sull'esercizio finanziario 2014 ma di procedere unicamente a sottoporre al CdA l'approvazione dei rinnovi degli assegni di ricerca rinnovabili e in scadenza nel 2015.

Ritengo quindi che in materia di assegni di ricerca ho anticipato un percorso di spending stimolando la riflessione nelle sedi sopra citate.

**B. Contratti di insegnamento:** a fronte del passaggio di ruolo da personale ricercatore a professore associato, l'attività di docenza sarà oggetto di approfondimento da parte di una commissione appositamente costituita avente il compito di valutare il fabbisogno reale di affidamento della docenza al personale ricercatore e al personale docente esterno all'Ateneo; si ritiene che tale processo di valutazione condurrà alla determinazione di un fabbisogno inferiore rispetto gli anni accademici precedenti con importanti impatti sulle voci di costo corrispondenti in termini di risparmio. Si ritiene inoltre che un maggior monitoraggio rispetto la saturazione delle ore di docenza del personale docente dell'Ateneo e la conseguente attività di docenza affidata a personale ricercatore o esterno, processo già avviato nel 2014, potrà condurre ad una ulteriore razionalizzazione delle risorse.

## **Modalità e tempi di realizzazione**

La implementazione di una attività di spending review può essere declinata nel contesto degli obiettivi dirigenziali del 2015.

Le modalità possono essere rappresentate:

- dall'assegnazione di obiettivi di contenimento di spesa su specifici capitoli/budget;
- dal compimento di attività di analisi, anche comparata con altri Atenei finalizzata a mettere in evidenza i possibili spazi di intervento; per individuare modalità alternative di attuazione efficaci nel consentire un risparmio e ottenere margini economici di intervento;

- dalla formulazione di una proposta di ridefinizione finalizzata alla riduzione dei costi a carico dell'Ateneo e relativo confronto con il Direttore Generale e i Dirigenti;
- approvazione della proposta ed avvio delle attività.

Per ogni gruppo di attività omogenee l'Area Dirigenziale potrebbe identificare un referente interno con responsabilità di definizione del proprio piano di intervento.

I tempi di attuazione previsti per la conduzione delle attività di *spending review* relativamente agli ambiti di intervento sopra individuati dalla presente Area Dirigenziale potranno essere individuati in sede di piano della performance 2015.

Si ritiene utile con l'occasione un cenno anche alla formazione sulla sicurezza: in sede di definizione del budget per l'anno 2015, non è stata richiesta l'assegnazione di alcun budget in quanto gli uffici dell'Area Personale sono competenti per (e gestiscono) la sola formazione del personale tecnico amministrativo e dirigente. Per converso è noto che il "lavoratore" agli effetti del D.lgs. n. 81/2008 comprende nel contesto degli atenei anche il personale docente e gli studenti.

L'attribuzione del Capitolo e dello stanziamento per il 2014 allo scrivente era stata dallo stesso provvisoriamente accettata su richiesta espressa del Direttore Amministrativo per puro spirito di collaborazione in attesa della riorganizzazione del "sistema sicurezza" nell'Ateneo, al fine di avviare i processi formativi per il personale tecnico amministrativo e dirigente, stanti le scadenze previste dalla vigente normativa.

La recente istituzione del Centro sulla Sicurezza dovrebbe avere dato soluzione alla problematica e si ritiene che il Centro possa esprimere una politica di *spending* in materia.

## **AREA DIRIGENZIALE 6^ - Ricerca e Sistema bibliotecario e museale**

La presente relazione intende fornire indicazioni in merito alla attività di *spending review* da porre in essere per l'anno 2015, a fronte di una valutazione delle singole voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale. Nel documento sono individuate le spese di competenza su cui agire il prossimo anno con definizione delle modalità di intervento e dei tempi di realizzazione ad esse relativi.

### **Spese di competenza su cui agire**

Le voci di costo facenti capo alla presente Area Dirigenziale sulle quali si ritiene di poter attuare una azione di razionalizzazione in termini di *spending review* sono le seguenti:

- **Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico:** la voce di costo è relativa all'acquisizione di libri, periodici e materiale bibliografico da parte dell'Ateneo comprese le due biblioteche centrali e le ventidue biblioteche dipartimentali;

- **Contributi e quote associative:** la voce di costo è relativa ai contributi e alle quote versate con finalità associativa.

## Ambiti di intervento su cui condurre una analisi puntuale nel 2015

Gli ambiti oggetto di analisi per l'anno 2015 individuati dalla presente Area Dirigenziale con la finalità di perseguire obiettivi di contenimento della spesa corrente attraverso la ricerca di una gestione efficace ed efficiente delle procedure di acquisto e dei servizi erogati sono i seguenti:

- A. Contributi e quote associative.
- B. Acquisti di libri, periodici e materiale bibliografico.

- A. **Contributi e quote associative:** si ritiene che possa essere condotta una valutazione dei diversi contributi e quote associative attualmente versate al fine di comprenderne il valore aggiunto per l'Ateneo ed individuare eventuali opportunità di risparmio.
- B. **Acquisto di libri, periodici e materiale bibliografico:** si ritiene che il progetto di centralizzazione degli acquisti di libri, periodici e materiale bibliografico in programma a partire dal prossimo febbraio possa portare ad una razionalizzazione delle risorse grazie ad una gestione unitaria degli acquisti e un conseguente maggior controllo sulle voci di spesa, nonché per mezzo della espletazione di gare uniche di Ateneo per le monografie. Si ritiene che tale riorganizzazione possa essere oggetto di analisi per verificarne in itinere i benefici in termini di razionalizzazione della spesa per l'Ateneo. Con la centralizzazione degli acquisti in programma per l'anno 2015 il budget dei singoli dipartimenti confluirà in quello assegnato alla struttura complessa che, sulla base delle richieste, effettuerà le acquisizioni; si ritiene che tale riorganizzazione possa essere il primo passo per portare ad una centralizzazione completa degli acquisti.

## Modalità e tempi di realizzazione

La implementazione di una attività di *spending review* prevede lo svolgimento di attività così articolate:

- a) Analisi puntuale della voce di costo per ogni singola UOS ed Articolazione Organizzativa e delle modalità di acquisizione del bene o servizio volta alla comprensione delle modalità di formazione di tale voce, al fine di individuare le possibili leve che possono essere sottoposte a razionalizzazione nonché le modalità alternative di acquisizione (quali rinegoziazione del contratto, espletamento di gara a livello di Ateneo, riorganizzazione del servizio o del processo);
- b) Formulazione di una proposta di ridefinizione finalizzata alla riduzione dei costi a carico dell'Ateneo e relativo confronto con il Direttore Generale e i Dirigenti Responsabili e/o Consiglio di Amministrazione;
- c) Approvazione della proposta e implementazione delle attività indicate con individuazione di specifiche responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione proposti.

La analisi delle voci di costo impone la conoscenza preliminare dei meccanismi che incidono sulla loro formazione, indagabili attraverso la analisi del bilancio consuntivo, la valutazione dei processi di acquisto e dei contratti che determinano i relativi costi, nonché la indagine della natura e della consistenza di tali voci. La individuazione degli opportuni interventi mirati al contenimento della spesa prevede, oltre alla valutazione dei meccanismi in essere, il confronto con le modalità adottate da parte di altri Atenei e con eventuali altre esperienze in essere che possono rilevarsi utili per individuare modalità alternative di attuazione efficaci nel consentire un risparmio e ottenere margini economici di intervento.

Per ogni gruppo di attività omogenee la presente Area Dirigenziale intende identificare nei responsabili delle UOS e UOC dell'Area il referente interno con responsabilità di definizione del proprio piano di intervento e che si avvarrà della dott.ssa Claudia Secondi in qualità di consulente.

I tempi di attuazione previsti per la conduzione delle attività di *spending review* relativamente agli ambiti di intervento sopra individuati dalla presente Area Dirigenziale sono i seguenti:

Ambito	Fase	gen-15	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
<b>A</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												
<b>B</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												
<b>C</b>	Fase I - Analisi												
	Fase II - Proposta												
	Fase III - Approvazione e avvio												

### Altre osservazioni: ulteriori spunti per analisi

La presente Area Dirigenziale ritiene che, nella ricerca di margini di miglioramento in termini di contenimento della spesa e obiettivi di risparmio perseguibili, potrebbero essere oggetto di valutazione gli ulteriori seguenti aspetti:

- **Razionalizzazione del patrimonio:** si ritiene che una analisi puntuale dei costi e benefici relativi alla gestione del patrimonio immobiliare posseduto dall'Ateneo possa rivelarsi utile nel supportare scelte strategiche gestionali e organizzative alternative alla gestione diretta, con opportunità in termini di razionalizzazione delle risorse.