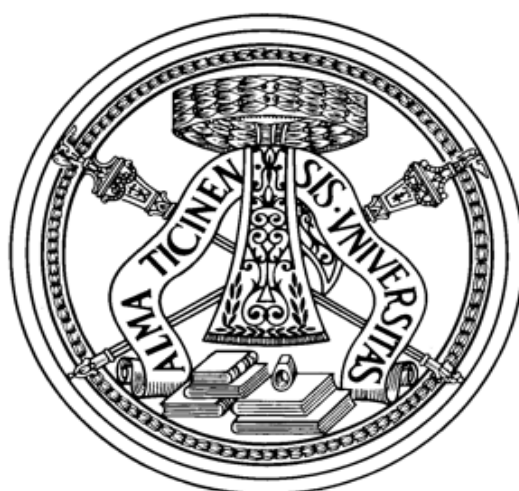




UNIVERSITÀ
DI PAVIA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA
Direzione Generale

Università degli Studi di Pavia



**RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ E I RISULTATI
DELLA DIREZIONE GENERALE
PER L'ANNO 2014**

I risultati dell'anno 2014

Nei primi mesi dell'anno 2014, sono stati definiti e pubblicati contenuti e obiettivi delle deleghe della squadra di governo del Rettore. Di conseguenza, la Direzione Generale ha ritenuto necessario procedere a una revisione degli obiettivi precedentemente assegnati alla struttura amministrativa-gestionale al fine di garantirne la coerenza con le azioni affidate ai delegati del Rettore e con gli interventi previsti all'interno del documento di programmazione triennale approvato dagli Organi di Governo.

Prima di analizzare i principali risultati raggiunti, si ritiene utile fornire un sintetico quadro degli elementi che maggiormente hanno condizionato il funzionamento e le attività dell'Ateneo e, di conseguenza, i risultati dell'organizzazione.

Innanzitutto, occorre sottolineare l'elevatissimo numero di interventi normativi diretti a regolare il funzionamento degli Atenei. La progressiva perdita di autonomia delle sedi universitarie, da principio fondante dell'ordinamento universitario, diventa regola residuale, operante negli spazi lasciati liberi da una normativa centrale sempre più invasiva.

Da molto tempo ormai, il sistema chiede di poter essere svincolato dall'equiparazione con le altre P.A., pur nel rispetto di tutte le condizioni che lo Stato pone a tutela della correttezza nella gestione delle risorse pubbliche e delle condizioni di economicità.

Al contempo le condizioni di turn-over sono da anni fortemente limitate e accompagnate da una costante riduzione delle risorse economiche e strumentali disponibili.

Le numerose sfide che si presentano al sistema universitario implicano la necessità che esso si confronti con il tema della valorizzazione del proprio personale amministrativo poiché il ruolo di supporto è oggi fondamentale nello svolgimento di tutte le attività: dalla ricerca, alla didattica, ai servizi, al trasferimento di tecnologie e conoscenze. Recuperare autonomia nella gestione del personale dirigente e tecnico amministrativo sempre più "stressato" per garantire l'efficienza e l'efficacia della "macchina" università: le misure di contenimento della spesa dovrebbero tenere conto della situazione molto differente dei diversi comparti dei pubblici dipendenti. Sarebbe necessario prevedere la possibilità di incentivazione del personale con risorse proprie o possibilità di ricambio generazionale e di competenze per gli atenei in equilibrio di bilancio¹.

Anche nel 2014, il processo di definizione e comunicazione delle informazioni ministeriali alle sedi è avvenuto in tempi e modi incredibilmente dilatati e confusi, causando profonda difficoltà previsionale, parziale paralisi delle attività locali e continui adattamenti e/o revisioni di lavori già fatti. Solo per citare qualche significativo esempio: l'attribuzione dei fondi di finanziamento

¹Nel comparto universitario (fonte *Il Sole 24 ore* del 25 marzo 2014) la retribuzione media è all'ultimo posto fra tutti i comparti pubblici, più alta solo dei beni culturali; inoltre ogni dirigente universitario gestisce mediamente oltre 160 unità di personale contro le 50 dei dirigenti degli altri settori pubblici.

ordinario, la gestione del processo dell'attribuzione dei fondi di programmazione triennale 2013-2015, la sconcertante gestione dei processi di selezione dei corsi relativi alla formazione sanitaria che ha generato molteplici problemi, soprattutto di natura organizzativa, attualmente oggetto di contestazione in sede giurisdizionale. Risulta molto arduo in questo quadro, scardinare la "cattiva" burocrazia e produrre reale semplificazione. Le procedure gestionali, invece di rappresentare utili standardizzazioni, diventano sovrastrutture molto rigide che offrono una sorta di protezione all'operatore, chiamato ad adottarle, senza doversi assumere in propria responsabilità di decisione sull'azione. La deresponsabilizzazione e la demotivazione, senza dubbio, rappresentano oggi i maggiori ostacoli alle possibilità di un reale rinnovamento dell'ente o alla realizzazione di migliori servizi per gli studenti o per gli utenti interni, perché impediscono lo sviluppo di un nuovo modo di interpretare il ruolo professionale e le relazioni con l'organizzazione.

Gli eventi di maggior rilievo

Prima di esaminare nel dettaglio i risultati conseguiti sulle diverse azioni assegnate alle Aree dirigenziali, si ritiene importante evidenziare gli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato l'azione gestionale amministrativa nell'anno trascorso.

A partire dai primi giorni del mese di luglio, l'Amministrazione dell'Ateneo è stata oggetto di un'indagine giudiziaria per corruzione e concussione in relazione ad alcuni fatti risalenti ad anni precedenti. L'impatto sul normale funzionamento delle attività universitarie è risultato oltremodo pesante in relazione alle numerosissime visite ispettive da parte dei Carabinieri, sequestri di documenti gestionali, frequenti interrogatori al personale, conseguente e rilevante carico di stress sul personale che una simile situazione comporta. La vicenda ha indotto l'accelerazione di alcune modifiche organizzative, rese necessarie per fronteggiare le molteplici emergenze indotte dalla situazione descritta, nonché la definizione e introduzione di nuove procedure gestionali finalizzate a ridurre la discrezionalità degli operatori in sede di scelta dei fornitori.

Al fine di rispondere il più compiutamente possibile alle previsioni normative sui temi dell'anticorruzione e di coniugare tale obiettivo all'esigenza di produrre un cambiamento organizzativo introducendo innovazioni finalizzate a una sostanziale semplificazione dei processi e a un contestuale aumento di efficacia ed efficienza, è stato costituito un gruppo di lavoro, formato da esperti, finalizzato alla definizione di una "Politica di prevenzione della corruzione e implementazione degli strumenti a essa connessi". L'obiettivo che il Gruppo si è posto può essere così sintetizzato: analizzare gli adempimenti previsti dal Piano Anticorruzione di Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione, e identificare le azioni che, nel rispetto della normativa, consentano di intervenire sui processi gestionali in modo sostanziale e non solo formale, evitando ulteriore burocratizzazione. È stato ritenuto prioritario focalizzare l'attenzione sulla mappatura dei

processi universitari al fine di identificare quelli potenzialmente ‘a maggior rischio corruzione’, tra cui, senz’altro, i processi relativi agli approvvigionamenti e ai concorsi. In quest’ottica, l’Amministrazione ha costituito un gruppo di lavoro composto da personale tecnico-amministrativo, e coordinato dal Dirigente dell’Area Sistemi Informativi, allo scopo di effettuare una ricognizione delle procedure di approvvigionamento in essere nelle diverse strutture dell’Ateneo. I risultati di questa ricognizione verranno poi sottoposti al gruppo di esperti allo scopo di identificare le soluzioni organizzative attraverso le quali ridurre il rischio rilevato, offrendo nel contempo una risposta in tempi ragionevoli alle esigenze dell’utenza.

Sempre in tema di strumenti di prevenzione e contrasto della corruzione che le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate ad adottare e implementare, sono stati raggiunti i seguenti risultati: lo scorso 28 ottobre è stato adottato il Codice di Comportamento dell’Ateneo; è stata definita, attivata e resa disponibile a tutta la Comunità Accademica la procedura di segnalazione degli illeciti e tutela del lavoratore segnalante (la procedura, il form e le istruzioni sono disponibili all’indirizzo <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo10713.html>).

Inoltre, con riferimento al contesto territoriale, nell’intento di attivare un circuito virtuoso di collaborazione interistituzionale, sono stati sottoscritti, rispettivamente con la Prefettura di Pavia e con la Guardia di Finanza, il Protocollo di legalità per la prevenzione dei fenomeni corruttivi e la Convenzione per il rafforzamento dei controlli ISEE. Tutte le iniziative sono state illustrate alla Comunità Accademica in data 26 novembre 2014, nell’ambito della Giornata della Trasparenza, evento previsto dalle Linee Guida ANVUR per favorire un momento di riflessione e condivisione sulle modalità di recepimento dei principi di trasparenza amministrativa e di integrità, sulla prevenzione della corruzione, nonché sulla performance gestionale dell’ente.

A seguito di incarico conferito dal Ragioniere Generale dello Stato, nel periodo dal 01.04.2014 al 08.05.2014, i Servizi Ispettivi di Finanza Pubblica del Ministero dell’Economia e delle Finanze hanno condotto, presso l’Università di Pavia, una verifica amministrativo-contabile concernente l’esame del bilancio e della situazione finanziaria dell’Ateneo, ivi compresi la gestione finanziaria dei Dipartimenti, l’analisi dell’impiego dei fondi per la ricerca, gli incarichi autorizzati e conferiti al personale, le modalità di esperimento delle procedure per l’acquisizione di beni e servizi, nonché la costituzione dei fondi relativi al trattamento accessorio. Nel successivo mese di settembre sono state segnalate le irregolarità e disfunzioni rilevate, a oggi tutte giustificate o risolte.

Particolarmente impegnativa e non priva di preoccupazioni, è stata poi la definizione della partita dei rapporti contrattuali e giurisdizionali relativi al Project Financing Campus Aquae. L’iniziativa, avviata nel 2004 e finalizzata alla realizzazione di Strutture Polifunzionali al Cravino con la formula del “project financing”, si è concretizzata, nel gennaio 2006, nella sottoscrizione tra l’Ateneo e

Unisport di un contratto di concessione avente a oggetto l'edificazione delle predette Strutture e la loro successiva gestione per un periodo di 28 anni.

In fase di realizzazione delle Strutture i rapporti con il Concessionario si sono sviluppati con normale e corretta dialettica, mentre in fase di gestione delle Strutture sono emerse problematiche relative ad aspetti di vario ordine, sulle quali il confronto s'è inasprito, arrivando anche, e frequentemente, alla sede giudiziaria. I motivi sottostanti il contenzioso toccano profili inerenti a obbligazioni fiscali (assoggettabilità ad IVA dei contributi erogati dall'Ateneo, onere relativo al pagamento dell'ICI e dell'IRES), la definizione dell'ammontare del rimborso annuale per le spese di manutenzione e di gestione dei servizi (l'Ateneo ha infatti riscattato il periodo residuo di concessione di alcuni spazi didattici), la definizione delle modalità di attuazione dell'attività di controllo sulla gestione al fine di verificare la regolarità e conformità della stessa con i contenuti della Concessione.

A ciò si aggiunga che, in data 16 dicembre 2013 con scrittura privata autenticata da Notaio, Unisport cedeva al prezzo di € 50.000,00 ad SGS s.r.l. la Concessione, unitamente al relativo complesso aziendale; in data 20 dicembre 2013, Pacchiarotti S.p.a. e Pentax S.r.l., società che esercitavano il controllo azionario di Unisport, venivano dichiarate fallite e, in data 1 aprile 2014, l'assemblea di Unisport accertava la sussistenza della causa di scioglimento per sopravvenuta impossibilità di conseguimento dell'oggetto sociale.

Nel mese di settembre 2014, Unisport depositava ricorso ex art.702bis c.p.c. contro S.G.S per l'invalidazione del contratto di cessione di azienda e la conseguente restituzione dell'Azienda a Unisport. Contestualmente, SGS notificava all'Università a mezzo ufficiale giudiziario un "atto di significazione e diffida", chiedendo il riconoscimento, entro il termine di 30 giorni, a favore della stessa SGS di €26.268.001,18, importo pari alla differenza tra le obbligazioni contrattualizzate (€ 18.500.000,00) e la quantificazione dei costi sostenuti dalla Concessionaria (€44.768.001,18).

Alla diffida di SGS ha fatto seguito la notifica da parte dell'Università di una ben più articolata determinazione nella quale si affrontano punto per punto le richieste di SGS e si dimostra l'infondatezza delle pretese avanzate nei confronti della Concedente, documentando come tutte le cosiddette varianti sono state pensate e realizzate da Unisport al solo ed esclusivo scopo di aumentare la redditività della struttura e, quindi di massimizzare i propri profitti. Nessuna variante è mai stata richiesta dall'Università che si è limitata a verificare che le varianti non compromettessero l'utilizzo delle strutture per il raggiungimento delle finalità di erogazione dei servizi prefigurati dalla Concessione e ad approvarle sul presupposto essenziale che i costi per l'Università non sarebbero aumentati.

Inoltre, sono state introdotte metodologie sistematiche di controlli inerenti la gestione del Centro Sportivo con l'istituzione di una riunione mensile finalizzata a realizzare l'attività di "controllo sulla

gestione” cui il Concedente è tenuto, concretizzatasi in sopralluoghi a campione per verificare lo stato di funzionamento degli impianti, la regolarità amministrativa dei rapporti di lavoro, ecc.

Pertanto, si ritiene che, nel corso dell’anno 2014 siano state finalmente affrontate annose questioni inerenti i diversi ambiti di complessità dell’intricata e complessa vicenda, definendo opportunamente e coerentemente strategie e azioni.

L’8 aprile 2014 (Decreto Rettorale 621/2014, prot. 13087/2014) è stato nominato il nuovo Collegio dei Revisori dell’Ateneo nella composizione prevista dalla legge 240/10. Ciò ha prodotto ulteriori criticità in relazione alla necessità per l’Amministrazione dell’Ateneo di adattarsi e conformarsi alle nuove modalità di controllo e di verifica richieste. In particolare, il Collegio dei Revisori ha confutato la correttezza della metodologia adottata (e di alcune specifiche poste) nell’ambito delle precedenti costituzioni dei Fondi disponibili per l’erogazione del Trattamento Accessorio al personale delle diverse categorie (Dirigenti, personale appartenente alla categoria delle Elevate Professionalità e alle categorie B, C e D). Specificatamente, è stato contestato l’ammontare del Fondo costituito nell’anno 2010, anno che la normativa pone quale riferimento imprescindibile per il calcolo degli importi degli anni successivi.

La fase di istruttoria aggiuntiva, necessaria per giungere a una nuova valutazione dell’ammontare degli stessi e della definizione di quanto distribuito in eccesso al personale, non è stata né breve né facile, anche in relazione alla delicatezza del problema e delle conseguenti possibili decurtazioni al trattamento accessorio del personale in servizio. Occorre sottolineare, inoltre, quale elemento di grande conflittualità nel rapporto con il tavolo di contrattazione decentrata, la numerosità del personale di categoria EP in servizio e l’ammontare delle retribuzioni accessorie allo stesso attribuite. Anche in questo caso, la situazione si è prodotta in relazione a decisioni organizzative prese in anni precedenti, decisioni che difficilmente possono essere riviste senza indurre un grave rischio in termini di contenzioso e di mal funzionamento in settori amministrativi fondamentali. Un’azione di riequilibrio, priva di impatti di tipo giurisdizionale, potrà avvenire solo alla luce dei pensionamenti previsti per i prossimi anni (basti pensare che il numero di personale EP di 62 unità al 1° gennaio 2010, era già sceso a 52 al 31/12/2014 e il trend continuerà nei prossimi anni).

Il comparto universitario è notoriamente il fanalino di coda della Pubblica Amministrazione italiana sia in termini di livelli retributivi che per numero di dirigenti². Particolarmente indicativo il numero medio di dipendenti per dirigente come risulta dal grafico sotto riportato (Figura 1).

²Un interessante articolo che analizza i numeri significativi della dirigenza pubblica della PA è pubblicato sul sito <http://saperi.forumpa.it/>, <https://profilo.forumpa.it/doc/?file=2015/Tconzero.pdf&confirm=yes>

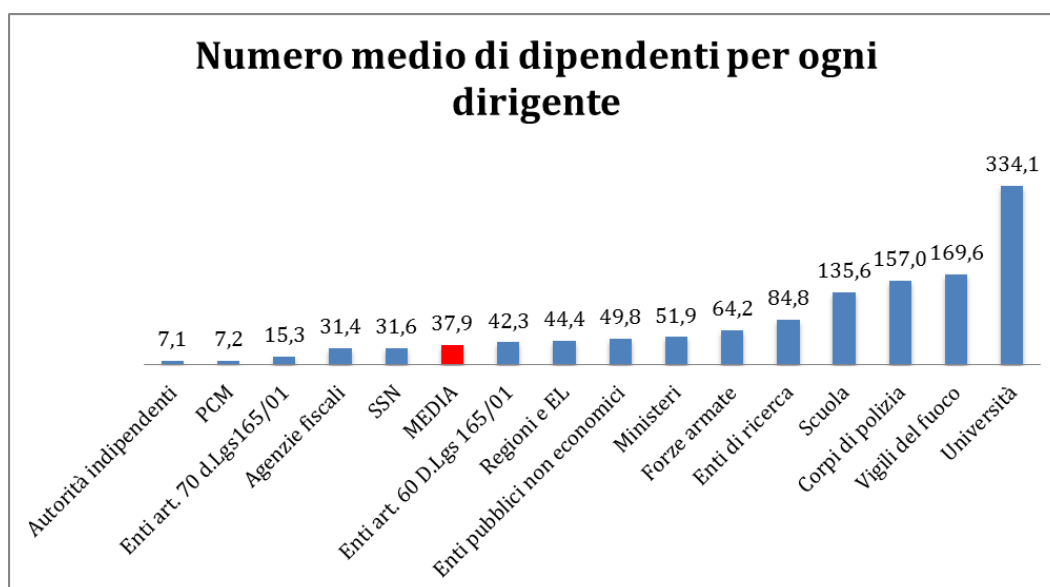


Figura 1 – numero medio di dipendenti per ogni dirigente nei settori della PA

In una simile situazione, inevitabilmente, gran parte dell'attività, anche di tipo manageriale, viene di fatto a gravare su personale di livello inferiore, il cui apporto, in alcuni casi, rappresenta un contributo indispensabile al normale funzionamento della vita accademica. Attualmente, nella maggior parte delle università, la possibilità di assumere personale di categoria EP e in ruoli dirigenziali, anche se assolutamente legittima in relazione alle esigenze organizzative, alla disponibilità di Punti Organico e allo stato di salute del bilancio, è sostanzialmente vanificata a causa dell'incapienza dei relativi Fondi Accessori. In sintesi, gli Atenei potrebbero assumere ma non hanno a disposizione la parte accessoria (ma obbligatoria) dello stipendio che grava su un Fondo contingentato alle dimensioni dallo stesso assunte nell'anno 2004, ridotto del 10%. Quanto detto rappresenta indubbiamente una grave lesione all'autonomia gestionale delle università e preclude qualsiasi azione significativa di riorganizzazione. Sarebbe, pertanto, importante e auspicabile un intervento normativo che consenta il superamento di un siffatto e rilevante ostacolo allo sviluppo organizzativo degli Atenei.

Nell'Ateneo di Pavia, il vincolo connesso alla capienza dei fondi accessori è particolarmente grave traducendosi nell'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. Alla Direzione Generale sono attualmente affidate 'ad interim' tre aree dirigenziali (Ricerca, Risorse umane e organizzazione e area Servizi tecnici e quest'ultima non ha neanche un'unità di personale di categoria EP) e non sussiste la possibilità di incentivare né di promuovere le persone che quotidianamente si spendono per garantire il successo delle diverse iniziative. Si rappresenta, quindi, una situazione di stallo all'interno della quale risulta estremamente arduo perseguire apprezzabili risultati in termini di performance. Neanche il processo di valutazione del personale,

introdotto già da alcuni anni, si è dimostrato uno strumento utile in questa direzione essendo ancora prevalentemente vissuto come un appesantimento burocratico, fonte di ulteriore conflittualità e, in ogni caso, non sufficientemente premiale essendo le risorse destinabili comunque molto ridotte.

Significative criticità sono emerse in relazione alla gestione, manutenzione e utilizzo delle risorse patrimoniali dell'Ateneo. Indubbiamente, un'efficace gestione di un Ateneo storico dotato di un rilevante quanto antico patrimonio immobiliare non può ulteriormente prescindere dall'introduzione di strumenti gestionali che consentano di acquisire consapevolezza in merito allo stato di conservazione delle strutture e alle esigenze di manutenzione nonché all'utilizzo ottimale delle risorse disponibili.

Sono state progettate e avviate importanti iniziative per la realizzazione di data-base completi e aggiornati sulle risorse disponibili e di applicativi indispensabili alla gestione delle stesse. Non vi è alcun dubbio, tuttavia, che se precipuo compito della dirigenza universitaria sia quello di predisporre gli strumenti necessari, spetti alla politica definire un strategia a lungo termine di interventi sul patrimonio immobiliare, sulle necessità di nuove acquisizioni e di ristrutturazioni nonché di dismissioni, ricercando un difficile equilibrio tra esigenze prevedibili, piani di utilizzo, priorità definite e risorse disponibili o, presumibilmente tali. In assenza, l'impostazione delle programmazioni triennali e la gestione dei singoli interventi risultano poco efficaci e non garantiscono risultati significativi a lungo termine. Occorre, inoltre, operare affinché sia sostanzialmente modificato l'atteggiamento 'proprietario' in termini di utilizzo delle strutture d'Ateneo e di cui l'Ateneo sostiene i costi di mantenimento e manutenzione.

I risultati ottenuti in relazione agli obiettivi attribuiti alle aree dirigenziali

Gli obiettivi assegnati alle Aree Dirigenziali nell'anno 2014 erano articolati nelle tre seguenti macro-ripartizioni di azioni: a intervento prioritario, dirette a migliorare l'efficienza, dirette a migliorare l'efficacia. Nei paragrafi seguenti verranno sinteticamente esposti i risultati maggiormente significativi. In allegato alla presente relazione, si riportano le schede di rendicontazione predisposte dai dirigenti e dai capiservizio dipendenti dal Direttore Generale che evidenziano i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati.

Azioni di intervento prioritario

Modello organizzativo

L'organigramma aggiornato delle strutture dirigenziali e in staff alla Direzione Generale è riportato in Figura 2.

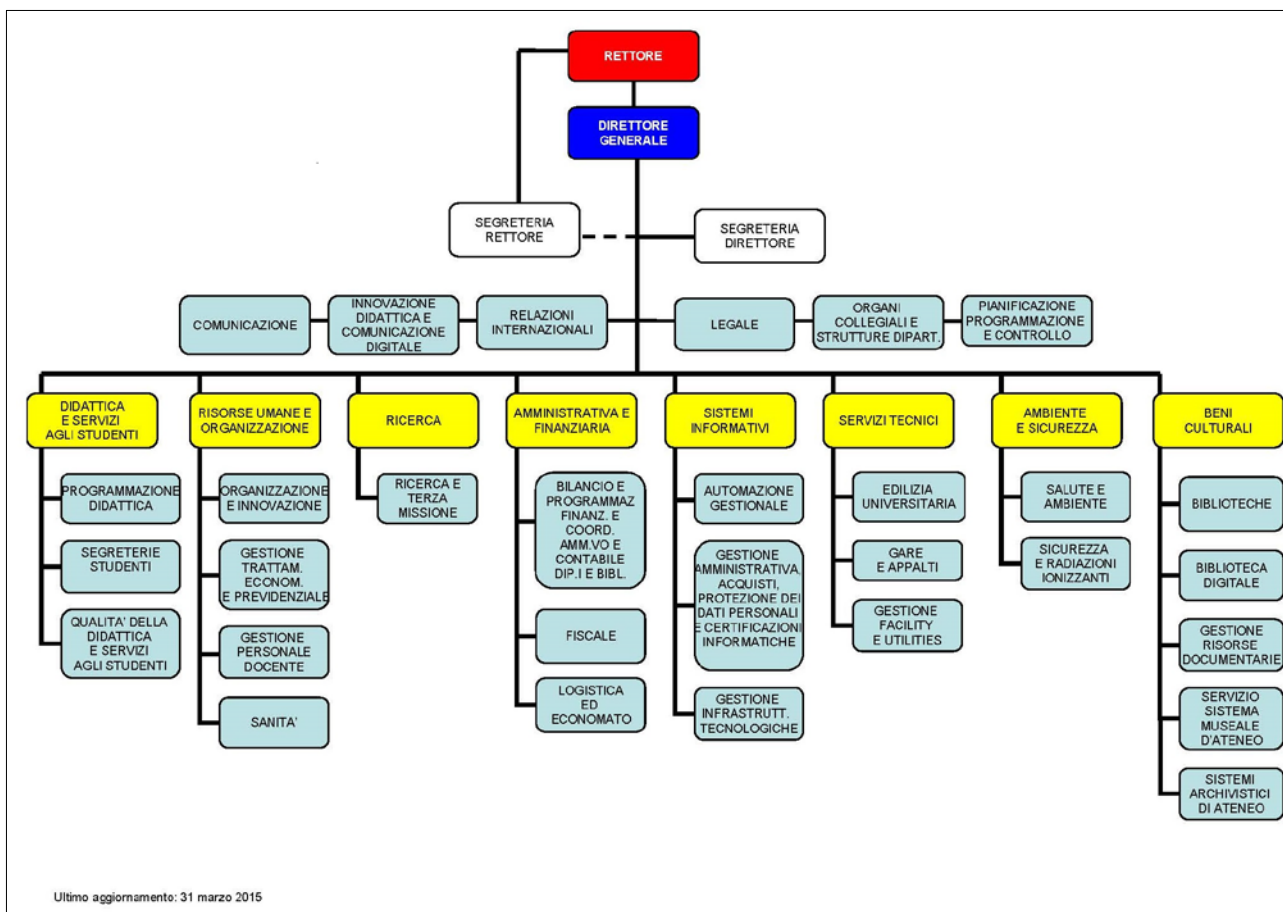


Figura 2 – L’organigramma delle strutture dirigenziali e in staff alla Direzione Generale

I principali interventi organizzativi attuati possono essere così sintetizzati:

- Creazione della nuova Area Dirigenziale Beni Culturali all’interno della quale sono confluiti i servizi afferenti al Sistema Bibliotecario e al Sistema Museale. Nell’aprile 2015 la riorganizzazione è stata completata con l’afferenza all’Area Beni Culturali, del Servizio Sistemi Archivistici di Ateneo.
- Contemporanea ridefinizione delle competenze dell’area Gestione Sistemi, Ambiente e Sicurezza (ora area Ambiente e Sicurezza), dell’ area Servizi Tecnico-Logistici (divenuta Area Servizi Tecnici) e dell’area Amministrativa e Finanziaria. In particolare, all’interno di quest’ultima è stato inserito il Servizio Logistica ed Economato, mentre l’Area Servizi Tecnici è stata riarticolata in tre servizi (Edilizia Universitaria, Gare e Appalti e Gestione Facility e Utilities).
- Con delibera del Consiglio di Amministrazione del dicembre 2013 è stata disattivata l’Area Comunicazione e relazioni esterne, con successiva costituzione del Servizio Comunicazione, in staff alla Direzione Generale, affidato ‘ad interim’ alla responsabile del Centro Orientamento. All’interno del Servizio Comunicazione è stato organizzato anche il supporto gestionale-amministrativo per le attività di fundraising.

- All'interno dell'Area Didattica, è stato istituito il Servizio Qualità della Didattica e Servizi agli Studenti, che unifica alcune competenze omogenee precedentemente eccessivamente frammentate.
- Allo scopo di potenziare l'offerta didattica on-line dell'Ateneo, in staff alla Direzione Generale, è stato attivato il Servizio Innovazione Didattica e Comunicazione Digitale.
- È stato completamente riorganizzato il Servizio Ricerca e Terza Missione sperimentando l'introduzione di figure professionali innovative funzionali all'incremento al supporto dei ricercatori dell'Ateneo nell'ambito delle attività tipicamente progettuali e di terza missione.
- È stato, inoltre, revisionato il processo amministrativo-contabile al fine di renderlo maggiormente funzionale alla gestione del bilancio unico e all'introduzione della contabilità economico-patrimoniale.
- I processi di supporto alla didattica dipartimentale, già oggetto di una sostanziale revisione organizzativa lo scorso anno, sono stati ulteriormente ridefiniti in relazione all'esigenza di ridurre le criticità segnalate. Particolare attenzione è stata dedicata alle problematiche relative alla Facoltà di Medicina e Chirurgia, al ruolo del Coordinatore didattico e a come questo si collochi nei due diversi modelli organizzativi di supporto alla didattica (Facoltà-Dipartimenti). È stata inoltre avviata l'analisi del processo e delle possibili soluzioni organizzative in relazione all'accoglienza degli studenti stranieri, con la presentazione di una prima ipotesi progettuale.
- È stata completata una significativa attività di ricognizione delle diverse tipologie di Centri esistenti che ha consentito di rivedere il Regolamento di Ateneo per la costituzione e il Funzionamento dei Centri che prevede schemi tipo per ciascuna diversa tipologia (approvato nelle sedute del 27/11/2014 e 16/12/2014, rispettivamente da CdA e SA). Il regolamento adegua la tipologia di Centri alle esigenze di funzionalità dell'Ateneo, semplificando il caotico sistema preesistente e introducendo alcuni principi di fondamentale importanza per la corretta gestione di queste strutture organizzative, tra cui, a titolo esemplificativo, il fatto che il Presidente di un Centro di Servizio è un Delegato del Rettore affiancato da un Direttore Tecnico responsabile delle attività gestionale. Si è anche creata una nuova tipologia di Centri, i Centri di Studio, regolamentati in modo molto semplice e di stretta competenza dei Dipartimenti.

Dati i vincoli al reclutamento sopra illustrati, persiste l'anomalia di attribuzioni 'ad interim' di strutture importanti (alla responsabilità della Direzione Generale sono attribuite ben tre aree dirigenziali). I risultati raggiunti hanno comunque risolto le principali criticità organizzative e contribuito a un aumento di funzionalità complessivo della macchina amministrativa riducendone la frammentazione.

Nuovo Sistema Contabile

L'introduzione del Bilancio unico di Ateneo e del sistema di contabilità economico-patrimoniale ha indubbiamente rappresentato una delle maggiori sfide poste agli Atenei dalla legge di riforma. In particolare, si evidenzia come il cambiamento di sistema contabile ha comportato il passaggio dal gestionale CINECA in uso, CIA, alla sua evoluzione, U-GoV Conta. Ciò ha indotto un'ulteriore significativa conseguenza ovvero la migrazione degli applicativi CINECA su server del Consorzio.

La complessità del passaggio è stata gestita e implementata come progetto di Ateneo e ha visto il coinvolgimento di circa 200 operatori. Le attività descritte sono state interamente svolte osservando le tempistiche del GANTT di progetto. È stata, inoltre, predisposto un apposito sito riservato al personale dell'Ateneo che descrive in dettaglio ogni fase

(<https://sites.google.com/a/unipv.it/coep2014/>).

L'introduzione di una contabilità economica-patrimoniale è stata voluta dal legislatore per influire sulla logica di formazione delle decisioni di tipo finanziario: dall'attribuzione di stanziamenti alla considerazione del costo delle risorse utilizzate nei diversi processi dell'Ateneo e della loro correlazione ai risultati ottenuti. Pertanto, sono state implementate le attività di budgeting e cost control che hanno portato a una sostanziale revisione delle richieste di stanziamento da parte delle strutture e alla formazione del budget in logica economica nei tempi previsti.

Programmazione e pianificazione

Sono state completate le attività connesse alla definizione dei progetti di programmazione triennale 2013-2015 e sono state avviate le attività previste dai progetti finanziati. È stata definita l'attività di coordinamento e di monitoraggio delle attività stesse che prevede l'elaborazione di un report che, periodicamente, aggiorna i valori degli indicatori utilizzati per la valutazione del raggiungimento del risultato. In questi giorni è in fase di elaborazione il report con i valori assunti dagli indicatori al 30/06/2015, data prevista anche per il monitoraggio ministeriale. Il rapporto sarà disponibile e pubblicato nei primi giorni di luglio 2015.

Anticorruzione e ciclo della performance

L'ampio e negativo risalto che appalti e tangenti hanno avuto a livello nazionale dimostrano l'inadeguatezza degli adempimenti formali nel fronteggiare i veri rischi di corruzione. Da questo punto di vista, non vi è dubbio che i sistemi di monitoraggio delle *performance* (costi, efficacia) rappresentino uno strumento ben più efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con

il “bene pubblico”³. L’Ateneo ha adempiuto interamente alle prescrizioni normative e nei tempi previsti. In particolare, la norma prevede che, annualmente, il Responsabile per la Trasparenza e l’Anticorruzione predisponga e presenti al Consiglio di Amministrazione una relazione che dia conto delle attività realizzate. La relazione per l’anno 2014 è stata elaborata e presentata al CdA nella seduta del 22 dicembre 2014.

L’intera documentazione è pubblicata sul portale di Ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente, all’indirizzo <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo10713.html>

L’Ateneo partecipa, inoltre, alle attività del Gruppo di Lavoro per la Anticorruzione e la Trasparenza (GLAT) del CODAU e la Direzione Generale dell’Ateneo ha partecipato al gruppo di lavoro sul tema della performance promosso da ANVUR con la collaborazione del CODAU.

Sistema approvvigionatorio

È stato creato un gruppo di lavoro con l’obiettivo di rivedere i processi di acquisto, attualmente caratterizzato da una pluralità di strutture interne che procedono autonomamente alle acquisizioni necessarie al proprio funzionamento. Questo tipo di organizzazione non risulta più funzionale all’attuale contesto che prevede la gestione di un bilancio unico di Ateneo, la necessità di adempiere a precisi vincoli normativi (obbligatorietà del ricorso alle convenzioni-quadro stipulate dalla Consip s.p.a. e all’utilizzo del mercato elettronico) evitando fenomeni di eccessivo frazionamento della spesa e relativi rischi di potenziali illeciti amministrativi, l’esigenza di efficientare l’azione amministrativa. L’introduzione e lo sviluppo di un sistema di approvvigionamento centralizzato di beni e servizi di “largo consumo” potrà comportare, specie in un’ottica di medio e lungo termine, una serie di vantaggi, quali:

- un continuo e costante monitoraggio dell’andamento della spesa per gli acquisti di beni e servizi;
- l’ottenimento di economie di scala, attraverso una riduzione dei prezzi unitari di acquisto, dei costi di elaborazione degli ordini e del parco fornitori;
- la realizzazione di un processo gestionale innovativo degli approvvigionamenti che orienti preferenzialmente le scelte di acquisto delle strutture decentrate su fornitori convenzionati attraverso una progressiva specializzazione degli operatori dedicati.

In termini di risultati, il gruppo ha completato la rilevazione dei fabbisogni e avviato i lavori connessi all’espletamento nel corso del 2015 di gare centralizzate per alcune categorie

³Le problematiche connesse al legame tra performance, anticorruzione e trasparenza e i relativi piani sono emerse dall’esperienza di molte università e sono state sottolineate anche dall’ANAC in una lettera aperta al Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione (9 aprile 2014) “Problemi aperti in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e performance e proposte di semplificazione”.

merceologiche. È stata, inoltre, rivista la regolamentazione interna in materia di acquisti e sono state avviate le procedure per l'istituzione degli Albi (Albo fornitori beni e servizi, Albo operatori economici per l'affidamento di lavori in economia e a mezzo procedura negoziata senza bando, Albo per l'affidamento dei servizi relativi all'ingegneria e all'architettura e altri servizi tecnici di importo inferiore a 100.000 euro).

Revisione normativa e semplificazione dei regolamenti

L'imponente diluvio normativo che ha caratterizzato il contesto universitario negli ultimi anni⁴ impone un'attività continua di revisione della regolamentazione interna. Lo sforzo che deve accompagnare l'attività di revisione dei regolamenti è quello di individuare, ove possibile, interventi migliorativi delle procedure di Ateneo in termini di semplificazione.

Nell'anno 2014 sono stati rivisti e approvati i seguenti regolamenti:

- Regolamento per l'amministrazione contabilità e finanza e manuale di contabilità;
- Regolamento chiamate ex articolo 18 e articolo 24 legge 240/10;
- Regolamento ex articolo 23 per il conferimento incarichi di insegnamento;
- Regolamento incarichi retribuiti;
- Regolamento del funzionamento collegio di disciplina;
- Regolamento Scuole di Specializzazione;
- Revisione Statuto e RGA per rappresentanze studentesche;
- Regolamento incarichi esterni docenti e ricercatori a tempo pieno
- Regolamento incentivo una tantum
- Regolamento per l'individuazione, la nomina e il funzionamento dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS)
- Regolamento per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro e piano per la sicurezza degli ambienti di lavoro di Ateneo
- Regolamento per il funzionamento degli stabilimenti utilizzatori e di allevamento di animali per la sperimentazione
- Regolamento per l'istituzione ed il conferimento di premi di studio e di laurea
- Regolamento studenti
- Regolamenti didattici di corso di studio
- Regolamento di Ateneo per la costituzione e il funzionamento dei Centri (con schema tipo)
- Regolamento conto terzi.

⁴Nell'ultimo decennio (2004-2013) il legislatore è intervenuto sull'Università complessivamente oltre centoventi volte; in media, più di una volta al mese.

Azioni mirate all'efficienza

La definizione e misurazione dei livelli di efficienza per tipologia di processo e di struttura

Il progetto Good Practice

La partecipazione al progetto Good Practice ha consentito la misurazione del costo delle attività per tipologia di struttura e per tipologia di processo nonché di monitorarne l'andamento nel tempo e di effettuare il confronto con le altre realtà universitarie, in particolar modo con quelle di dimensione simile. La descrizione delle attività di rilevazione e di analisi nonché i risultati raggiunti sono contenuti nella Relazione delle Performance

(<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo9406.html>)

Lo sviluppo di sistema informativo e di procedure e servizi on-line

Lo sviluppo del sistema informatico rappresenta indubbiamente uno strumento di fondamentale importanza per la semplificazione e per il miglioramento gestionale. L'esigenza di disporre di applicativi efficienti e performanti si accompagna a quella di disporre di un sistema informativo capace di acquisire, conservare, elaborare dati e informazioni per procedere a quelle misurazioni di efficacia e di efficienza che rilevano l'economicità dell'organizzazione universitaria.

Da anni, l'Amministrazione dell'Ateneo si è impegnata a realizzare l'integrazione dei propri applicativi gestionali all'interno del sistema U-GoV del CINECA la cui complessa articolazione in moduli componenti è rappresentata in Figura 3.

In relazione agli obiettivi predefiniti nell'anno 2014 sono stati raggiunti i seguenti risultati:

Dematerializzazione di alcuni processi gestiti ancora in un formato cartaceo e in una modalità non integrata. Per il 2014 si è puntato in modo particolare alla realizzazione dei seguenti: domanda di laurea, domanda di passaggio, cooperazione applicativa per gestione trasferimenti interateneo. Il valore dell'indice di dematerializzazione dei processi gestionali-amministrativi è contenuto nella sezione della Relazione della Performance relativa agli Indicatori Globali di Ateneo.

U-GoV Planner: è stato analizzato, configurato e sperimentato un nuovo strumento per la gestione informatizzata degli spazi utilizzati per lezioni e alle attività didattiche.

Course catalogue: l'obiettivo consisteva nella costruzione e messa a disposizione sul sito web di Ateneo di un catalogo degli insegnamenti attivati, corredati da una serie di informazioni di dettaglio, fornite dai docenti e fruibili dagli studenti. Il Catalogo si intende prodotto in lingua italiana ed inglese, quest'ultimo come requisito per la partecipazione a programmi di finanziamento della mobilità studentesca (Erasmus Plus). Il Sistema è stato configurato, sono state raccolte e caricate le

informazioni sui programmi degli insegnamenti per tutti i corsi di laurea e di laurea magistrale, sono state elaborate delle linee guida di accesso alle schede.

Diploma supplement: sono state risolte in via definitiva tutte le problematiche attinenti i testi che ne alimentano la produzione ed è rilasciabile dalla Segreteria Studenti per tutti gli studenti laureati a partire dal 2009.

Potenziamento dei servizi di didattica on-line e supporto implementazione MOOC: è stata realizzata una nuova architettura della piattaforma Kiro accompagnata da iniziative di disseminazione e formazione. I corsi supportati a fine anno 2014 erano 588 e gli utenti della piattaforma 9095, numeri quasi raddoppiati rispetto all’analogo valore di fine 2013. Sono in fase di realizzazione tre Massive Open Online Courses attraverso l’accordo raggiunto con il provider Iversity e i docenti interessati.

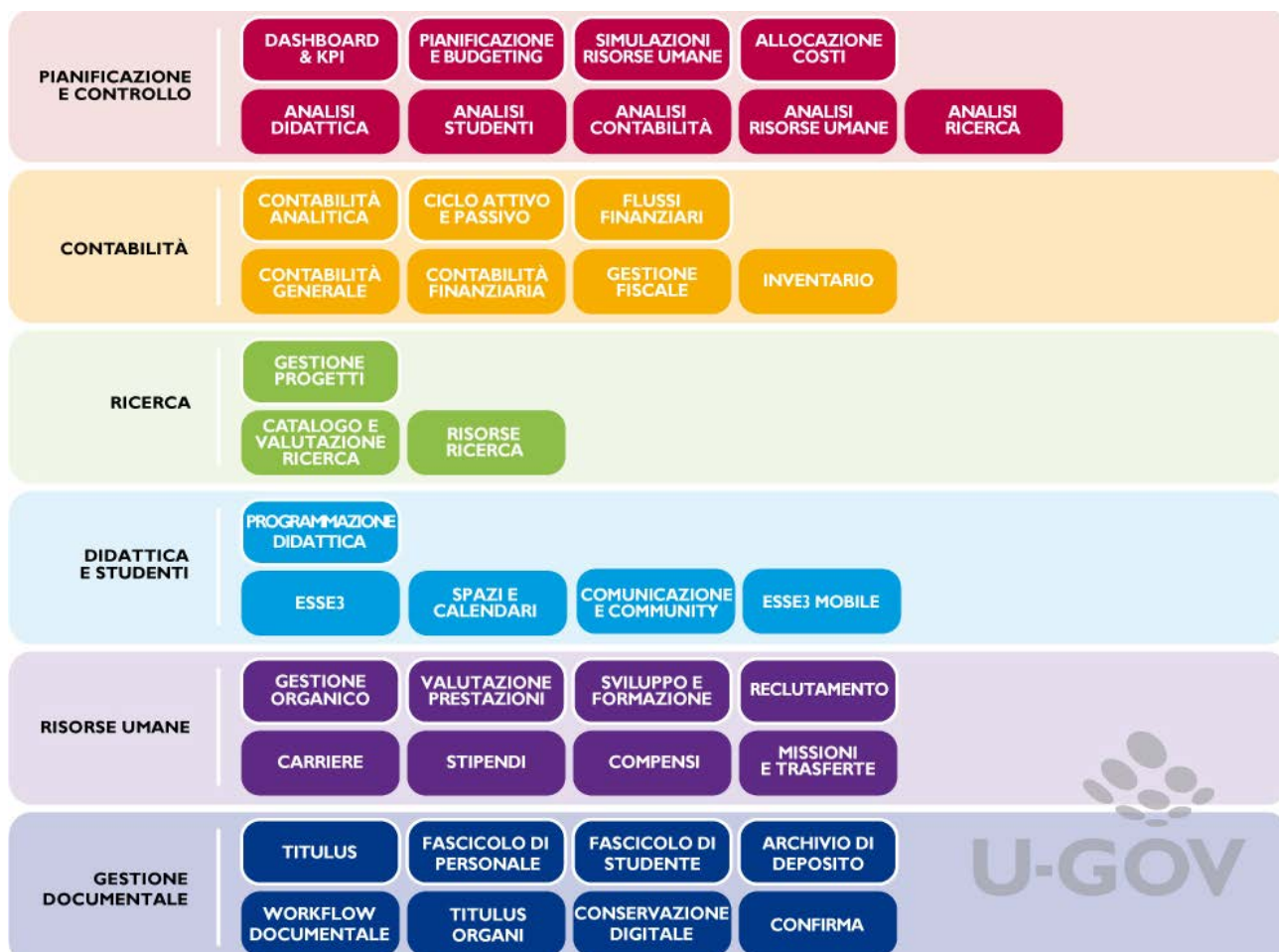


Figura 3 – Il Sistema U-GoV

Votazioni telematiche

Al fine di recepire le indicazioni delle più recenti normative in tema di informatizzazione ed efficientamento delle Pubbliche Amministrazioni e di rispondere a precise istanze presentate dai

rappresentanti degli studenti stessi, l'Ateneo ha attivato il processo di votazione on-line per le elezioni delle rappresentanze. Il processo di implementazione del voto elettronico ha visto il coinvolgimento attivo e continuo non solo di tutte le aree di Ateneo ma anche degli studenti, ai quali è stata data ampia possibilità di partecipazione sia relativamente alla lunga e faticosa ricerca di spazi adeguati per i seggi elettorali sia relativamente alla diffusione delle modalità del voto elettronico (i rappresentanti degli studenti hanno avuto la possibilità di testare personalmente il software e riportare la propria esperienza all'esterno).

In termini di risultati si evidenziano i principali vantaggi della procedura online:

- significativa riduzione del tempo dedicato allo scrutinio dei voti: pochi minuti con la modalità online, contro da 2 a 15 ore con la procedura tradizionale
- riduzione della durata della riunione ufficio elettorale centrale (per apertura buste) da 6/7 ore a 1,5 ore
- eliminazione del supporto cartaceo;
- non vi sono state contestazioni in merito ai voti espressi.

Il software utilizzato, U-Vote, è certificato a livello europeo ed è finora stato utilizzato per le votazioni studentesche in sole altre 5 sedi (Udine, Modena e Reggio Emilia, Politecnico di Torino, Università del Salento, Ca' Foscari, Venezia).

Azioni mirate all'efficacia

La definizione e rilevazione di standard di qualità per tipologia di processo e di struttura

Il progetto Good Practice

Anche la definizione e rilevazione di standard di qualità per tipologia di processo e di struttura è stata realizzata attraverso la partecipazione al progetto Good Practice. In assenza di definizioni di standard da parte del Ministero o dell'ANVUR, una particolare rilevanza su questi argomenti è rappresentata dal confronto con le altre realtà universitarie. La descrizione delle modalità di rilevazione nonché i risultati raggiunti sono contenuti nella Relazione delle Performance (<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente/articolo9406.html>)

Azioni connesse alle esigenze e al benessere degli studenti

L'attenzione allo studente, se anche non trova puntuale espressione in singoli obiettivi assegnati, rappresenta un atteggiamento costantemente agito dall'Amministrazione dell'Ateneo. Ne sono testimonianza le attività condotte in seno alla Commissione Permanente Studenti, alla Commissione

Programmazione e Sviluppo della Didattica⁵, nel supporto agli studenti nel complicato processo di costituzione del Consiglio degli Studenti. Nel 2014 è stato avviato un tavolo di confronto sulla mobilità studentesca, al fine di definire strategie condivise per la mobilità sostenibile della comunità studentesca.

Garante dello Studente: Il 16 dicembre 2013, il Senato Accademico, su proposta del Rettore, ha nominato quale Garante degli Studenti il Prof. Salvatore Veca. L'istituzione del Garante è prevista dall'art. 7 dello Statuto quale organo deputato a vigilare, nell'interesse e su istanza degli studenti, sulla corretta applicazione della disciplina relativa alla didattica, al diritto allo studio e alla carriera degli studenti, secondo quanto previsto dalla normativa vigente; opera inoltre al fine di garantire adeguata tutela alla rappresentanza studentesca negli organi accademici.

Per dare attuazione alla nomina e garantirne quindi piena operatività, è stato elaborato un Regolamento di funzionamento dell'organo, approvato dal Senato Accademico in data 19/03/2014, ed è stato definito il processo gestionale di supporto che prevede un'istruttoria e un'informazione adeguata per consentire al Garante di offrire una risposta sollecita e meditata alle questioni poste. La procedura si è rivelata efficace, grazie alla collaborazione e al coordinamento degli Uffici coinvolti nell'istruttoria. Il Garante, ne casi in cui è stato necessario, si è avvalso della collaborazione dei docenti dell'Ateneo.

Il Regolamento prevede inoltre che il Garante sia chiamato a presentare una relazione annuale sulle proprie attività al Rettore ed al Senato Accademico, anche con la finalità di condividere eventuali proposte di modifiche e integrazioni delle norme vigenti, ai fini di una più adeguata tutela dei diritti e degli interessi della componente studentesca. La relazione è stata sottoposta all'attenzione degli organi accademici e della Commissione Permanente Studenti costituita di due parti lo scorso mese di febbraio e sarà a breve pubblicata sul sito dell'Ateneo. La relazione contiene una completa disamina delle segnalazioni e le richieste pervenute che hanno tutte ottenuto risposta da parte del Garante, supportato nell'istruttoria dagli uffici competenti⁶. In sintesi, l'azione del Garante si è rivelata utile non solo per dare risposta a questioni individuali, ma anche per segnalare agli organi di governo e all'amministrazione problemi collettivi e si integra – pur nella diversità di compiti e competenze – a quella della Commissione Permanente Studenti e del Delegato al Benessere studentesco nel cercare di

⁵I temi istruiti, trattati e seguiti sino alla loro realizzazione finale sono molti, tra i quali possono essere ricordati a puro titolo esemplificativo: l'assistenza sanitaria di base per studenti fuori sede; gli orari di apertura biblioteche e aule studio; i benefici per gli studenti disabili; il riconoscimento dei crediti sportivi; le iscrizioni a tempo parziale.

⁶Nella sua relazione il Garante pone l'accento su tre punti:

- l'efficacia della procedura adottata nel rispondere alle richieste e l'ottima collaborazione e coordinamento con gli uffici;
- l'importanza della sollecitudine e della tempestività nella risposta agli studenti;
- la necessità di rendere efficace la comunicazione agli studenti di regole, procedure e normative che riguardano il loro percorso di studi.

esprimere la massima attenzione possibile al percorso di studi e all'esperienza universitaria degli studenti dell'Ateneo.

Miglioramento dei servizi agli studenti stranieri: essendo la crescita della mobilità internazionale degli studenti uno degli obiettivi strategici dell'Ateneo, è stata effettuata un'approfondita analisi in relazione ai servizi attualmente offerti a tale utenza, individuandone le criticità e predisponendone un piano di sviluppo che consenta una migliore accoglienza degli studenti stranieri e l'integrazione dei servizi offerti dai diversi settori coinvolti nella loro gestione. Per tale ragione è stata istituito un gruppo di lavoro, composto da operatori dedicati, al fine di elaborare un documento che rappresenti una road-map pluriennale degli interventi da intraprendere.

Si è, inoltre, proceduto alla revisione e al restyling del portale web d'Ateneo, parte in lingua inglese, affinché le informazioni per gli stranieri fossero maggiormente fruibili. Sono state anche predisposte due nuove brochures in lingua inglese e cinese (Programma Marco Polo), da utilizzare quale materiale di presentazione dell'Ateneo ad eventi vari in Italia e all'estero.

Estensione Wi-Fi di Ateneo e aggiornamento aule informatizzate. Sono stati conseguiti ulteriori importanti risultati che rappresentano un segno di attenzione per gli studenti: sono stati acquistati, configurati e messi in esercizio 210 access pointed è stato elaborato un piano pluriennale per l'aggiornamento di tutte le aule di Ateneo in funzione dell'anno di acquisto delle rispettive dotazioni. Nel 2014 sono state aggiornate le aule didattiche di Ingegneria e sono state avviate le procedure per l'aggiornamento di altre aule.

Potenziamento dei servizi di orientamento. In entrata: è stato realizzato uno strumento a lettura ottica per la raccolta dei dati inerenti l'utenza studentesca del COR, raccolta finalizzata alla creazione del sistema MITO dedicato alla promozione e alla valutazione delle attività di orientamento. Sono stati, inoltre, potenziati gli strumenti di orientamento rivolti agli studenti delle scuole superiori. In uscita: è stata aperta la pagina istituzionale del Career Service Università degli Studi di Pavia su LinkedIn, costantemente alimentata con informazioni riguardanti iniziative di placement e orientamento al lavoro. È stato acquisito il sistema Recruiter per ricercare, profilare e contattare professionisti senior coinvolti e/o interessati in attività di recruiting e iniziative, programmi graduated, intership e placement per l'inserimento di neolaureati in azienda. Il monitoraggio degli accessi e delle interazioni dei follower su LinkedIn, supera costantemente il valore medio indicato come performante da LinkedIn.

Azioni connesse alle esigenze e al benessere dei dipendenti

Indagine benessere organizzativo– Realizzata in funzione di quanto espressamente previsto dal comma 5 dell'art.14 del D.L. 150/2009, l'iniziativa è tesa a rilevare il livello di benessere

organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

I risultati dell'indagine, in realtà, rappresentano validi strumenti non solo per valutare lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, ma anche per definire interventi finalizzati al miglioramento della performance dell'organizzazione essendo gli aspetti necessariamente correlati.

I risultati ottenuti, sinteticamente illustrati in Figura 4, evidenziano una buona percezione di benessere organizzativo su sicurezza, discriminazioni, lavoro, colleghi, senso di appartenenza e immagine, mentre rilevano una percezione negativa dei seguenti aspetti: condivisione degli indirizzi generali e comunicazione, sviluppo e carriera.


Ambiti di indagine	Clima organizzativo 2013	Benessere organizzativo 2014
Stile direzionale adeguato, disposto ad ascoltare le opinioni dei collaboratori		
Conoscenza e condivisione obiettivi strategici di Ateneo		
Rapporto con i colleghi: disponibilità, collaborazione		
Soddisfazione lavorativa		
Equilibrio casa-lavoro		
Chiarezza del proprio ruolo		
Sistema di sviluppo (incentivi, motivazione, formazione, etc.)		
Comunicazione		

Figura 4 – I risultati dell'indagine di benessere organizzativo

Sperimentazione telelavoro. L'Ateneo ha partecipato a un Bando della Regione Lombardia per la presentazione di progetti alla rete territoriale di conciliazione famiglia-lavoro della Provincia di Pavia. L'Università di Pavia si è proposta quale ente capofila insieme a due partner, l'Istituto Neurologico Nazionale Casimiro Mondino e l'Asl di Pavia. Il Progetto ha ricevuto un finanziamento complessivo pari a € 22.510, corrispondenti al 62% del costo complessivo del progetto. Il Progetto ha una durata complessiva di due anni a decorrere dal 30 settembre 2014,

prevede anche la sperimentazione del telelavoro e coinvolge 6 unità di personale dipendente dell'Università.

Benefit e mobilità sostenibile. È stata stipulata una convenzione per il car sharing agevolato per i dipendenti universitari e realizzato un protocollo d'intesa con il Comune di Pavia per la costruzione di una piattaforma condivisa per il car pooling, riservata ai dipendenti comunali e universitari e a agli studenti dell'Ateneo pavese. È stato avviato anche un piano aziendale di acquisto di biciclette. Si è provveduto a elaborare e implementare un progetto di Mobilità sostenibile che riconosce incentivi economici ai dipendenti universitari che utilizzano mezzi di trasporto pubblico per gli spostamenti casa-lavoro.

Il CdA, nella seduta del 25/11/2014, ha approvato la Convenzione tipo con gli asili nido per sconti sulle rette e prelazione nelle liste d'attesa per personale e studenti universitari. La convenzione è già stata attivata con 7 asili nido. Sono stati implementati i servizi offerti dai CAF presso le strutture dell'Ateneo migliorandone anche la fruibilità e ridotti i contributi pagati dai dipendenti universitari iscritti a corsi di studio dell'Ateneo decurtando la quota relativa a servizi per gli studenti.

Altre azioni mirate all'efficacia

Revisione delle problematiche relative alle partecipazioni. L'Ateneo, negli anni, ha aderito a vari enti: Società, Fondazioni, Associazioni e Consorzi/Consorzi Universitari, con finalità di interesse scientifico. Anche a seguito di sollecitazioni provenienti dal MIUR e da altri Ministeri e Istituzioni, si è ritenuto opportuno procedere a una ricognizione degli stessi. Pur nella consapevolezza che il collegamento in questione raramente si traduce in partecipazioni patrimoniali di significativa entità, era necessaria una ricognizione degli Enti istituzionalmente collegati in varie forme all'Ateneo, includendo le società di capitali, enti strumentali, fondazioni, consorzi, associazioni, spin off, nonché le partecipazioni del Rettore a titolo individuale. Ciò al fine di selezionare i soggetti che hanno requisiti per essere considerati partecipate o controllate, distinguendoli da quelli che, non avendone i requisiti, non possono essere considerati tali. Nella seduta del 19 dicembre 2013, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto alla nomina di un gruppo di lavoro composto da esperti, in particolare in materia giuridica ed economica, al quale partecipa anche il Direttore Generale. Il supporto amministrativo è fornito dal Servizio Legale che si avvale della collaborazione di altri settori in relazione alle specifiche competenze e attribuzioni.

Il Gruppo ha ribadito l'opportunità strategica di inviare una richiesta dati agli enti partecipati, aggiornandola con la richiesta di informazioni sugli adempimenti previsti dal D.Lgs. n. 33 del 14/03/2013 riguardante le norme sulla trasparenza e segnalando che la mancata trasmissione dei dati richiesti entro il termine in essa indicato sarà oggetto di considerazione da parte degli Organi Accademici circa l'opportunità strategica della partecipazione dell'Ateneo all'Ente inadempiente.

È stato sottolineato, inoltre, in accordo con il Collegio dei Revisori, come le informazioni sugli enti e le società partecipate siano indispensabili per fornire agli Organi di Governo elementi utili per le decisioni da assumere e per adempiere agli obblighi previsti dalle normative.

Implementazione Sistema AVA, Scheda SUA-RD e progetto quality assurance. L'attività di valutazione e accreditamento del sistema universitario affidata ad ANVUR ha comportato un significativo incremento degli adempimenti richiesti ai diversi attori istituzionali. Nel corso dell'anno 2014, è stata rinnovata la composizione del Presidio Qualità di Ateneo, rivista la reportistica necessaria alla redazione del rapporto di riesame, implementate le funzionalità del sistema Valmon, rilasciati i nuovi questionari di valutazione della didattica, in italiano e in inglese, conforme alle linee guida ANVUR e definito il questionario da somministrare ai docenti. In relazione alla compilazione della scheda SUA-RD sono stati identificati i dipartimenti pilota, istituito un apposito gruppo di lavoro e redatte le linee guida per la compilazione dei quadri previsti per la fase sperimentale. L'intera attività è stata supportata con iniziative di formazione e organizzazione di incontri con i diversi referenti.

In aggiunta ai risultati illustrati relativi agli interventi di maggior rilievo, le schede in allegato riportano un'ulteriore rendicontazione di dettaglio sui risultati raggiunti dalle strutture gestionali in relazione a obiettivi assegnati.