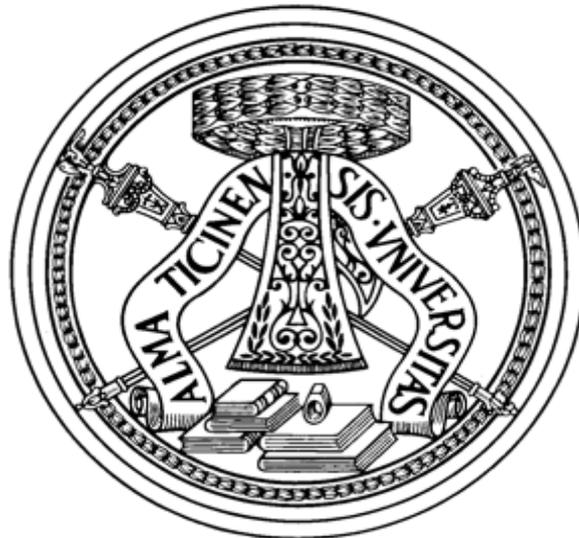


# Università degli Studi di Pavia



## RELAZIONE

## DIREZIONE AMMINISTRATIVA

## RISULTATI anno 2011

## RELAZIONE 011

### Risultati 2011

Per offrire un documento utile per la valutazione dell'operato della Direzione, è opportuno iniziare la presente relazione con un preliminare richiamo agli obiettivi prefissati nel programma esposto per il 2011.

Nello svolgimento di una attività variegata e complessa come quella dei servizi universitari, specie in un periodo caratterizzato da una inesauribile spinta al cambiamento e alla modernizzazione, non è affatto scontato che le idee innovative e di miglioramento siano tutte presenti al momento in cui si stilano i programmi, perchè molti degli spunti traducibili in progetti o in miglorie dei normali processi provengono dall'esperienza, dall'agire quotidiano e dalla dinamica degli accadimenti.

In questo senso "*amministrare*" è un concetto che, specialmente in uno scenario mutevole come quello attuale, sembra da intendere, molto più che in passato, in chiave fortemente dinamica, quasi il naturale atteggiarsi a dare risposte, le più ragionevoli e pertinenti possibili, ai problemi posti da vicende non del tutto prevedibili.

In coerenza con i programmi e con l'attività degli anni precedenti, anche nel corso del 2011 l'azione della struttura amministrativa si è ispirata al miglioramento dei servizi **nell'ottica di presidio continuo dell'efficacia verso gli utenti e di attenzione all'efficienza e alla razionalizzazione nei processi di erogazione.**

Entrando nello specifico, nella consapevolezza che il miglioramento continuo sottintende criticità sempre in agguato, ritengo doveroso esporre alcune riflessioni sul lavoro che la Direzione Amministrativa, con la costante ed efficace collaborazione dei Dirigenti, ha sviluppato attraverso un programma coerente con il recente passato ma proiettato verso il futuro.

Le linee guida e i risultati raggiunti nel 2010 sono stati il presupposto per accompagnare anche il lavoro svolto nel 2011 e possono essere così sintetizzati.

#### **a) Linee guida**

1. Il programma è stato impostato sulla consapevolezza e sulla condivisione della necessità di introdurre nell'apparato amministrativo una serie di **innovazioni a livello organizzativo e gestionale**, che hanno costituito il filo conduttore delle azioni che nel tempo sono state messe in atto.
2. Particolare attenzione è stata dedicata a garantire **coerenza tra la programmazione annuale delle attività e il piano pluriennale** e a sviluppare e rendere sempre più incisiva **l'integrazione organizzativa e di processo.**

3. Il piano ha altresì tenuto conto dei profondi **cambiamenti in atto nel sistema universitario** che hanno coinvolto anche la struttura amministrativa.
4. L'impostazione del piano è stata caratterizzata dalla **coralità che ha coinvolto in primis i Dirigenti** e, a cascata, tutti coloro che ricoprono ruoli di responsabilità (Capi servizio, Segretari amministrativi di Dipartimento, Staff) fino ad estendersi per quanto possibile a tutto il Personale Tecnico Amministrativo.

## **b) Risultati**

Su queste basi si è fondato il lavoro dell'amministrazione che ha consentito di raggiungere alcuni risultati significativi:

1. **Una graduale trasformazione dei ruoli ricoperti:** coinvolgimento, motivazione e responsabilizzazione sono state le parole chiave su cui si è sviluppato il progetto generale. Attraverso frequenti e periodici incontri con i Dirigenti e con coloro che ricoprono ruoli di responsabilità si è cercato di suscitare e favorire processi trasversali, scambi di informazioni, discussioni partecipate e assunzione di decisioni collegiali.
2. Oggi sta crescendo, sia pur lentamente e con qualche resistenza, la volontà di assumersi responsabilità, di guardare e porre attenzione all'utente cui offrire servizi di qualità corrispondenti alle attese, di esprimere dinamismo e propositività nel cambiamento dei processi, di garantire rispetto del cittadino universitario (studente, docente, collega). Ne è derivato un nuovo profilo che gradualmente tende a caratterizzare il Personale Tecnico Amministrativo, attraverso la ricerca di un ruolo che possieda tutti gli strumenti adeguati, un ruolo attivo propositivo e dinamico, un ruolo che sappia presidiare una gestione complessa ed usare strumenti innovativi. In questa direzione, si è avviata la definizione di quale sia il "modello di servizio adeguato per l'Ateneo di Pavia e di quali debbano essere le competenze distintive presenti all'interno delle sue strutture organizzative".
3. Tutto quanto sopra messo in evidenza e richiamato fa riferimento alle seguenti azioni messe in atto:
  - *Proposta Riorganizzazione (C.d.A. 25.1.011)*
  - *Documento su Politiche del Personale (C.d.A. 25.1.011)*
  - *La Valutazione del Dirigenti (C.d.A. 30.3.011)*
  - *Progetto di Formazione (C.d.A. 19.4.011)*
  - *Piano delle Performance (C.d.A. 25.1.011 e 27.9.011)*
  - *Piano della Trasparenza (C.d.A. 27.9.011)*
  - *Relazione sui Risultati 2010 e sugli Obiettivi 2011 (C.d.A. 19.4.011)*
4. E' stato così possibile introdurre gradualmente **nuovi modelli e nuovi strumenti gestionali** che consentano di assicurare una gestione moderna e

capace di essere al passo con i tempi, attraverso alcune azioni, riferite agli obiettivi presentati per il 2011:

## **1. MODELLO ORGANIZZATIVO**

### 1.1 Consolidamento della struttura amministrativa

Il cambiamento introdotto a fine 2010 ha comportato un presidio continuo nella fase della sua attuazione. Inizialmente la nuova organizzazione ha prodotto qualche disagio, dovuto principalmente all'immobilismo organizzativo diffuso nella Pubblica amministrazione.

Dopo qualche modifica suggerita dall'esperienza avviata, sono stati chiaramente delineati *i profili di ruolo* dei Dirigenti delle Aree, dei Capiservizio e dei Responsabili delle funzioni all'interno delle Aree. Sono state anche meglio omogeneizzate alcune funzioni che impropriamente risiedevano in altre strutture (*Sanità e Stipendi* nell'Area Risorse umane e Organizzazione, *Offerta formativa, Orientamento e altri servizi agli Studenti* nell'Area Studenti, *Fiscale e Tributario* nell'Area amministrativa e finanziaria).

Il processo può dirsi concluso nelle sue determinanti principali, anche se rimangono da effettuare alcune significative ulteriori razionalizzazioni connesse prevalentemente alla riduzione della frammentazione e alla semplificazione organizzativa.

### 1.2 Definizione Macrostruttura Area (Mission Aree, funzioni Servizi, organici)

Nel corso del 2011 al Dirigente dell'Area Risorse umane e Organizzazione e al Caposervizio del Servizio Organizzazione e Innovazione è stato affidato il compito di "fotografare" ciascuna Area e ciascun Servizio con la descrizione della *Mission* e delle *principali funzioni* delle Aree e dei singoli Servizi. Tale lavoro è stato ultimato nei tempi previsti con due sole eccezioni: l'Area Didattica (in attesa della soluzione relativa al Dirigente) e il Servizio Relazioni Internazionali (in relazione alla mancata -per cause endogene- definizione organizzativa del Servizio e in particolare delle attività di supporto connesse all'accoglimento di studenti stranieri che, ad oggi, rappresentano una significativa ed irrisolta criticità).

La definizione dei contenuti delle singole Strutture consente a chi vi lavora di avere la consapevolezza di *che cosa* deve fare e a tutti di

conoscere le competenze di tutte le altre strutture, accompagnando così l'integrazione e la trasversalità necessarie e facilitando l'interiorizzazione della logica di sistema.

### 1.3 Formazione su “il ruolo dirigenziale e di responsabile”

In base alle specifiche esigenze dell'Ateneo, è stato progettato un percorso che diventasse soprattutto un momento aggregante collettivo. Il percorso si è strutturato in 6 giornate, la prima rivolta ai Dirigenti, altre dedicate a Dirigenti, Capiservizio, EP –circa 45 persone- suddivisi in gruppi e un'ultima giornata residenziale (realizzata nel gennaio 2012) rivolta a tutti i partecipanti e al commitment politico.

I temi affrontati hanno riguardato *il ruolo del Responsabile* (definizione del ruolo, analisi di caso, gestione delle attività, leve per la soluzione dei problemi e per la gestione delle relazioni). Il tutto finalizzato a fornire un supporto di crescita e a progettare azioni di miglioramento e di comunicazione del cambiamento.

## **2. PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE**

### 2.1 Introduzione BUDGET

-processo obiettivi annuali (negoziazione, misurazione, valutazione)

Essendo stata condivisa a livello di strategia la necessità di fondare le azioni su “*programmazione e pianificazione*”, si rendeva indispensabile avviare il processo di *budget*, che impegnerà tutto il triennio. Nel 2011 era programmata la fase relativa al processo degli obiettivi, attraverso il sistema della pianificazione con cui è stato possibile gestire il processo di definizione *a cascata* degli obiettivi della Direzione amministrativa e dei Dirigenti e la pianificazione puntuale dei progetti e delle attività, con definizione delle diverse priorità. Questa fase è stata pienamente realizzata già con la pianificazione degli obiettivi 2011-2013 (C.d.A. del 19.4.2011) e confermata con la presente relazione che presenta i risultati dell'anno 2011 (la proposta per gli obiettivi e il programma del 2012 è stata presentata al Consiglio di amministrazione dello scorso dicembre).

In anticipo rispetto ai tempi previsti, l'avvio del budget ha consentito a fine 2011 un confronto molto più partecipato e consapevole tra Area Finanza e singoli Dirigenti per la definizione del preventivo 2012.

## **3. SVILUPPO RAPPORTI TRA AMMINISTRAZIONE CENTRALE E STRUTTURE DECENTRATE**

### 3.1 Analisi problemi, proposte soluzione, confronto permanente

Nel corso del 2011 sono stati realizzati vari incontri con il Collegio Dirigenti, dove, accanto a temi specifici, sono state sviluppate ulteriori tematiche generali, cercando di generare *cultura del servizio e dell'innovazione* (es. avvio budget di Area) e di ribadire principi metodologici mirati verso una maggiore sensibilizzazione alla trasversalità e a un orientamento al problem solving nell'ottica di superamento degli impedimenti formali.

Sono proseguiti gli incontri congiunti Dirigenti-Capiservizio e quelli con i Segretari di Dipartimento per diffondere la metodologia della conoscenza, della collaborazione e della condivisione.

Di rilievo gli incontri avviati con il Collegio dei Direttori di Dipartimento, dando inizio a una nuova fase di confronto e di ascolto sui problemi e sulle soluzioni proposte: i Direttori hanno ciascuno evidenziato criticità di competenza delle varie Aree, i Dirigenti hanno preso in esame i problemi e proposto soluzioni adeguate.

### 3.2 Gruppi di lavoro tematici tra Dipartimenti e Amministrazione

A seguito del processo di aggregazione dipartimentale, è stato avviato lo studio per un nuovo modello organizzativo del PTA afferente ai Dipartimenti.

Questo progetto ha comportato numerosi incontri, colloqui e confronti per definire la nuova posizione di Coordinatore (ex Sad), figura innovativa e rispondente al nuovo modello, oltre che rispettoso delle norme di legge (legge 240/010) e del nuovo Statuto.

L'avvio non facile del progetto prevede un periodo di sperimentazione, con monitoraggio costante attraverso un dialogo continuo con i Direttori i Dipartimento.

Nel corso del 2011 sono stati realizzati oltre 20 incontri e colloqui.

### 3.3 Rapporti con Azienda Ospedaliera

E' stato avviato un sistema di rapporti improntato sia al confronto costruttivo più che alla contrapposizione sia alla pur non facile ricerca condivisa delle soluzioni piuttosto che l'imposizione alla "controparte" di soluzioni unilaterali. Sono stati effettuati 18 incontri sia preparatori che ufficiali tra il Rettore, il Preside, il Direttore amministrativo con il Presidente e il Direttore generale dell'Azienda ospedaliera San Matteo (cui si aggiungono contatti pressoché permanenti del D.A., del Preside e del Caposervizio con il Direttore generale e i dirigenti dell'Azienda ospedaliera S. Matteo).

## 4. SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA

### 4.1 Regolamento missioni

è stato approvato il nuovo Regolamento Missioni, finalizzato a semplificare e snellire le procedure e a ridurre i tempi dei rimborsi.

### 4.2 Regolamento conto terzi

È stato costituito un gruppo di lavoro per la elaborazione di un nuovo Regolamento conto terzi, anche questo mirato a semplificare e soprattutto a eliminare vincoli e ostacoli al fine di incentivare i docenti a aumentare l'autofinanziamento.

### 4.3 Regolamenti vari

Sono stati portati a termine, sia pure non previsti nel programma, una serie di Regolamenti, in adempimento della Legge 240/010 (legge Gelmini):

- *Codice etico*
- *Regolamento per la chiamata dei Professori di prima e seconda fascia;*
- *Regolamento per gli Assegni di ricerca;*
- *Regolamento sui contratti per attività di insegnamento;*
- *Regolamento sui ricercatori a tempo determinato;*

## 5. EFFICIENZA ED EFFICACIA NEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA RICERCA E ALLA BIBLIOTECA

5.1 Attuazione di una efficiente ed efficace attività di supporto alla ricerca

5.2 Integrazione dei Servizi bibliotecari dipartimentali

5.3 Sviluppo dei servizi efficaci a favore degli utenti dei Servizi bibliotecari

### A) **Supporto alla RICERCA**

- Per la promozione della ricerca in ambito internazionale è stato garantito il sostegno a programmi di ricerca in settori scientifici e tecnologici innovativi e di frontiera per realizzare progetti non attuabili in modo competitivo a livello nazionale o regionale e in cui la collaborazione internazionale rappresenta un valore aggiunto. Il principale quadro di riferimento è quello dell'UE e, in particolare, del programma quadro di ricerca e sviluppo tecnologico dell'UE ( VII PROGRAMMA QUADRO), cui si aggiungono bandi relativi ad altri programmi comunitari. Il Servizio Ricerca ha fornito assistenza ai ricercatori per la individuazione e diffusione dei bandi di interesse e consulenza per la stesura del budget, verificando il rispetto delle financial guidelines e la compatibilità con le normative nazionali ed i regolamenti universitari.

- Sempre nell'ottica di fornire assistenza ai ricercatori sono state organizzate nel corso del mese di novembre 2011 delle giornate informative di supporto e consulenza per la presentazione di proposte nell'ambito del programma quadro di Ricerca e Sviluppo dell'UE in particolare relative al Programma comunitario People (Azioni Marie Curie) destinate a personale ricercatore e tecnico amministrativo dei dipartimenti.

- Il Servizio Ricerca ha partecipato con successo ad una iniziativa promossa nel corso dell'anno 2011 dalla Fondazione Cariplo volta a promuovere la valorizzazione del capitale umano, finanziato dalla Fondazione Cariplo per un importo pari a 350.000€ che prevede di avviare tutti i corsi di dottorato dell'Università degli Studi di Pavia (24 corsi suddivisi in cinque Scuole Tematiche) verso una didattica strutturata, principalmente o esclusivamente in lingua inglese, in modo che ogni collegio dei docenti organizzi un modulo didattico in lingua inglese di livello internazionale, coinvolgendo anche docenti stranieri (almeno 3) di elevato profilo scientifico e alcuni dei loro dottorandi.

- Il Servizio ricerca gestisce U- GOV catalogo prodotti che contiene la produzione scientifica dei docenti e ricercatori dell'Ateneo. Tale applicativo è sviluppato dal Cineca in collaborazione con il nostro e altri atenei italiani

Ad oggi la situazione del Catalogo U-Gov per l'università di Pavia è la seguente:

Totale prodotti nel catalogo 65581

Totale prodotti definitivi 40868

Totale prodotti di cui intervenuti 24713

- E infine particolare attenzione è stata dedicata alla gestione dei progetti attraverso U-GOV. I progetti di ricerca sono un ambito particolarmente complesso e richiedono un'attenta gestione dei finanziamenti e un rispetto dei requisiti e dei vincoli predefiniti dai bandi di partecipazione .

## **B) Supporto ai SERVIZI BIBLIOTECARI**

Quanto ai Servizi Bibliotecari si segnalano: l'avvio dell'analisi di Customer Satisfaction, la razionalizzazione dell'assetto organizzativo (ricognizione e analisi delle attività per formulare un progetto complessivo, chiusura di alcuni punti di servizio –tre alla Biblioteca Petrarca, uno a Farmacia-, condivisione del Personale nelle Biblioteche di Scienze Politiche ed Economia), erogazione di un corso di formazione per il Personale addetto al front-office, introduzione dell'albo online e della Pec nel protocollo informatico e altre iniziative il cui dettaglio si può leggere nella relazione del Dirigente.

Inoltre, la partecipazione dell'Ateneo alle successive edizioni del progetto Good Practice ha evidenziato un significativo recupero di efficienza del Sistema Bibliotecario dell'Ateneo di Pavia, nonostante che i suoi costi (in termini di personale di supporto dedicato) risultino tra i più elevati all'interno del gruppo di benchmarking.

## 6. RAZIONALIZZAZIONE ED EFFICIENZA DELLA GESTIONE

### 6.1 attuare risparmi e razionalizzazione nei servizi generali

- a. il nuovo sistema di pesatura delle posizioni e di valutazione ha consentito di introdurre nuovi criteri di distribuzione delle indennità, che fino al recente passato venivano distribuite a pioggia a centinaia di persone cui venivano solo nominalmente affidate responsabilità. Il nuovo sistema ha consentito di ridurre considerevolmente tali indennità
- b. l'obiettivo della "razionalizzazione e dell'efficienza" non può essere raggiunto da poche persone. A tal fine sono state realizzati 4 incontri collegiali con tutti coloro che ricoprono un ruolo effettivo di responsabilità (Capiservizio, EP, qualche posizione D) e tre con i Segretari di Dipartimento per condividere analisi e proposte per interventi mirati (aspetti operativi connessi alle aggregazioni dipartimentali, tracciabilità dei flussi finanziari, IVA, presentazione progetto FINLAB per la condivisione dei problemi in maniera coordinata, aspetti contabili e amministrativi di chiusura e apertura bilanci connessi ai vecchi-nuovi Dipartimenti)
- c. è stata attivata la CPS (Commissione permanente Studenti) con lo scopo di rendere gli interventi organizzativi messi in atto sempre più aderenti alle esigenze dello studente. Sono state affrontate le principali criticità e messo allo studio un programma di cambiamento nella gestione informatizzata dei principali applicativi:
  - ✓ Nel corso del 2011 è stata introdotta la procedura **immatricolazioni on line** totale, che ha semplificato in maniera significativa il processo, coerente anche con l'obiettivo della dematerializzazione dei documenti cartacei ispirata dal Governo. Dal punto di vista organizzativo è stato evitato un passaggio fisico di circa 6000 matricole in Ateneo, facilitando così il percorso virtuale per immatricolarsi.
  - ✓ È stata implementata la funzione che consente di generare i c.d. **MAV on-line** ovvero documenti di pagamento che vengono prodotti in relazione all'effettiva situazione reddituale e di debito/credito dello studente e dallo stesso stampabili direttamente.
  - ✓ **L'iscrizione on-line** agli appelli e la **verbalizzazione elettronica degli esami** prevista dal sistema informativo adottato dall'Ateneo per la gestione delle carriere e dei servizi agli studenti (ESSE3) è stata ulteriormente estesa e nel corso del 2012 la procedura sarà in uso a tutte le strutture didattiche dell'Ateneo. È stata, inoltre, introdotta la **firma digitale da remoto** di InfoCert, nelle modalità concordate con CINECA.
  - ✓

- d. è stato introdotto il nuovo *tesserino universitario (di riconoscimento)*, emesso automaticamente dalla Banca a tutti gli immatricolati. Il nuovo tesserino, dotato di multifunzioni (sono allo studio applicazioni per: presentarsi agli esami, per accessi controllati, per la mensa, collegi, accredito borsa di studio, borsellino bancario, utilizzo nei locali pubblici e nei vari punti vendita convenzionati, ecc), consente anche di recuperare una situazione pregressa e tuttora in essere per cui pochissimi studenti sono dotati di un vecchio tesserino ormai obsoleto, mentre la maggioranza degli studenti non dispone di alcun tesserino di riconoscimento rilasciato dall'Ateneo.
- e. è stato riattivato lo *shop up* dopo la chiusura per difficoltà di gestione da parte del precedente titolare. Alla nuova gestione è stato chiesto di impostare il progetto e la gestione con criteri aderenti alle esigenze dell'utenza studentesca e con finalità non esclusivamente commerciali, ma attente alla fidelizzazione e al senso di appartenenza all'Ateneo.
- f. Progetto Lotario: finalizzato a condividere problemi, quesiti ora gestiti con un approccio uno a uno attraverso mail, telefonate, ecc. Esso consiste in un sito governato che raccoglie tutti gli input e su cui vengono pubblicate le risposte ad uso di tutti gli utenti: un ambiente digitale per conoscere, collaborare, condividere.
- g. Attivazione per il biennio 2012-2013 della manutenzione centralizzata di personal computer e relative periferiche (servizio on-line per registrare e tracciare le richieste di assistenza). L'obbiettivo è sia un più elevato livello di qualità del servizio sia un contenimento dei costi.

## **7. VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

Per offrire una visione più esaustiva e completa, anche nel presupposto che i risultati appena illustrati costituiscono il frutto di un lavoro di squadra, si allegano le sintesi delle relazioni predisposte dai Dirigenti, che mettono in evidenza i principali traguardi conseguiti e che entrano maggiormente nell'analisi e nel dettaglio delle attività svolte dai Dirigenti e dai loro collaboratori.

Esso rappresenta la sintesi dei risultati raggiunti anche a livello di percentuale rispetto alle attese e sono riferiti agli obiettivi concordati e pesati all'inizio del 2011 con i singoli Dirigenti. I risultati raggiunti sono in massima parte coerenti con il programma della Direzione amministrativa in quanto si è cercato di lavorare con una metodologia trasversale e con logica di sistema.

Con un certo livello di soddisfazione si segnala che l'Università di Pavia ha ricevuto due riconoscimenti dal Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione: il Premio PERLAPA (per la Pubblica Amministrazione), assegnati a Marcellina Rega e Miranda Parmesani "per aver contribuito attivamente allo sviluppo del progetto finalizzato a semplificare la gestione degli adempimenti". Si tratta di un significativo

successo scaturito da piccole cose e da un comportamento ispirato ai principi e ai valori che si cerca di diffondere e di far condividere come nuova cultura del lavoro.

*E' doveroso dire che esistono ancora molti spazi di miglioramento sia in riferimento agli obiettivi sia in riferimento al livello di qualità.*

Credo però altrettanto doveroso dare atto degli sforzi messi in campo da ciascun Dirigente e dei traguardi raggiunti, pur nella consapevolezza che la meta è ancora lontana e in relazione alla quale sento ancora il dovere di affermare che è positivamente diffusa e condivisa la volontà di affrontare le nuove sfide del 2012 e degli anni a venire con spirito aperto al cambiamento.

Pur con la riserva di possibili ulteriori interventi adattativi, è possibile affermare che sono già sufficientemente solidi gli elementi portanti della nuova struttura e già percepibili le dinamiche con le quali essa si muove. Nell'osservare, dunque, il quadro di insieme e soprattutto le linee prospettiche lungo le quali l'apparato dei servizi della nostra Università sembra avviato, appare fondato condividere un atteggiamento di ragionevole ottimismo.

La valutazione dei risultati, che dovrà in futuro essere migliorata secondo le nuove tecniche e mediante la definizione di indicatori puntuali per la misura dei risultati, viene effettuata dal Direttore amministrativo secondo i criteri e la metodologia approvati dal Consiglio di amministrazione il 30.3.2011 e successive modifiche contenute nel Piano delle Performance e costituisce parte integrante nella valutazione delle prestazioni dei dirigenti e, quindi, come determinante nella corresponsione delle retribuzioni di risultato.

Tale sistema deve rispondere prioritariamente allo sviluppo e alla crescita del personale dirigenziale ed è finalizzata ad aumentare la motivazione e il livello di responsabilizzazione che consenta sempre di più la valorizzazione delle potenzialità e si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione di servizi.

La retribuzione di risultato verrà distribuita a livello individuale con una variabilità oscillante tra il minimo contrattuale del 20% e il massimo teorico (non previsto dal CCNL che non fissa alcun limite massimo) del 45% della retribuzione di posizione, così come previsto dal sistema di valutazione delle prestazioni definito all'interno del Piano delle Performance per l'anno 2011 e approvato dal Consiglio di Amministrazione lo scorso mese di settembre.

Per quanto riguarda la pesatura delle posizioni, si conferma lo schema collaudato da Next e adottato in numerose Università:

CLASSE	PUNTI	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE
18	609-700	20.000
19	701-800	32.500
20	801-920	40.000
	(incarichi speciali)	45.000

La valutazione dei risultati, che si basa sul peso attribuito a ciascun obiettivo e al livello di raggiungimento degli stessi come risulta dalle Relazioni dei singoli Dirigenti allegate al presente documento, verrà espressa tenendo conto solo in piccola parte di un calcolo esclusivamente numerico-quantitativo, oltretutto difficilmente utilizzabile in una gestione che comprende sia obiettivi il cui risultato è spesso condizionato da vincoli di sistema (fattori e situazioni endogene che possono rallentare o bloccare certi processi; situazione storica caratterizzata da una prevalenza di solidità procedurale e di enfasi sul legittimismo), sia la gestione di risorse umane (variabile spesso oggettivamente difficile da quantificare)

Pertanto verranno utilizzati elementi qualitativi sia nella valutazione dei comportamenti organizzativi, sia per gli obiettivi specifici, non essendo agevole individuare (e misurare) esclusivamente indicatori numerici, per i quali si terrà conto dello stato di avanzamento dei progetti e dell'adeguatezza del risultato rispetto alle attese.

La valutazione deve inoltre essere il risultato condiviso (tra chi valuta e il valutato) di un insieme di fattori oggettivi e soggettivi, in cui la valutazione dei comportamenti, soprattutto per i Dirigenti, deve essere quasi sempre preponderante.

Conseguentemente e in coerenza a quanto stabilito nel Piano delle Performance, per la valutazione della performance relativa all'anno 2011, l'articolazione e i criteri sono i seguenti (in linea di massima, con i margini di variabilità legati alla tipologia della posizione ricoperta, più manageriale o più tecnica):

20% del risultato complessivo della Direzione generale;

40% risultati conseguiti in relazione agli obiettivi di area;

40% comportamenti organizzativi;

Dunque le valutazioni effettuate dal Direttore amministrativo terranno conto della valutazione che, su proposta del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, il Consiglio avrà espresso per il Direttore amministrativo.

Per il 2011, il Piano delle Performance prevede che la performance del Direttore generale sia correlata per il 70% ai risultati rispetto agli obiettivi approvati dal C.d.A. (target: minimo con punteggio 3, target con punteggio 4, eccellenza con punteggio 5) e per il 30% "ai risultati sugli obiettivi generali di Ateneo" e in particolare:

➤ numero immatricolati ai corsi di laurea magistrale che hanno conseguito la laurea in altro ateneo/numero totale immatricolati a corsi di laurea magistrale *target 11%*

➤ numero stage formativi esterni all'Università/numero totale iscritti *target 15%*

➤ costo del Personale/entrate complessive *target 45%*

Il raggiungimento degli obiettivi a livello target darà origine all'erogazione dell'intera quota di risultato variabile.

La media pesata della percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi costituisce la quota di premio variabile da attribuire al D.G., che può arrivare sino al 20% del trattamento economico complessivo. I risultati al di sopra del valore target andranno a bilanciare eventuali prestazioni meno performanti su altri obiettivi, ma non

potranno in ogni caso generare un valore di premio superiore al massimo consentito del 20%.

Nella Tabella sotto riportata sono evidenziati gli indicatori individuati ai fini della valutazione della performance del Direttore Amministrativo e i valori realizzati nell'anno 2011.

In relazione ai primi tre indicatori, si riporta il valore utilizzato dal Ministero per definire i fondi di programmazione 2011 pubblicato sul sito Pro3 mentre per il punteggio attribuito per i restanti obiettivi si basa su elementi qualitativi riconducibili ad una scala discreta a 5 valori:

- 1 – Minimo
- 2 – Soglia
- 3 – Intermedia: superiore al minimo ma ancora non adeguata al target
- 4 – Target
- 5 – Eccellente

Tabella : indicatori di Ateneo, obiettivi specifici e relativi target della Direzione Generale per il 2011

Obiettivo	Peso	Minimo	Target	Eccellenza	Realizzato 2011	Punti
N. Immatricolati ai corsi di laurea magistrale nell' A.A. <i>t</i> che hanno conseguito la laurea in un altro ateneo entro la (durata normale + 1 anno) / N. Immatricolati totali ai corsi di laurea magistrale nell' A.A. <i>t</i>	10%	10%	11%	15%	12,30%	4,47
N. studenti iscritti che hanno avviato una stage formativo esterno all'Università di appartenenza nell'A.A. <i>t-1/t</i> / N. studenti iscritti nell'A.A. <i>t-1/t</i>	10%	12%	15%	20%	13,20	3,52
Costo del personale (di ruolo e non) nell' anno <i>t</i> / Entrate di bilancio complessive (al netto di quelle in conto capitale e per partite di giro) nell'anno <i>t</i>	10%	50%	45%	40%	43,80	4,38
Implementazione del Nuovo Modello Organizzativo	10%	3	4	5	4	4
Programmazione e Pianificazione	10%	3	4	5	5	5
Sviluppo Rapporti AC e strutture decentrate	10%	3	4	5	3	3
Avvio di un Sistema Permanente di Valutazione	10%	3	4	5	5	5
Semplificazione Normativa	10%	3	4	5	4	4
Miglioramento Servizi Supporto	10%	3	4	5	4	4
Razionalizzazione ed efficienza	10%	3	4	5	4	4
<b>Valor medio complessivo</b>						<b>4,14</b>