

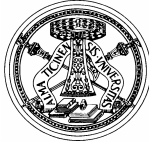
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

POLITICHE DI SVILUPPO

(e di GESTIONE)

delle

RISORSE UMANE



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

Il Direttore amministrativo precisa che il presente documento riguardante le politiche del personale tecnico-amministrativo unitamente al progetto di riorganizzazione della struttura amministrativa, e a quello riguardante gli obiettivi della Direzione amministrativa, che verrà successivamente sottoposto al Consiglio di amministrazione, costituiscono, nel loro insieme, il programma della Direzione amministrativa per il prossimo triennio.

L'obiettivo principale del programma consiste nell'assicurare un assetto amministrativo rispondente alle esigenze di efficienza ed efficacia e quindi capace di garantire i risultati attesi in un'ottica di servizio e di sviluppo.

I documenti citati dovranno costituire un segnale di cambiamento che, nel manifestare l'attenzione dell'Ateneo alla valorizzazione delle potenzialità soggettive, richiede al personale di Ateneo la massima apertura al prospettato cambiamento.

Il modello organizzativo che verrà prossimamente presentato e il piano degli obiettivi in corso di elaborazione devono però essere supportati da fondamenti di natura culturale, organizzativa e metodologica.

Per fondamento culturale si intende la capacità di informare e sensibilizzare il personale, in modo che le risorse umane possano essere una componente attiva del cambiamento in atto nell'Università. Sarà pertanto necessario che il personale tecnico-amministrativo persegua attivamente i risultati attesi, uscendo dalla prospettiva del mero "adempimento".

Il fondamento organizzativo del modello proposto consiste nell'adottare strumenti di tipo "aziendale", pur nella consapevolezza che gli Atenei rappresentano una realtà diversa rispetto a quella aziendale.

Il fondamento metodologico che sottende all'organizzazione proposta consiste nel perseguire un modello di servizio capace di definire il ruolo dell'Amministrazione rispetto agli obiettivi di Ateneo.

La Direzione amministrativa ritiene pertanto fondamentale garantire la massima sensibilizzazione ed il massimo coinvolgimento del personale, attraverso incontri volti a una sempre maggiore condivisione degli obiettivi, degli strumenti e dei risultati.

I Dirigenti rappresentano il fattore critico di successo del programma e la loro capacità di orientarsi sempre più verso un modello manageriale condurrà all'auspicato abbandono della logica del "garantismo".

Sarà pertanto condotta un'analisi delle posizioni attualmente ricoperte dai singoli dirigenti ed in funzione delle stesse saranno ridisegnati i diversi profili di ruolo.

Il sistema di valutazione, inizialmente introdotto per i dirigenti, successivamente sarà esteso a tutto il personale. Anche la politica di Ateneo relativa alla formazione sarà finalizzata al raggiungimento di risultati concreti e sarà quindi uno strumento dell'Amministrazione nei confronti del personale.

La formazione costituisce infatti una importante voce di investimento economico e deve quindi formare oggetto di attenta programmazione.

Grande rilevanza verrà inoltre attribuita alla comunicazione interna, quale strumento per il coinvolgimento del personale.

Il documento che viene presentato costituirà il punto di riferimento per tutta l'azione politico-strategica dell'Amministrazione. Si tratta di un programma triennale, dotato dell'elasticità necessaria ad accogliere i contributi che le diverse componenti dell'Ateneo vorranno apportare.

Principi di fondo su cui l'Amministrazione imposta la propria linea:

- 1) il personale tecnico-amministrativo è una risorsa strategica senza la cui collaborazione, coinvolgimento e condivisione degli obiettivi, non si possono affrontare le sfide di rinnovamento in atto;
- 2) nelle Università è in atto un cambiamento culturale che richiede il coinvolgimento attivo e dinamico anche del personale tecnico amministrativo per contribuire al rinnovamento degli Atenei. Questo richiede di affrontare anche al proprio interno processi di rinnovamento culturale, professionale e organizzativo;
- 3) per valorizzare i principi di cui sopra non servono parole, ma è necessario realizzare un piano strategico fondato su alcuni obiettivi prioritari:
 - a) riorganizzazione delle strutture (procedure, processi);
 - b) ridefinizione organizzativa dei ruoli e delle funzioni;
 - c) formazione
 - d) riposizionamento e reinquadramento del personale;
 - e) valutazione delle prestazioni e del potenziale
 - f) flessibilità, qualità del lavoro, merito, impegno, innovazione, management, ecc.

Questo disegno vuol portare da una parte a migliorare concretamente il ruolo e aumentare la visibilità del personale tecnico amministrativo e, dall'altra, a giustificare e nobilitare i riconoscimenti retributivi dei nuovi impegni e delle nuove professionalità richieste.

E' evidente che questo ultimo obiettivo non può essere realizzato all'interno di logiche di egualitarismo e appiattimento. Occorre invece utilizzare i nuovi istituti retributivi correlandoli concretamente all'impegno, disponibilità, professionalità e produttività individuali. E' importante sottolineare che l'Amministrazione non vuole escludere nessuno a priori e, anzi, auspica che tutto il personale sia coinvolto nei processi di miglioramento della professionalità.

SVILUPPO ORGANIZZATIVO

DELL'ATENEO

- **Modello organizzativo**
- **Assetto organizzativo**
- **Modello di servizio**
- **Metodologia operativa**

SVILUPPO ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO

Principi di riferimento

- **Atteggiamento di apertura al cambiamento (non facile, ma essenziale: prima capire, poi ipotizzare, poi progettare, poi realizzare, poi controllare)**
- **Riesame dell'organizzazione, nuove dimensioni strutturali, opportunità per i dipendenti**
- **Rendere continua l'analisi del rapporto contesto - organizzazione – persone – risultati professionali per una costante azione di sviluppo organizzativo**
- **avviare nuove opportunità di coinvolgimento e partecipazione del personale**
- **Progressioni di carriera funzionali all'organizzazione**
- **Maggior peso della retribuzione variabile**
- **Flessibilità del lavoro**

- **Valutazione delle prestazioni, da sviluppare**
 - **Formazione**
 - **Relazioni sindacali più aperte e orientate al confronto**
 - **Organizzazione per processi:**
 - per dare risposte integrate**
 - razionalizzare le mansioni, oltre i confini organizzativi**
 - diversificare i processi**
 - integrare mansioni aziendali**
 - attribuire potere decisionale**
 - ridurre controlli e verifiche**
 - introdurre responsabilità e processi**
 - fare squadra**
 - da mansioni specialistiche a multidisciplinari**
- Dirigenti:**
- squadra**
allenatori
caposaldo del cambiamento

MODELLO ORGANIZZATIVO

- *Fondamenti culturali*
- *Fondamenti organizzativi:*
- *Fondamenti metodologici:*

Ragioni fondanti il nuovo MODELLO ORGANIZZATIVO:

- *Scenari esterni*
- *Concorrenza / Competitività*
- *Processi di responsabilizzazione*
- *Processi di innovazione*
- *Superare le resistenze*
- *Flessibilità*
- *Trasversalità*
- *Sentimenti motivazionali*
- *Lavoro per programmi / progetti / risultati*
- *Professionalità*

Tempi di attuazione: entro il 2011 con approfondimento e richiami negli anni successivi, anche attraverso piani di formazione

Tenendo anche conto del momento di transizione che ogni realtà sta vivendo, del livello di complessità con cui si deve ogni momento confrontare, *si deve cercare di rinnovare la struttura e di realizzare un modello aziendale fondato sui seguenti principi:*

- l'evoluzione incalzante degli scenari esterni impone una visione prospettica dell'azienda e quindi un cambiamento e un conseguente sforzo innovativo da parte di ciascuno;
- l'intera organizzazione deve operare secondo i principi del *management aziendale*: orientamento all'efficacia, all'efficienza e ai clienti interni ed esterni, ai quali va garantito un autentico servizio di qualità e di eccellenza;
- la struttura organizzativa deve essere meno piramidale, con maggior numero di collegamenti orizzontali;
- l'integrazione tra le differenti unità organizzative potrà essere conseguita definendo obiettivi comuni e curando la costituzione di gruppi di lavoro che debbono lavorare secondo precise regole;
- allineare alle nuove logiche un sistema incentivante, per premiare solo chi porta risultati concreti e misurabili;
- considerare strategica la formazione del personale, che va inserita in un progetto a medio – lungo termine;
- il dirigente e il quadro non debbono essere dei notai, legittimati solo a un controllo formale sugli atti amministrativi, ma un ideatore di servizi, intraprendente, dinamico, creativo;
- l'azione deve essere ispirata a principi di efficienza e di efficacia che non proviene dagli altri, ma che deve promanare da ogni decisione e da ogni atto dei singoli responsabili;
- il lavoro deve così essere finalizzato al RISULTATO per ottenere il quale occorre seguire le regole tipiche del lavorare per progetti e per obiettivi;
- qualità totale, vista come prima soddisfazione del cliente, e pertanto introduzione del concetto di SERVIZIO, come fondamento del proprio lavoro.

6 - 1

Fondamenti Organizzativi

- L'Università è un sistema organizzato, finalizzato al conseguimento di specifici obiettivi.

Se una qualsiasi azienda è correttamente rappresentata attraverso *obiettivi, attività, struttura organizzativa, risorse*, allora le regole comuni per la gestione di un'azienda possono essere accettate come le regole per la gestione dell'Università:

efficacia, efficienza, produttività, economicità.

- L'Università dovrebbe fondare la propria struttura amministrativa (organizzazione, processi decisionali, funzioni, obiettivi) su un modello autonomo, che non escluda a priori le leggi, ma che, per evitare la galassia dei vincoli procedurali fine a se stessi, sia costruita in piena libertà secondo i principi aziendali, come efficace strumento di gestione;
 - La struttura amministrativa deve con gradualità ed equilibrio acquisire una rinnovata identità basata sulla filosofia del D. Lgs: 29/93, mediante una riflessione fondata sulla distinzione tra l'indirizzo politico e la gestione;
 - Il percorso per tracciare i caratteri essenziali del personale direttivo (Dirigenti e Quadri) nell'Università può allora avere le seguenti tappe:
 - 1) innanzitutto *dare contenuto al lavoro della dirigenza* (Coordinatori di area) e dei quadri (Capi Servizi) ossia identificare un ruolo ben definito, in armonia e non in conflitto con le altre componenti, ma soprattutto coniugare il ruolo e la missione propria del dirigente in sintonia con la missione aziendale;
 - 2) in secondo luogo, dopo aver delineato un profilo del personale direttivo, occorre *precisare le modalità del lavoro*, che dovrebbero richiamarsi a precisi e facilmente identificabili principi legati a logiche aziendalistiche e sempre meno vincolate da leggi statali;
- 6 - 2
- 3) in terzo luogo occorre fare in modo che il personale direttivo possa trovare in sé e nel proprio ruolo la motivazione di fondo a svolgere le proprie funzioni.

- Il processo di autonomia dell'Università porta inevitabilmente e in tempi medi a una logica dove la *gestione delle risorse umane* (formazione, trattamento economico, interventi organizzativi, normativa) è *considerata strategica*
- La logica d'impresa trasmette ai vari livelli una cultura manageriale, con le sue regole e i suoi riferimenti (impostare l'agire guardando al risultato, secondo principi di economicità (efficienza) e di produttività (efficacia), contrapposti alla logica del dipendente fedele servitore dello Stato e puro controllore della legittimità formale degli atti;
- Una struttura organizzata deve essere costituita da un corpo amministrativo solido e di prim'ordine, dotato di efficienza, senso della gerarchia, spirito di servizio, *ethos* amministrativo.
Un ente è forte se ha un corpo amministrativo solido e una struttura di servizio è solida se basata su principi organizzativi chiari ed efficaci e se il capitale umano potrà diventare, nel proprio ambito di competenze, in qualche misura soggetto attivo e di concertazione strategica e gestionale;
- Il presupposto di quanto sopra è valido solo a condizione che l'agire del personale direttivo si accompagni a un autentico spirito di servizio, di fedeltà, di lealtà, di obbedienza e di coerenza alla missione dei vertici politici e gestionali.

In questa logica occorre inculcare in tutto il personale direttivo il senso d'appartenenza e d'orgoglio basati su elevata professionalità, forte spinta interiore, legittimazione, riconoscimento e visibilità del ruolo, adeguata

6 - 3

responsabilizzazione, contatto e dialogo continuo con il vertice politico, stile imprenditoriale, capacità di integrarsi con i colleghi e collaboratori, abilità nel coinvolgimento del personale e nel sapere creare una squadra di persone motivate, capacità di provocare e di gestire il cambiamento, profondo senso di servizio, consapevolezza che i primi fruitori della missione universitaria sono gli studenti e i primi realizzatori della

missione dell'Università (Ricerca e Didattica) sono i docenti e che a questi fini è finalizzato il lavoro del personale e del personale direttivo.

Fondamenti Metodologici

- L'ipotesi dovrà consentire di *rinnovare un sistema non più al passo con i tempi*, di rimuovere centri di potere e privilegi, *creando nuove aree omogenee*, capaci di coordinare i servizi, assicurare i collegamenti, garantire i controlli (intesi non come repressione, ma verifica periodica dei programmi, delle varie fasi di attuazione e dei risultati), ma soprattutto di promuovere innovazione.
 - Il progetto prevede 4 fasi:
 - a) *elaborazione e presentazione dell'ipotesi finale agli organi istituzionali dell'Ateneo*;
 - b) *presentazione ai Dirigenti* con l'obiettivo di ottenere un consenso dinamico;
 - c) messa in atto graduale con opera intensa di monitoraggio e di interventi correttivi;
 - d) contestuale al momento c) *un intenso piano di formazione* per una nuova cultura manageriale coerente con il nuovo modello organizzativo. La formazione, infatti, è il presupposto strategico, indispensabile per il successo del progetto.
 - I vari livelli di formazione devono avere come obiettivo strategico la crescita di una cultura aziendale
 - Per il personale non direttivo è opportuno privilegiare il livello dell'addestramento (saper fare – come fare)
- 6 - 4
- Per il personale direttivo le opportunità di formazione devono concentrarsi su tre livelli:
 1. formazione globale finalizzata alla creazione di un ambiente di lavoro dove prevale il consenso, lo spirito di squadra e dove si genera una comune consapevolezza dei valori aziendali: missione, senso di appartenenza, salto di qualità, azienda vista come sistema integrato e relazionale, qualità totale;

2. formazione professionale su temi di fondo, quali l'organizzazione, il ruolo del manager, i caratteri della leadership, la gestione delle risorse umane, il cambiamento e l'innovazione, l'imprenditorialità, ecc.;
 3. formazione tecnica per costruire risorse rispondenti al ruolo che viene loro richiesto.
- Senza dimenticare l'accento posto, soprattutto per il livello direttivo, sulla necessità di integrare la formazione offerta dall'azienda con una indispensabile e insostituibile formazione personale e personalizzata, fatta da una ricerca individuale e continua di letture, di contributi, di esperienze che devono essere interiorizzate e costituire il supporto di base ad ogni intervento esterno di formazione e al proprio agire.
- Al di là del modello, che può restare una esercitazione dottrinale di gestione aziendale, *occorre dare contenuto con iniziative coerenti*: ad es. l'introduzione del budget (missione, strategia, pianificazione, programmazione, controllo di gestione) che non deve a sua volta essere una pura innovazione di tecniche contabili, ma un modello culturale che impone di pensare, e quindi di agire, in modo diverso.
 - La scelta di fondo deve essere quella di privilegiare come riferimento il modello aziendale, sul quale ridisegnare lo scenario interno a un'azienda in cui il bilancio preventivo e consuntivo non sono letti al pareggio e alla formale raccolta e descrizione di dati contabili, ma in forza di indici che forniscono una interpretazione e un giudizio di merito sulla pianificazione strategica e, più in generale, sulla realizzazione efficace ed efficiente degli obiettivi prestabiliti.
- 6 - 5
- **E evidente che la presente proposta costituisce un primo passo di un processo riorganizzativo che deve coinvolgere in momenti successivi le strutture decentrate e tutto il personale tecnico – amministrativo,**

in un necessario processo di valorizzazione di tutte le risorse, attraverso un graduale sviluppo delle professionalità e delle responsabilità che consentano:

- **una nuova organizzazione del lavoro;**
- **la individuazione di tipologie di ruoli professionali omogenei ai servizi da erogare;**
- **l'inquadramento delle persone nei ruoli professionali attraverso percorsi di carriera basati sul modello delle competenze.**

Il cambiamento proposto richiede però il preliminare riassetto dell'attuale organizzazione tecnico amministrativa degli uffici e dei servizi dell'amministrazione centrale, che consenta di correlare le azioni da intraprendere per il processo riorganizzativo e per il riposizionamento di tutto il personale.

SVILUPPO ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO

ASSETTO ORGANIZZATIVO

- *Posizioni Organizzative (organigramma)*
- *Ruoli*
- *Competenze e Responsabilità*

Tempi di attuazione: entro il 2011 la definizione dell'organigramma sperimentale, con estensione negli anni successivi soprattutto per quanto riguarda definizione di ruoli, competenze e responsabilità.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Posizioni Organizzative (Organigramma)

L'organigramma proposto risponde ai principi e agli obiettivi dichiarati, che si intendono perseguire e dovrebbe consentire di dare consistenza alla struttura dell'Amministrazione, la cui efficienza va a vantaggio di tutte le strutture.

Esso è stato pensato anche in relazione alle linee guida sull'organizzazione amministrativa contenute nella Legge Gelmini, ma dovrà evolvere in relazione alle disposizioni regolamentari che il MIUR dovrà emanare nei prossimi mesi.

In particolare si sottolinea che l'organizzazione, la gestione e l'amministrazione dovranno essere ispirate ai seguenti principali riferimenti:

1. unicità e unitarietà dell'amministrazione (e non più divisione in: Amministrazione Centrale e Amministrazione delle strutture a gestione autonoma: cfr. art.2, comma 1, lettera n).
2. unicità del bilancio (bilancio unico di Ateneo che sostituisce i numerosi bilanci autonomi pur con la garanzia di situazioni contabili specifiche per ogni struttura, cfr. art.5, c.1 – lettera b e c.4 – lettera a).

Tutto questo comporterà uno sviluppo del modello organizzativo orientato alla riagggregazione di funzioni operative e al coordinamento forte delle politiche di selezione, attribuzione delle risorse, valutazione.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Ruoli

- Definizione del ruolo, che si esplicita in:

Profilo di ruolo atteso

Definizione del profilo di ruolo organizzativo atteso attraverso la descrizione di

- missione o ragione d'essere del ruolo
- principali aree di responsabilità ad esso attribuite
- altre caratteristiche richieste dal ruolo (es. titolo di studio, conoscenze, esperienze acquisite)
- posizionamento nell'organigramma
- competenze
-
-

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Competenze e responsabilità

Il processo identifica

le COMPETENZE TECNICHE

le COMPETENZE MANAGERIALI

le RESPONSABILITA'

e consente una valutazione complessiva delle risorse attraverso:

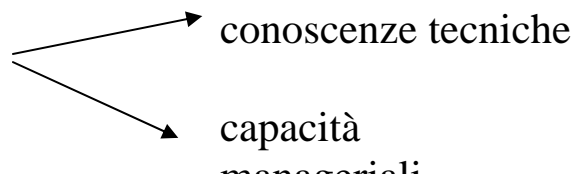
- Modello delle competenze distintive (repertorio delle competenze e dei comportamenti richiesti)

- individuazione delle competenze tecnico professionali
- individuazione delle competenze manageriali

necessari per ricoprire il ruolo

- Valutazione del potenziale (censimento delle competenze e dei comportamenti)

dal profilo di ruolo atteso



dal profilo di ruolo ricoperto (censimento delle competenze espresse)

alla valutazione del grado di copertura delle competenze distintive

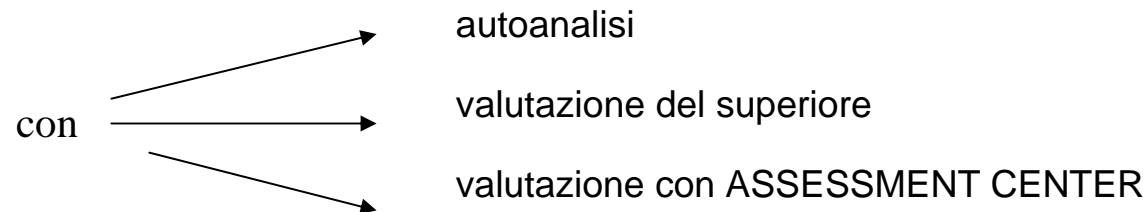
7 - 3

alla valutazione delle potenzialità per piani di sviluppo e percorsi di carriera

al Gap analysis per:

- sapere cosa ciascuno dovrebbe fare e cosa fa
- sapere come gestire la mobilità dei posti vacanti
- fare piani di formazione per colmare il gap tra profilo atteso e potenziale (o carenza) rilevato

alla definizione dei piani di sviluppo per valorizzare potenzialità non sfruttate



- Diagnosi organizzativa:
 - classificazione delle criticità rilevate
 - individuazione delle cause
- Cambiamento organizzativo
 - individuazione delle soluzioni organizzative finalizzate a risolvere le criticità rilevate
 - adeguare la struttura alle esigenze

SVILUPPO ORGANIZZATIVO DELL'ATENEO

MODELLO DI SERVIZIO

- *Principali ambiti di attività*
- *F.C.S. dell'Ateneo e delle Aree*
- *I Processi*

Tempi di attuazione: messa a punto nel 2013

MODELLO DI SERVIZIO

Esso consiste nella definizione del modello di servizio dell'Amministrazione Centrale in termini di linee guida strategiche e obiettivi prioritari di funzionamento (ambiti di attività, ruolo, fattori critici di successo).

In particolare: il servizio prestato può e deve costituire il supporto organizzativo e gestionale sia alle attività di ricerca e didattica dei docenti, sia all'iter formativo degli studenti e alla qualità operativa del loro studio.

La programmazione e il coordinamento operativo interno all'Università, sono finalizzati a garantire il buon funzionamento, ma anche una collaborazione attiva per l'attuazione delle politiche dell'Ateneo a livello locale, nazionale e internazionale, secondo le linee fissate dagli Organi di Governo.

Il *Modello di servizio* è finalizzato ad un progetto globale di cambiamento organizzativo.

MODELLO DI SERVIZIO

- *F.C.S. dell'Ateneo e delle Aree*
- *I Processi*

Uno degli obiettivi del progetto è l'elaborazione del **modello di servizio “a tendere”** della Amministrazione Centrale, attraverso:

- ❖ l'acquisizione delle prospettive (esplicite o di fatto) di evoluzione strategica dell'Università, in particolare per quanto concerne la “missione”, il “posizionamento” in termini di offerta formativa, di bacino di utenza, di rapporti / partnership con altri enti accademici e con il mondo del lavoro;
- ❖ l'identificazione dei processi critici della Amministrazione Centrale e dei relativi “**fattori critici di successo**”, di cui sono responsabili le attuali aree /servizi;
- ❖ l'elaborazione di una ipotesi di **percorso di cambiamento** necessario per migliorare “strutturalmente” le performance.

METODOLOGIA OPERATIVA

- *Incontri programmati*
- *Incontri personalizzati*
- *Incontri partecipativi a momenti istituzionali*

Tempi di attuazione: gli incontri saranno programmati a partire dal 2011

METODOLOGIA OPERATIVA

- *Incontri programmati*

- ❖ *CDS : Comitato direzione strategica (Dirigenti)*
- ❖ *CCO: Comitato coordinamento operativo (Dirigenti – C.S.)*
- ❖ *CGR: Comitato generale Responsabili (Dirigenti – C.S- E.P.)*

- ***Incontri personalizzati***
 - ❖ *colloqui di orientamento per casi difficili per mobilità interna*

- ***Incontri partecipativi a momenti istituzionali***
 - ❖ *Incontri con Personale T.A. in generale*
 - ❖ *Incontri con Presidi, Direttori e Responsabili di Strutture*
 - ❖ *Incontri con SAD*
 - ❖ *Incontri con OO.SS./R.S.U*

DIRIGENTI

- *Obiettivi del cambiamento*
- *Analisi posizioni*

10

DIRIGENTI

OBIETTIVI DEL CAMBIAMENTO

- **costruire la managerialità**
- **configurare i livelli di responsabilità (Dirigenti, C.S., Collaboratori)**
- **Definire il ruolo** - **in sé**
- **nei confronti dei collaboratori**
- **Concordare principi e valori organizzativi di fondo (giornata di studio):sfide, imprenditorialità, proattività, leader, animatori**
- **Verificare e monitorare sviluppo**

- **Piani di formazione manageriali (corsi mirati; bibliografia da condividere)**
- **Per lo sviluppo serve il cambiamento**
- **I mutamenti riguarderanno:**
 - **dalla logica dell'adempimento alla cultura del risultato**
 - **dal garantismo/corporativismo alla cultura del “rischio”**
 - **selettività (nel rispetto dell'equità) e merito (nel rispetto delle posizioni/ruoli occupati)**
 - **affermazione della professionalità**

11 - 1

Spunti

- non passivi

- non “obbedienti”
- non “protettivi”
- non “autoreferenziali”
- spirito dinamico
 - propositivo
 - imprenditoriale
- sapere affrontare il rischio
 - assumersi responsabilità
 - decidere
- spirito di servizio
- concretezza

DIRIGENTI

ANALISI POSIZIONI

- **modello di servizio e modello delle competenze (profilo di ruolo)**
- **sistemi di valutazione delle posizioni e delle prestazioni**
- **valutazioni del potenziale**

Tempi di attuazione: avvio nel 2010 e messa a punto nel 2011

DIRIGENTI

ANALISI POSIZIONI

Modello di servizio e modello delle competenze (profilo di ruolo)

L'obiettivo principale della fase preliminare è quello di pervenire alla definizione dei ruoli dirigenziali in termini di missione, ambiti di responsabilità, conoscenze tecnico professionali e competenze manageriali.

Per poter definire i ruoli nei termini sopra evidenziati è necessario preliminarmente acquisire le prospettive di evoluzione strategica dell'Ateneo e identificare i fattori critici di successo per l'organizzazione. Successivamente sarà possibile definire il modello di servizio dell'Amministrazione centrale che possa corrispondere efficacemente a supportare le strategie, in termini di obiettivi prioritari di funzionamento e di relativi fattori critici di successo.

Sulla base di tale modello sono definiti i singoli ruoli con le relative competenze richieste.

E' inoltre prevista l'effettuazione di una valutazione da parte del Direttore Amministrativo e di una autovalutazione da parte di ogni singolo dirigente sul grado di copertura del ruolo sia in termini di conoscenze tecnico professionali che di competenze manageriali.

DIRIGENTI

ANALISI POSIZIONI

Sistemi di valutazione delle posizioni e delle prestazioni.

L'obiettivo principale della fase intermedia è quello di introdurre, tenendo conto dei risultati e dei modelli definiti nella fase preliminare, un sistema di valutazione delle posizioni e delle prestazioni dirigenziali.

La valutazione delle posizioni viene effettuata sempre sulla base dei risultati emersi nel corso della fase preliminare e ha l'obiettivo di elaborare un metodo il più possibile oggettivo di valutazione per la differenziazione della retribuzione aggiuntiva del dirigente (retribuzione di posizione).

Il modello di valutazione prende in esame le tre aree dimensionali che caratterizzano la posizione dirigenziale: l'area della dimensione quantitativa della posizione espressa in termini di risorse finanziarie e umane gestite e di tipologie e gradi di relazioni interne/esterne; l'area delle competenze richieste dalla posizione sia in termini di conoscenze tecnico professionali che di competenze manageriali; l'area della dimensione di responsabilità della posizione intesa come contributo alla gestione dei fattori critici di successo evidenziati nel modello di servizio.

Il sistema di valutazione delle prestazioni consiste in un sistema misto che tende cioè a misurare la prestazione del dirigente sia sotto l'aspetto del raggiungimento di risultati rispetto ad obiettivi prefissati che sotto l'aspetto dei comportamenti organizzativi.

Il sistema di valutazione delle prestazioni verrà utilizzato con scopi di valorizzazione e motivazione del personale dirigenziale, ma avrà diretto impatto anche sul sistema premiante (retribuzione di risultato del dirigente).

DIRIGENTI

ANALISI POSIZIONI

Valutazioni del potenziale

L'obiettivo principale di questa fase è quello di orientare e sviluppare l'azione manageriale del dirigente attraverso un percorso di identificazione di eventuali gap e di messa a punto di un percorso formativo e di potenziamento delle competenze tipiche del ruolo dirigenziale.

In tale fase si svilupperà una procedura sperimentale di valutazione del potenziale.

Mentre la valutazione delle posizioni e del potenziale riveste carattere prevalentemente di tipo gestionale e di sviluppo delle risorse e come tale rappresenta quindi una leva organizzativa a disposizione della Direzione, la valutazione delle prestazioni ha rilevanza più immediata rispetto ai programmi e obiettivi che interessano gli Organi accademici. Pertanto è opportuno sia condiviso dagli Organi stessi lo schema procedurale del sistema di valutazione delle prestazioni. Esso si dovrebbe articolare nel seguente modo. All'inizio dell'anno il Direttore Amministrativo, sulla base delle prospettive di evoluzione strategica dell'Ateneo, presenta agli Organi di Governo la relazione contenente gli obiettivi che si intende raggiungere nel corso dell'anno, relazione che tiene conto delle proposte precedentemente negoziate con ogni singolo dirigente. Nel corso dell'anno il Direttore Amministrativo programma momenti di monitoraggio, verifica e autovalutazione sullo stato di avanzamento delle attività e dei progetti con la possibilità di apportare eventuali aggiustamenti laddove ritenuti opportuni. Concluso l'anno, il Direttore Amministrativo esprimerà un giudizio complessivo sulle prestazioni del singolo dirigente utilizzando l'apposita scheda di valutazione e analizzando nel contempo la situazione al fine di formulare le azioni e gli obiettivi per l'anno successivo.

Laddove il processo di sviluppo del sistema di pianificazione e controllo consenta di avere a disposizione elementi di riferimento per la gestione economico finanziaria (budget), questi entreranno a far parte del sistema di valutazione delle prestazioni.

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE

OBIETTIVI

E

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

- **Ragioni**
- **Metodologia**
- **Processo di valutazione**

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

RAGIONI

- **indispensabile per introdurre nuova cultura lavorativa**
- **collegare obiettivi /progetti/ risultati**
- **strumento di coinvolgimento diretto, propositivo, attivo**

Tempi di attuazione: avvio nel 2012 e prosecuzione per la sensibilizzazione verso una nuova cultura negli anni successivi

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

RAGIONI

Indispensabile per introdurre nuova cultura lavorativa

Al processo di riforma seguito alla legge 168/1989 negli anni successivi si è affiancato il più generale processo di riorganizzazione della pubblica amministrazione che ha toccato i temi dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione, da un lato acquisendo concetti e strumenti – controllo di gestione, sistemi budgetari di finanziamento, piani esecutivi di gestione e sistemi di valutazione della produttività – diffusi fino a quel momento solo nelle aziende private e dall'altro rivoluzionando il concetto di pubblico impiego. La portata delle innovazioni organizzative, introdotte dalle normative ha quindi aperto nuovi orizzonti costringendo la pubblica amministrazione e le università a confrontarsi con questi temi.

L'importanza di queste norme è rinvenibile principalmente nel processo di responsabilizzazione a cascata che la definizione di obiettivi, piani e assegnazione di risorse alla dirigenza, da un lato, e le modalità di attuazione e di raggiungimento degli stessi, dall'altro, innescano all'interno delle università.

Le necessità di cambiamento organizzativo e gestionale, derivanti dalle recenti normative in materia di pubblica amministrazione, si ripercuotono sulle università che stanno iniziando a predisporre le metodologie per la costruzione di un sistema di fissazione degli obiettivi – che risulti funzionale e strumentale anche alla definizione dei sistemi di programmazione e controllo di gestione, introducendo in tal modo anche nell'università la logica del controllo organizzativo già diffusa in altri enti – a cui legare un sistema di incentivazione per il personale tecnico – amministrativo, come indicato dalle recenti normative.

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

RAGIONI

Collegare obiettivi /progetti/ risultati

1) Pianificazione generale (anche in un'ottica pluriennale)

- Si parte dalla missione (**che cosa fare**): si tratta dei fini istituzionali dell'Università, come precisati dall'art. 1 dello Statuto e come tradotti in linee strategiche dalle delibere degli Organi accademici e direttivi.
- Per arrivare alle strategie (**come fare**): che consistono nel mirare la struttura e l'organizzazione dei servizi in funzione della percezione delle tendenze e dei cambiamenti in atto nelle Università (nuove normative legislative, nuove facoltà e corsi di laurea, nuovi trend delle aspirazioni degli studenti, nuove demografie, nuovi problemi di mercato del lavoro, ecc.)
- In relazione a quanto sopra è possibile indicare come obiettivi della pianificazione:
 - **il perseguimento della Qualità dei servizi**
 - **la soddisfazione dell'utente**
 - **la creazione di un rapporto ottimale tra efficienza – efficacia del servizio**
 - **la riduzione dei costi attraverso linee diversificate, quali:**
 - x **semplificazione della procedura**
 - x **eliminazione funzioni e lavori duplicati (tenuta contabilità, archivi, ecc.)**
 - x **personale e straordinari**

2) Definizione degli obiettivi annuali

- Dopo aver definito e/o aggiornato i programmi di medio - lungo termine, occorre formulare gli obiettivi di budget, che traducono le scelte strategiche in una articolazione operativa di natura gestionale, economica e finanziaria.

Essi debbono esprimere le seguenti caratteristiche specifiche:

1. esprimere coerenza con le politiche dell'“azienda
 2. essere il frutto di un lavoro di concentrazione nell'ambito della singola Area
 3. assicurare un coordinamento tra le aree (a cura dei singoli Direttori d'area nella fase elaborativa, a cura del vertice nella fase negoziale)
 4. non essere un'azione individuale né solo di Area o di settore
 5. esprimere specificità e globalità, quindi strutturati nei piani settoriali e nei piani aziendali
 6. deve esprimere propositività, proattività, innovazione, proiezione
 7. aiutare ad anticipare i bisogni
- l'articolazione degli obiettivi di servizio, settore, ufficio correlati all'obiettivo generale può svilupparsi secondo le seguenti linee o tematiche:
 - a) contenimento dei costi a parità di prestazioni avendo a disposizione le risorse attualmente in atto (attrezzature e mezzi tecnologici sia per il tipo che per la quantità – qualità, la disponibilità e il costo), materiali di consumo (tipo, quantità – qualità, disponibilità, costo), strumenti operativi (procedure, norme, prassi, modulistica), informazioni in possesso, dipendenti (qualità, professionalità, potenzialità);
 - b) incremento delle prestazioni o attivazione di nuove iniziative a parità di risorse come descritte al precedente punto a);

- c) ritorno finanziario (es. diminuire il sovraccarico di gestione, ridurre il ciclo di incasso, accelerare la procedura di ordine, ridurre gli ordini inevasi, accelerare le consegne, aumentare la rotazione magazzini, definire il prezzo di vendita di un prodotto o di un servizio, incrementare la produttività delle vendite, automatizzare il processo esistente, aumentare le trattative);
- d) formulazione del budget di servizio (disponibilità finanziarie e di risorse varie, tempi di fornitura, tempi di pagamento, miglioramento del bilancio).
- e) l'effettuazione delle analisi del settore (validità della struttura organizzativa, dei ruoli e delle mansioni assegnate al personale di appartenenza, della distribuzione dei carichi di lavoro, della programmazione delle attività, delle procedure vigenti, delle deleghe attribuite, delle dotazioni tecniche e tecnologiche, della utilizzazione degli spazi) al fine di migliorare l'assetto e incrementare la produttività
- f) miglioramento dell'immagine dell'Università mediante l'attuazione di nuove azioni positive finalizzate allo scopo

□ Attributi degli obiettivi

Le caratteristiche degli obiettivi fanno riferimento ad una serie di fattori, quali l'essere:

- concreti, chiari ed espliciti;
- misurabili, quantificabili e quantificati;
- vantaggiosi, volti a migliorare situazioni acquisite;
- realizzabili, in rapporto alle risorse disponibili;
- tempificati (da attuare nell'arco di 1 anno);
- concordati/accettati come impegno comune.

3) Dagli obiettivi ai progetti (interfunzionali e trasversali)

Il passo successivo è quello di trasformare gli obiettivi approvati in progetti attraverso questi momenti:

- a) identificazione e definizione concreta e operativa dell'oggetto: “**il cosa**”
- b) scomposizione del progetto in sottoparti o moduli
- c) costituzione del gruppo di lavoro interfunzionale, nome del capoprogetto, allocazione delle risorse
- d) stesura del piano di lavoro (**cosa, quando, quanto**):

- proposta soluzione
- valutazione alternative
- analisi costi/benefici
- piano di messa in atto (stima della durata, priorità, risorse, assegnazione compiti)

4) Dai progetti ai risultati

Il successo di un progetto è il raggiungimento del risultato. Esso è più facilmente realizzabile con:

- a) l'assegnazione della piena responsabilità a una persona: Project manager
- b) l'integrazione delle responsabilità
- c) la pianificazione e il controllo dello svolgimento dei processi finalizzati al risultato
- d) la verifica periodica della coerenza tra progetto e risultato
- e) la verifica finale tra obiettivi / progetti / risultati

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

RAGIONI

Strumento di coinvolgimento diretto, propositivo, attivo

La sfida che quindi gli atenei si trovano a dover gestire nei prossimi anni è quella di sviluppare le professionalità e le competenze di cui abbisognano per l'attuazione e il sostegno delle strategie competitive, giostrandosi tra vincoli legislativi e sindacali - questi ultimi possono e devono diventare una risorsa -e cercando di coinvolgere il proprio personale tecnico-amministrativo al fine di allinearli al perseguimento degli obiettivi strategici di fondo in modo efficace ed efficiente.

Si pone quindi un problema di valorizzazione di tutto il personale, sia della componente docente che non docente, e di motivazione che in entrambi i casi si avvale di strumenti di monitoraggio dei contributi e di incentivazione.

Nel perseguire il proprio obiettivo specifico di gestione, ciascuna unità organizzativa contribuisce alla realizzazione dell'obiettivo generale in cui risulta coinvolta. Il non raggiungimento dell'obiettivo gestionale da parte di un'unità organizzativa può tradursi nella mancata realizzazione di un obiettivo di ordine superiore. In questo caso alla responsabilità per il mancato obiettivo gestionale imputabile al responsabile dell'unità organizzativa si aggiunge la responsabilità del direttore amministrativo per il fallimento dell'obiettivo generale. E' evidente che la maggiore responsabilizzazione che si può introdurre con questo sistema non deve essere vista come uno strumento vessatorio. Perché un sistema di obiettivi funzioni non è sufficiente definire gli obiettivi e individuare le responsabilità.

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

METODOLOGIA

- **Definizione metodologia: valutazione dei comportamenti delle prestazioni**
 - ❖ **identificazione valori (livelli di responsabilità, responsabilizzazione, propositività, impegno, merito, qualità del lavoro e dei risultati);**
 - ❖ **classificazione tipologie remunerazione varie**
 - ❖ **tabelle consuntivo ultimo triennio**
 - ❖ **studio sistema globale equo e mirato**

Tempi di attuazione: avvio nel 2011 e messa a regime nel 2012

DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

PROCESSO DI VALUTAZIONE

- ***Regolamento e Processo***
- ***Schede***

Tempi di attuazione: entro il 2013

All'inizio dell'anno il Direttore Amministrativo, sulla base delle prospettive di evoluzione strategica dell'Ateneo, presenta agli Organi di Governo la relazione contenente gli obiettivi che si intende raggiungere nel corso dell'anno, relazione che tiene conto delle proposte precedentemente negoziate con ogni singolo dirigente. Nel corso dell'anno il Direttore Amministrativo programma momenti di monitoraggio, verifica e autovalutazione sullo stato di avanzamento delle attività e dei progetti con la possibilità di apportare eventuali aggiustamenti laddove ritenuti opportuni. Concluso l'anno, il Direttore Amministrativo esprimerà un giudizio complessivo sulle prestazioni del singolo dirigente utilizzando l'apposita scheda di valutazione e analizzando nel contempo la situazione al fine di formulare le azioni e gli obiettivi per l'anno successivo.

Laddove il processo di sviluppo del sistema di pianificazione e controllo consenta di avere a disposizione elementi di riferimento per la gestione economico finanziaria (budget), questi entreranno a far parte del sistema di valutazione delle prestazioni.

N.B.: le proposte di cui al presente TITOLO “PROCESSO DI VALUTAZIONE” dovranno essere aggiornate in relazione agli adempimenti previsti dal D.Lgs. 150/2010 (Decreto Brunetta), in merito al quale sono attivi diversi tavoli di riflessione e di lavoro.

A tale proposito l’Ateneo di Pavia ha elaborato il PIANO delle PERFORMANCE, adempimento richiesto entro il 31.01.2011. Il progetto di Pavia è stato presentato a un Seminario organizzato dalla SUM del MIP/Politecnico di Milano e ha ricevuto apprezzamento generale, tanto da diventare un punto di riferimento per il Sistema Universitario.

PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO

- **Politiche di sviluppo**
- **Metodologia**
- **Organici**

PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO

POLITICHE DI SVILUPPO

- *Gestione per obiettivi*
- *Promozioni e piani di carriera*
- *Procedure selettive: nuovi meccanismi per la gestione reclutamento*
- *Progetto di formazione*
- *Accessorio e sistema premiante*

Tempi di attuazione: avvio nel 2011 e sviluppo entro il 2013

PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO

POLITICHE DI SVILUPPO

Promozioni e piani di carriera

1 . CRITERI

Valorizzazione della professionalità

esperienza (non per età o per anzianità) → crescita professionale

conoscenza

- Competenze
- Capacità a svolgere mansioni superiori
- Capacità di programmazione
- Valutazione prestazioni individuali
- Valutazione **COMPORAMENTI**
- No ad automatismi = **NON : TUTTO E' DOVUTO**

PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO

POLITICHE DI SVILUPPO

Procedure selettive: nuovi meccanismi per la gestione reclutamento

La programmazione delle risorse umane relativa al personale tecnico amministrativo dell'Ateneo avviene attraverso l'approvazione del piano triennale del fabbisogno di personale.

Il nuovo Regolamento sarà ispirato alle seguenti linee programmatiche:

1. migliorare l'efficacia del reclutamento del personale tecnico e amministrativo attraverso la definizione di procedure selettive che, pur ispirate a criteri di flessibilità in dipendenza delle esigenze di funzionamento, garantiscano coerenza tra necessità organizzative delle strutture e le attitudini professionali dei candidati;
2. adeguare le prove di selezione all'accertamento delle professionalità richieste dall'Università, tali da verificare le conoscenze culturali, le capacità tecnico professionali, le capacità organizzative, le potenzialità e le attitudini del candidato, in modo da permettere all'Ateneo di dotarsi di professionalità capaci di evolvere in relazione alle continue trasformazioni tecniche e organizzative;
3. prevedere che le commissioni giudicatrici siano composte, da membri esperti sia nelle materie attinenti alla professionalità da ricoprire che nelle tecniche di selezione del personale.

18 - 2

I posti vacanti sono quelli che essendo stati regolarmente ricoperti da personale in servizio, si rendono vacanti per cessazione del personale (dimissioni, trasferimenti all'esterno dell'Università, trasferimenti per copertura di altri posti vacanti, ecc.), ma sono ancora compresi nel budget d'Ateneo, ovvero quelli derivanti da

autofinanziamento delle Strutture o da nuove posizioni introdotte nell'organizzazione e ricompresi nella programmazione del fabbisogno di personale.

In tal caso il Responsabile della Struttura inoltra richiesta per la copertura del posto vacante contenente la descrizione del lavoro, l'indicazione della professionalità richiesta per la posizione organizzativa da ricoprire, le esigenze e le ragioni a supporto della richiesta.

Il Servizio "organizzazione" verifica, d'intesa con il richiedente e la Direzione, la legittimità e la compatibilità della richiesta con le esigenze organizzative, l'organico, il budget: a tale proposito effettua una analisi organizzativa della struttura (carichi di lavoro, procedure, processi) e formula eventuali specifiche note di approfondimento o chiarimento.

Dopo tale definizione, se risulta valida la richiesta di copertura, si dà avvio alla procedura di selezione.

La copertura di posti vacanti può avvenire mediante:

1. selezione interna (secondo le modalità stabilite dal Regolamento per la progressione economica verticale);
2. selezione dall'esterno

Prima di procedere all'assunzione dall'esterno l'Amministrazione si impegna, nel rispetto delle percentuali pre

viste dall'art. 80 del CCNL 16.10.2008, a valutare la possibilità di ricoprire le posizioni vacanti con la valorizzazione delle professionalità interne selezionate secondo quanto stabilito nel Regolamento di Ateneo per la progressione economica verticale.

18 - 3

Le modalità per la selezione sono le seguenti:

1. viene costituita una Commissione, nominata dal Direttore Amministrativo, così composta:
tre esperti nelle materie attinenti la professionalità richiesta o in organizzazione o selezione del personale, di cui uno designato dall'Amministrazione.

La Commissione si avvale di un segretario di qualifica non inferiore alla categoria C dell'area amministrativa.

2. La Commissione effettua la selezione attraverso lo svolgimento di colloqui e/o prove attitudinali finalizzato all'accertamento delle conoscenze, delle professionalità, delle qualità, delle potenzialità e delle attitudini dei candidati in relazione al posto da ricoprire, oltre che alla verifica del grado di conoscenza dei più diffusi software applicativi e della lingua inglese. Per le professionalità più rilevanti la Commissione tiene conto nella valutazione anche delle capacità organizzative.
3. In alternativa a quanto previsto ai precedenti commi 1 e 2, la Direzione Amministrativa potrà avvalersi per la selezione di agenzie specializzate.

PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO

METODOLOGIA

- **Identificazione profilo di ruolo**
- **Incontri per settori**
- **Ascolto criticità**
- **Analisi comportamenti:**

Positivi: propositivi, innovativi, relazionali, professionali, responsabilizzanti

Negativi: inefficienza, scarsa professionalità, assenteismo, devianze

Tempi di attuazione: avvio nel 2011 e prosecuzione negli anni successivi.

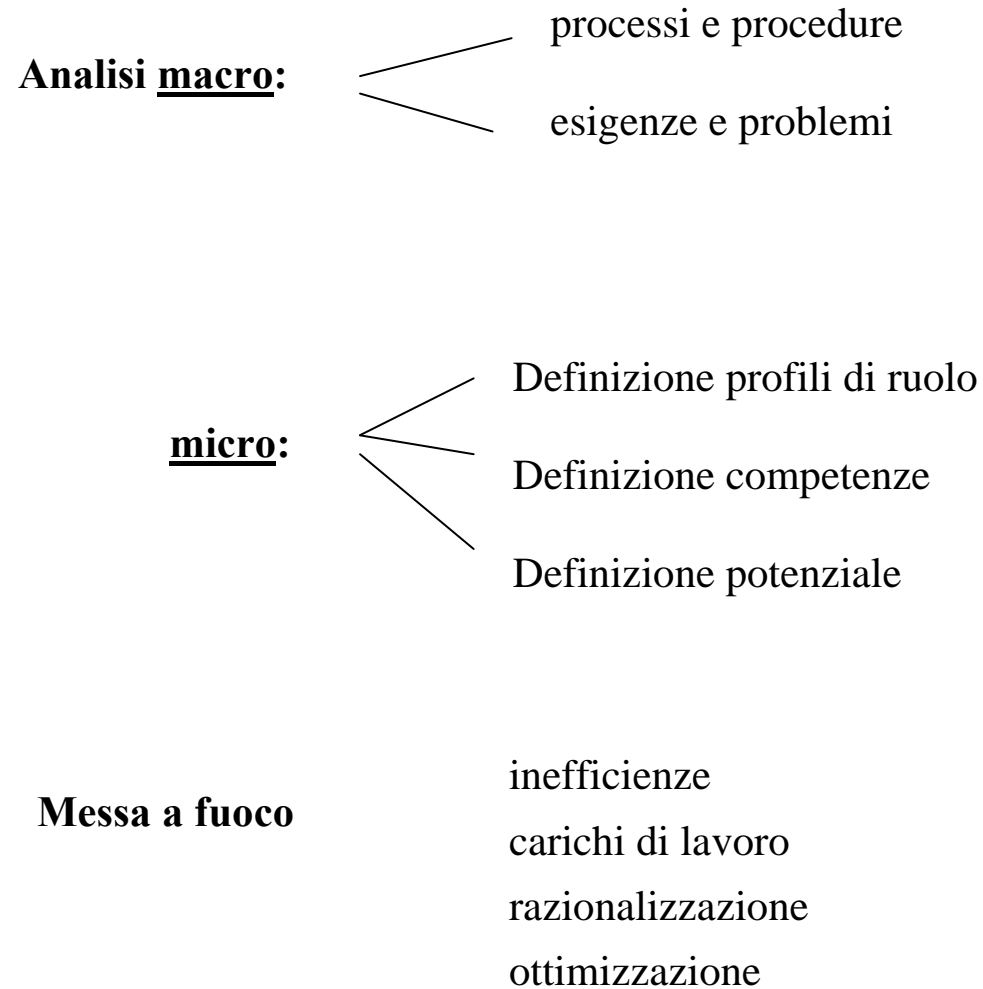
PERSONALE AMMINISTRATIVO E TECNICO

ORGANICI

- **Analisi strutture:** organico esistente
compiti e funzioni
valutazione persone
carichi di lavoro esistenti – di riferimento
- **Definizione produttività richiesta**

Tempi di attuazione: avvio nel 2011 e sviluppo entro il 2013

REVISIONE ORGANIZZATIVA

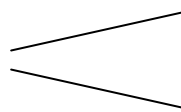


FORMAZIONE

- **Natura e finalità**
- **Fabbisogni formativi**
- **Progetto**
- **Valutazione risultati**

FORMAZIONE

NATURA E FINALITA'

- **Condividere NATURA
FINALITA'**
 - **Strumento essenziale di CRESCITA** 
 - CULTURALE
 - PROFESSIONALE
- per la GESTIONE
per la QUALITA'

L'analisi dei Fabbisogni formativi, il progetto e la valutazione dei risultati saranno contenuti nel **PROGETTO FORMAZIONE**.

Tempi di attuazione: avvio del progetto entro il 2011 per un piano 2012/2013