

C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane

Nuovi profili e nuove competenze con l'avvio dei dipartimenti



Rimini 28 settembre 2013
Antonio Marcato
Domenico Tellarini

PARTECIPANTI ALL'INDAGINE

Università Ca' Foscari Venezia (*)

Università della Calabria

Università degli Studi del Sannio

Università degli studi della Basilicata

Università degli studi di Bologna

Università degli Studi di Brescia (*)

Università degli Studi di Camerino

Università degli Studi di Ferrara

Università degli Studi di Genova

Università degli Studi di Macerata

Università degli Studi di Messina

Università degli Studi di Milano

Università degli Studi di Milano-Bicocca (*)

Università degli Studi di Napoli L'Orientale

Università degli Studi di Padova (*)

Università degli Studi di Palermo

Università degli Studi di Pavia (*)

Università degli Studi di Perugia

Università degli Studi di Siena (*)

Università degli Studi di Torino (*)

Università degli Studi di Trento

Università degli Studi di Trieste

Università degli Studi di Udine

Università degli Studi di Verona

Università di Pisa

Università per Stranieri di Perugia

Università Politecnica delle Marche

IMT Alti Studi Lucca

IUSS - Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia (*)

Libera Università di Bolzano

LUPSIO – Università degli Studi Internazionali di Roma

NABA - Nuova Accademia Belle Arti Milano (*)

Politecnico di Bari

Politecnico di Milano (*)

Sapienza Università di Roma

SISSA – Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (*)

SNP - Scuola Normale Superiore di Pisa (*)

SSSUP - Scuola Superiore di Studi Universitari e di

Perfezionamento Sant'Anna di Pisa (*)

(*) atenei appartenenti al gruppo Everest



Totale % su dati di sistema (*)

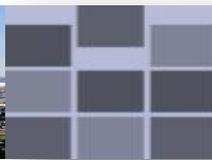
Numero studenti (a.a. 11/12)	757.694	43,3
Numero docenti :	28.711	52,3
<i>di cui Professori Ordinari</i>	7.418	51,1
<i>di cui Professori Associati</i>	8.456	52,4
<i>di cui Ricercatori Universitari</i>	12.837	52,9
Numero corsi di studio	2.257	42,7 (**)

(*) Fonte: MIUR

(**) Confronto con il numero di corsi delle università statali

panel

Multidisciplinare – comprende Area Medica	20
Multidisciplinare – non comprende Area Medica	9
Politecnici	2
Accademia	1
Scuola Superiore di Specializzazione	5

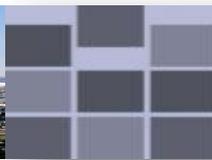


Contestualizzazione

.... anni di lavoro assieme sui temi del personale e dell'organizzazione per creare metodo e fornire elementi di benchmark al sistema.

....modello professionale di riferimento comune, creazione di un job catalogue di sistema, metodo di je, razionalizzazione dei sistemi di valutazione della performance (BSC).

...indagine retributiva e focus organizzativi di comparto



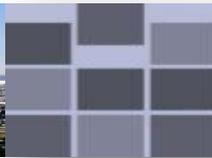
C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane.

Sul rasd

Perché questo focus:

- Indicatore possibile delle trasformazioni in atto indotte dalla Gelmini
- Nuovo modello di governance (rapporto tra strutture centrali e dipartimenti)
- Trasformazione del ruolo di direttore di dipartimento? (pesatura dei dipartimenti, clusterizzazioni)



C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane

I risultati

38 numero complessivo rispondenti, di cui 32 atenei rientrano nella struttura classica tale da giustificare il rasd (escluse scuole, accademia, libere università)

19 su 32 ovvero 59%

	Rispondenti
E' stata creata una posizione avente un simile scopo?	16
E' in progetto la creazione di una posizione avente questo scopo?	3
<i>Quando?</i>	2014



I risultati (2)

12 su 16 ovvero 75% hanno una dipendenza da DG o funzioni centrali
il restante 25% dal direttore di dipartimento; la dimensione dell'Ateneo non è
una variabile discriminante

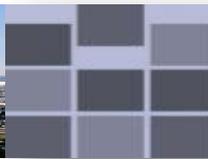
Da chi dipende gerarchicamente?

- 11 dal Dir. Generale
- 4 dal Dir. Dipartimento
- 1 dal Dir. Sett. ris.econ

Da chi dipende funzionalmente?

- 4 dal Dir. Generale
- 8 dal Dir. Dipartimento
- 1 dal Dir. Sett. Ris. Econ
- 1 dal Resp. Attività di comp

Speculare rispetto alla dipendenza
gerarchica



C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane.

I risultati (3)

La posizione di RASD è stata sottoposta a valutazione 13

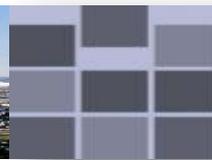
Quale metodologia?

8 sistema NEXT

5 sistemi interni o di mercato

Rimane da comprendere come negli altri Atenei si gestiscono le relazioni tra le diverse posizioni organizzative e il sistema contrattuale (indennità, accesso alle categorie)

Moda categoria di inquadramento: EP



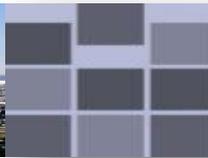
C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane

I risultati (4)

Il personale t.a. del dipartimento dipende gerarchicamente dal RASD?	13
--	----

E per i 6 restanti da chi dipende?



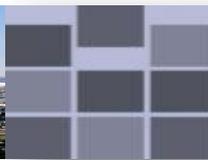
C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane.

I risultati (5)

Di quali processi è responsabile primario?	
<i>Acquisti</i>	<i>12</i>
<i>Logistica/manutenzione</i>	7
<i>Sistemi informativi</i>	4
<i>Supporto amministrativo didattica</i>	<i>12</i>
<i>Supporto amministrativo ricerca</i>	<i>15</i>
<i>Biblioteche</i>	2
<i>Sicurezza</i>	5
<i>Laboratori ricerca/didattica</i>	6
<i>Gestione del personale t.a.</i>	<i>14</i>
<i>Controllo economico di gestione e budget/reporting</i>	<i>13</i>

Sembrerebbe avere la responsabilità primaria sui principali processi di supporto, ma se guardiamo ai poteri di firma la reale responsabilità rimane collocata sul direttore di dipartimento



I risultati (6)

	RASD	Responsabili uffici Direzione Generale	Altro soggetto
Contratti di ricerca, consulenza, didattica	4	7	22
Incarichi di prestazione d'opera/co.co.co a carattere scientifico/didattico	3	6	21
Incarichi di prestazione d'opera/co.co.co. di altra natura	4	7	18
Sponsorizzazioni	3	4	17
Form C 7th FP	6	2	17
Timesheet	4	4	18
Rendiconti (diversi da VII programma quadro)	10	3	18
Buoni d'ordini	12	6	15
Buoni di carico/scarico inventario	8	4	16
Liquidazione fatture	10	7	16
Incarichi di missione personale docente	1	3	22
incarichi di missione personale t.a.	9	9	17
Convenzioni di accoglienza per cittadini extra UE	2	4	18
Permessi personale t.a.	14	7	11
Richieste/conferme part time personale t.a.	5	14	10
Nulla osta trasferimenti personale t.a.	4	10	13
Tabulati presenze personale t.a.	11	6	9
Corsi di formazione personale t.a.	8	12	15
Valutazione delle prestazioni personale t.a.	10	11	14
Richiesta interventi di manutenzione	11	5	13
Acquisti libri e riviste	8	8	16

Firma atti/provvedimenti di natura prettamente burocratico amm.va e non è coinvolto in quelli aventi un reale impatto sul governo del dipartimento.

La firma congiunta del direttore del dipartimento è sempre e comunque richiesta tranne per «i tabulati presenze personale t.a. e permessi pta dove prevale la firma del rasd»



I risultati (7)

ALLA POSIZIONE DI DIRETTORE DI DIPARTIMENTO OLTRE ALLE RESPONSABILITÀ ISTITUZIONALI DI PRESIDIO DELLA DIDATTICA E DELLA RICERCA SONO STATE ASSEGNATE/DELEGATE ANCHE RESPONSABILITÀ GESTIONALI DIRETTE E SPECIFICHE?	
<i>Amministrative</i>	16
<i>Organizzative</i>	16
<i>Personale</i>	16
<i>Logistica e supporti</i>	10
<i>Sistemi informativi</i>	7
<i>Supporto didattica</i>	12
<i>Supporto ricerca</i>	16
<i>Acquisti</i>	15

Da questa slide si direbbe che nel sistema poco o niente è cambiato nella sostanza!



Alcune evidenze dal resto del questionario

Cambiano alcune dinamiche

DATI MEDI PER CATEGORIA:

2011



	Età	Anzianità Aziendale	RAL €	RGA €	Incidenza Variabile
Dirigenti	50	17	84.165,86	96.699,18	14,9%
EP	50	20	40.160,78	42.968,72	7,0%
D	46	17	28.988,89	29.783,66	2,7%
C	45	14	23.874,98	24.269,13	1,7%
B	48	13	21.776,13	21.868,93	0,4%

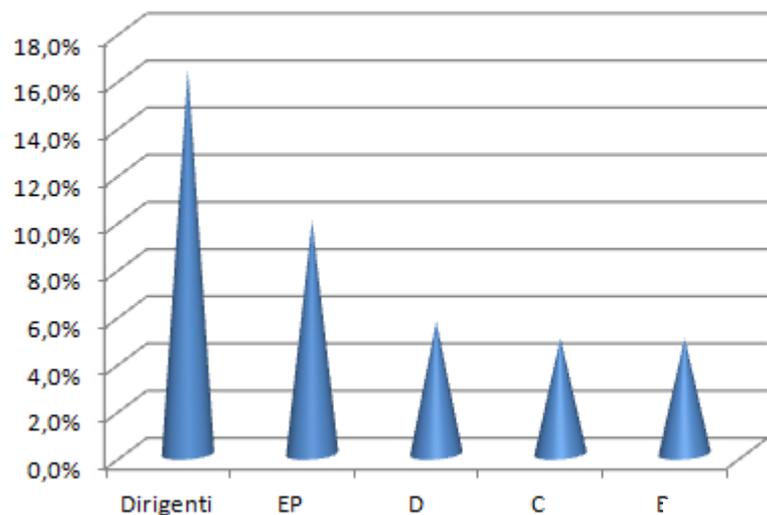
DATI MEDI PER CATEGORIA:

2012

	Età	Anzianità Aziendale	RAL €	RGA €	Incidenza Variabile
Dirigenti	52	18	82.866	96.373	16,3%
EP	50	20	38.066	41.872	9,9%
D	47	18	28.920	30.545	5,6%
C	46	15	24.244	25.433	4,9%
B	48	14	21.994	23.083	4,9%



Incidenza Variabile



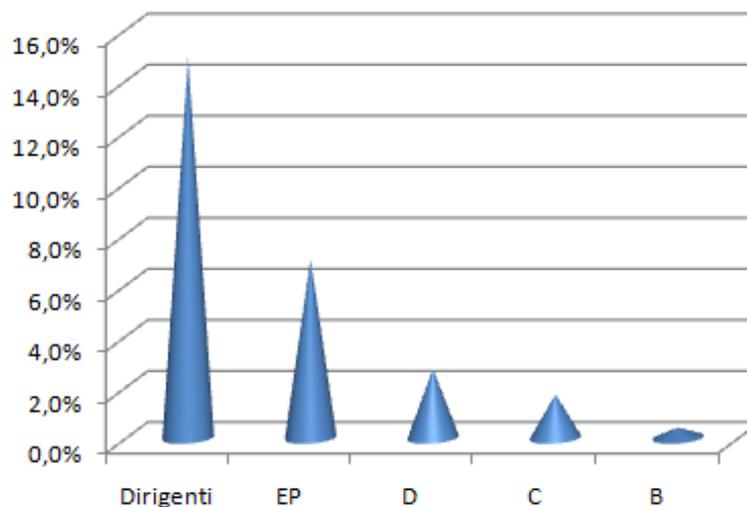
2012

	Incidenza Variabile
Dirigenti	16,3%
EP	9,9%
D	5,6%
C	4,9%
B	4,9%

Incidenza Variabile

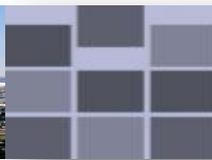
Incidenza Variabile

	Incidenza Variabile
Dirigenti	14,9%
EP	7,0%
D	2,7%
C	1,7%
B	0,4%



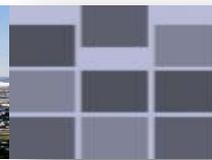
2011

■ Incidenza Variabile



Due principi base per «pagare bene» risparmiando

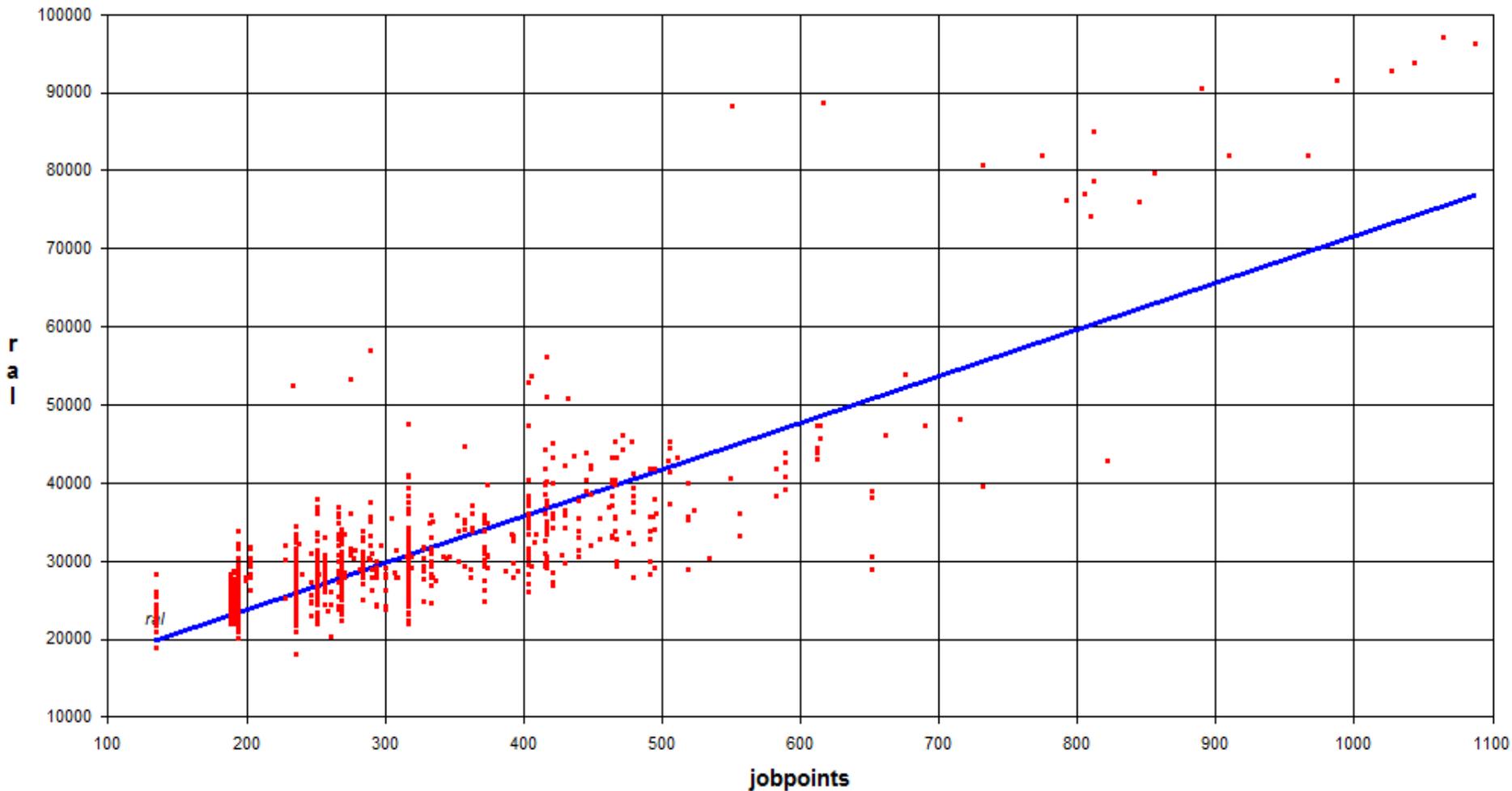
- Essere equi al proprio interno
 - Remunerare in relazione a quanto richiesto dal ruolo ricoperto
 - Riconoscere, all'interno di un sistema premiante, le prestazioni superiori
- Saper competere con l'esterno
 - Conoscere i comportamenti del mercato retributivo, non solo quello del proprio comparto
 - Essere consapevoli del proprio sistema di ricompensa in tutte le sue variabili, monetarie e non



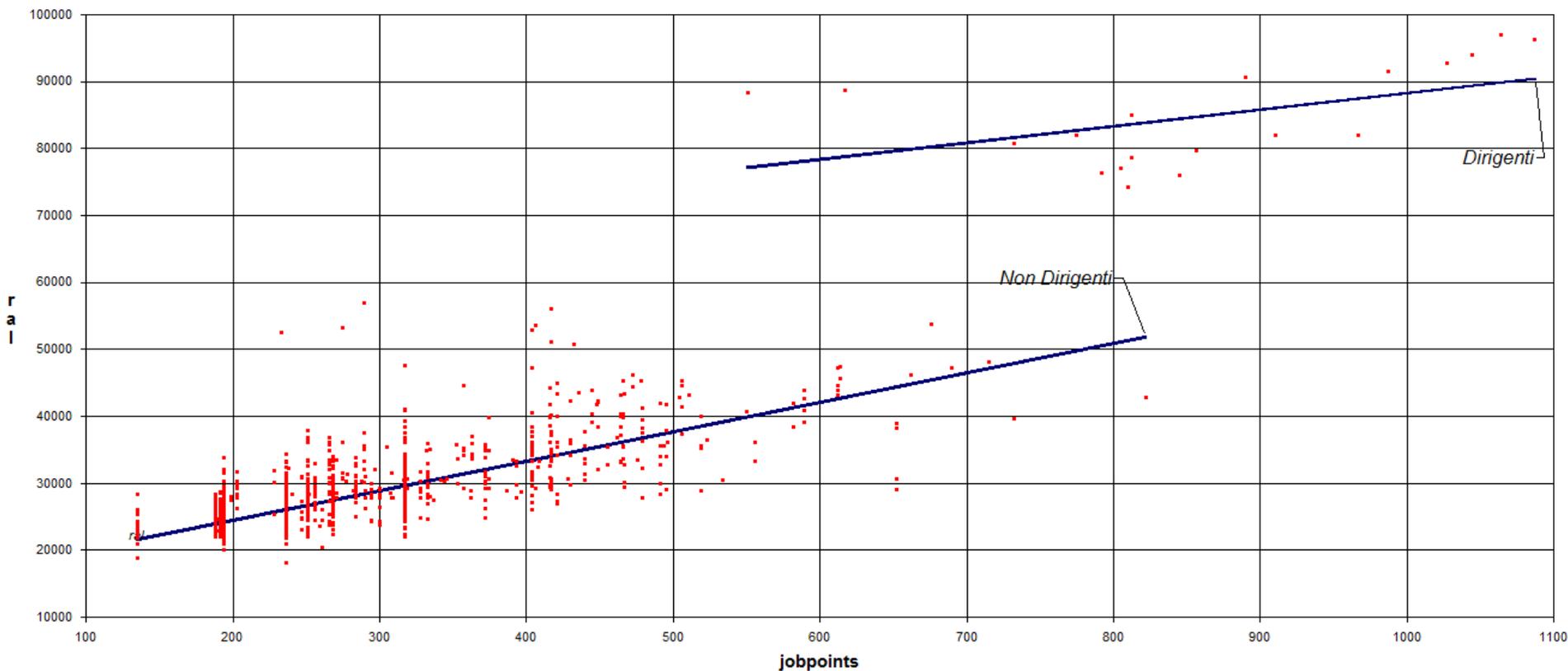
C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane.

E... relativamente all'indagine retributiva



E... relativamente all'indagine retributiva



Metodo della ricerca

JOB PROFILE

Cod.	Titolo	Livello		Punti	
CAB19	CAB RESP. BIBLIOTECA 1	14		374	
Risposte	Importanti	Molto Importanti	Critiche	Status	
27	5 (6)	11 (3)	0 (0)	no	

- Analizzare e correlare elementi di problemi complessi
 - Utilizzare metodi o strumenti sofisticati di analisi
- Formulare piani e/o strategie di medio-lungo periodo
- Individuare priorit  sul breve
- Risolvere tempestivamente una molteplicit  di problemi
 - Fornire sintesi rapide, valutare scostamenti in assenza di dati di riferimento
 - Individuare nuove modalit  di analisi, sviluppare nuove tecniche e modi di lavoro
 - Individuare e definire nuove idee e temi di sviluppo
- Partecipare alla progettazione di nuovi sistemi/prodotti/servizi
- Prendere decisioni rapidamente
 - Prendere decisioni con elevato contenuto di rischio
- Decidere in autonomia in assenza di precedenti e/o riferimenti
 - Realizzare attivit  con alto grado di supervisione e controllo
 - Realizzare attivit  o progetti caratterizzati da ostacoli imprevisti
- Far fronte a punte di emergenza operativa
- Organizzare risorse tecniche, economiche, umane
 - Definire strutture, compiti, obiettivi operativi, programmare tempi e sequenze
 - Organizzare ed attivare sistemi di controllo che garantiscano la qualit  dei risultati
 - Motivare, sviluppare e gestire personale operativo alle dirette dipendenze
 - Motivare, sviluppare e gestire personale di tipo professionale alle dirette dipendenze
- Coordinare le risorse umane alle dirette dipendenze, senza poter gestire i sistemi di premio/punizione
 - Gestire situazioni di negoziazione e di influenza con interlocutori esterni
 - Rappresentare l'immagine dell'Azienda
 - Partecipare ai risultati economici dell'Azienda
 - Interagire sistematicamente con le altre funzioni dell'Azienda
 - Ottenere il coinvolgimento sui propri obiettivi di persone non subordinate
 - Fornire informazioni critiche e/o supporti operativi
- Possedere conoscenze tecniche in termini di discipline scientifiche
- Possedere doti di carisma o leadership
- Possedere capacit  di comunicazione

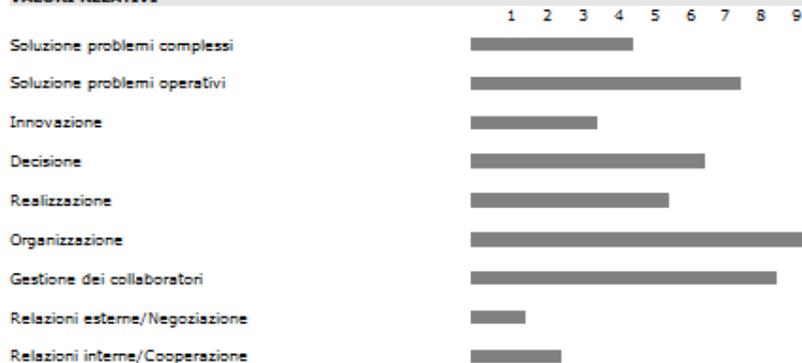
Cliccare qui per l'AGGIORNAMENTO delle risposte
 Torna alla lista delle posizioni

ANALIZZARE E CORRELARE ELEMENTI DI PROBLEMI COMPLESSI

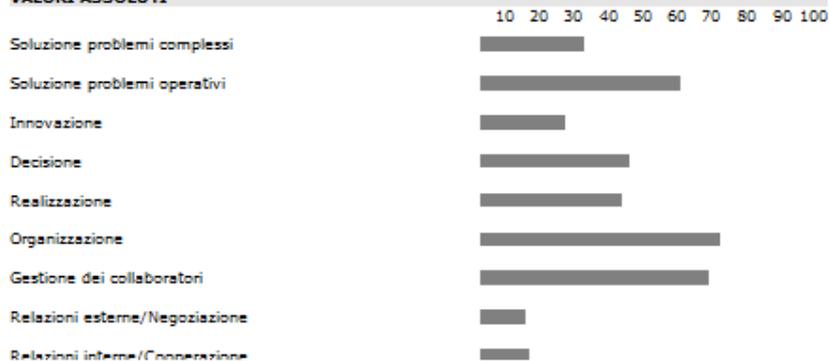
Si fa riferimento all'esigenza di affrontare problemi richiedenti un lavoro di analisi e approfondimento dei dati e l'individuazione di una soluzione che ottimizzi gli elementi in gioco. Tale caratteristica non si riferisce quindi al momento decisionale e all'assunzione di una responsabilit  di scelta, ma solo alla fase di studio e verifica sul piano teorico. Ci  che determina l'importanza di questa voce   la difficolt  o criticit  dei problemi da affrontare.



VALORI RELATIVI

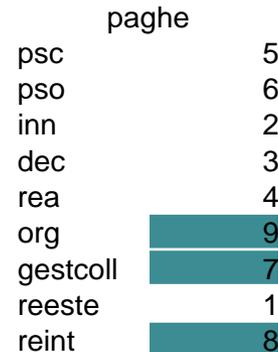
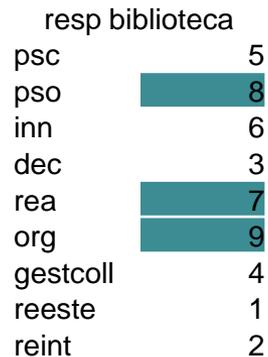
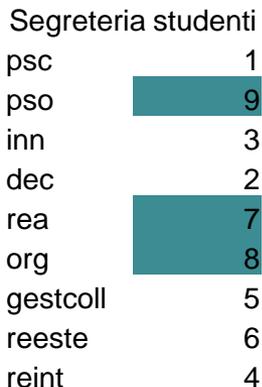


VALORI ASSOLUTI

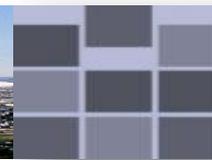


Alcuni Risultati

In blu i profili «medi» di alcuni ruoli

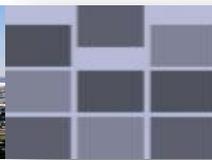


La varianza rispetto alla media è normalmente elevata e non ci consente di assumere tali risultati come riferimenti di sistema



In sintesi

1. Ogni ateneo modella il profilo di ruolo in base alla propria cultura e strategia
2. Non si ritrovano, nel campione della ricerca, profili così omogenei da poter essere considerati «di sistema»
3. Ampliando il campione e segmentandolo per dimensione, forse, si potranno trovare occorrenze più omogenee



C O D A U

Convegno permanente
dei Direttori Amministrativi
e Dirigenti delle Università Italiane

Sulle competenze

Ho sentito in questi due giorni utilizzare la parola manager e derivati con molta disinvoltura.

Esercizio 1: Siete, o rappresentate l'imprenditore in una qualsiasi impresa e dovete «assumere» un direttore generale.

Quali capacità ricerchereste sul mercato?

Esercizio 2: Nel nostro contesto, chi è l'imprenditore, chi lo rappresenta e pertanto quali capacità dovrà esprimere il nostro DG?

