



Università degli Studi di Cagliari

Direzione Generale

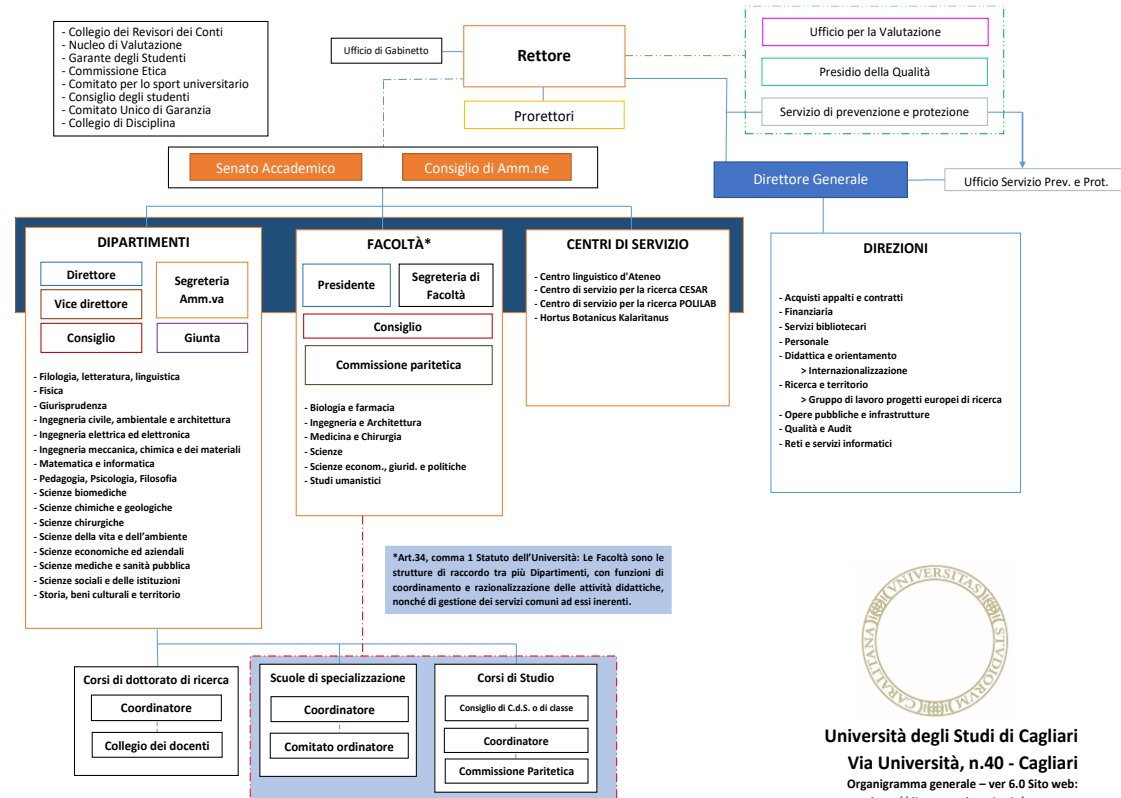
Modelli Organizzativi e Supporto della gestione, misurazione, valutazione della performance

L'esperienza dell'Università di Cagliari



Caratteristiche organizzative dell'Ateneo

- **10 Direzioni** inclusa la Direzione Generale (comprendono personale collocato sia nelle strutture centrali che «periferiche», vedi Biblioteche, segreterie studenti)
- **16 Dipartimenti** (personale amministrativo delle segreterie e il personale tecnico che presta servizio nei laboratori scientifici)
- **6 Facoltà** (personale delle segreterie di presidenza, compresi i manager didattici)
- Uffici di staff



Università degli Studi di Cagliari
Via Università, n.40 - Cagliari
Organigramma generale – ver 6.0 Sito web:
<http://dirpersonale.unica.it/acrateneo>

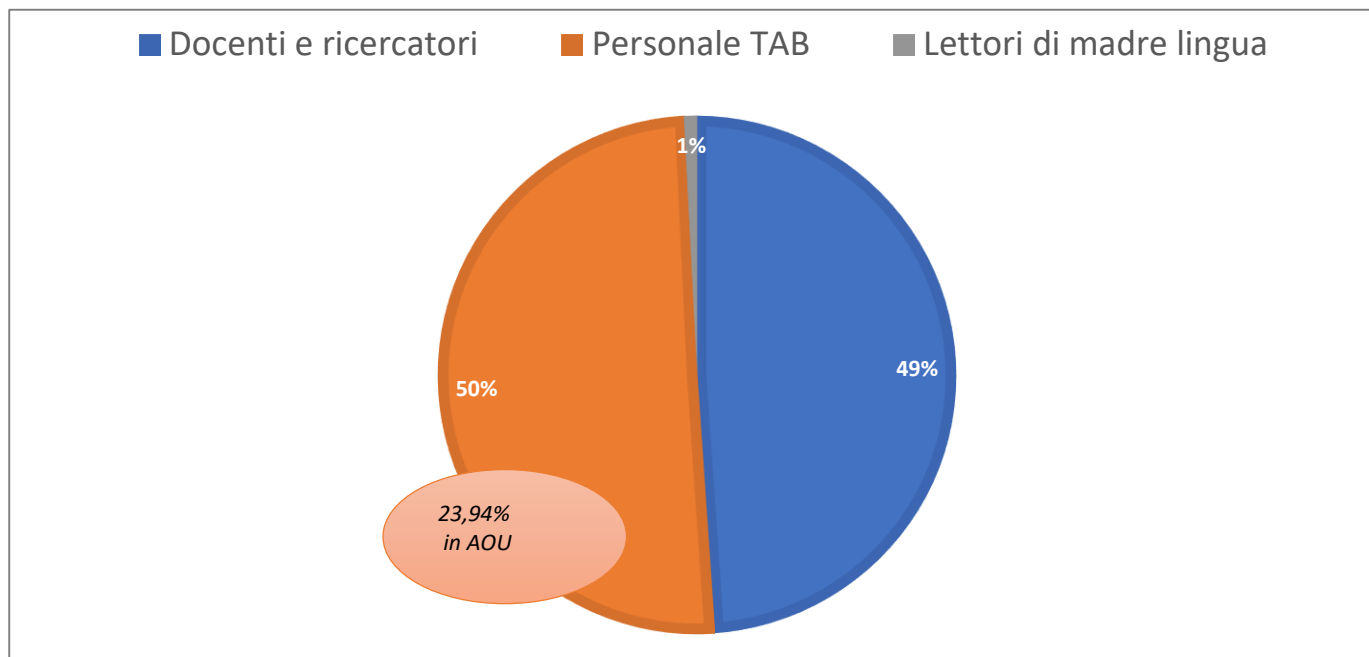
Personale docente e TAB dell'Ateneo

Personale docente *	I fascia	II fascia	Ricercatori	RTD A e B	Totale		
	185	343	283	106	917		
Personale TAB	B	C	D	EP	Dirigenti	Tecnologi	Totale
Biblioteche	17	35	18	4			74
Centri	13	14	5				32
Dipartimenti	33	90	79	2		5	209
Direzioni	41	108	93	19	10		271
Facoltà	18	27	20				65
Segreterie studenti	9	27	9				45
Uffici di staff	2	7	9	4			22
Totale	133	308	233	29	10	5	718
<i>Personale distaccato in AOU**</i>	22	155	46	3			226
Totale complessivo TAB	155	463	279	32	10	5	944
Totale complessivo personale docente + TAB							1.861

* Personale non sottoposto a valutazione ex art. 150/2019

** Personale non sottoposto a valutazione da parte dell'Ateneo

Composizione del personale dell'Ateneo



FASE INIZIALE : ANALISI

STRUTTURA TECNICO AMMINISTRATIVA

Analisi del contesto

ATENEIO: Struttura organizzativa complessa, rigida, (nel funzionamento e/o nel cambiamento), articolata in organi/funzioni in alcuni casi con autonomia gestionale e di funzionamento (per normale applicazione statutarie, es. S.A., C.d.A., Facoltà, Dipartimenti, o per scelta manageriale, es. CLA),

in dipendenza di



Finalità	Soggetti coinvolti	
• Sede di libera ricerca e alta formazione contribuisce allo sviluppo culturale, sociale ed economico (attraverso la ricerca e la formazione) • Sede primaria di elaborazione e diffusione del sapere	Personale (Docente - T.A.)	Docente Status / Rapporto di lavoro si diritto pubblico
	Studenti	PTA rapporto di lavoro contrattualizzato
	Territorio (Sociale – Enti)	
	Aziende	

Grandi cambiamenti del sistema universitario

Esempio di Analisi

Punti di debolezza

- Organizzazione non coerente con il cambiamento richiesto
- Eccessiva parcellizzazione del lavoro
- Mancanza di polivalenza/flessibilità
Professionalità/Esperti a “macchia di leopardo”
- Rigidità organizzativa: vincoli normativi; approccio per “appartenenza d’Area” (“*non mi compete*”)
- Approccio eccessivamente procedurale/burocratico: priorità alla procedura, meno al risultato; si rischia di perdere di vista l’obiettivo
- Alto numero di risorse non coinvolte nel processo, sature al 10% (“*non fanno niente*”)
- Radicamento nel consolidato/passato (“*Abbiamo sempre fatto così*”) - “*E’ la prassi*” - “*Il Protocollo*”); resistenza al cambiamento
- Incarichi/Responsabilità spesso non fondati adeguatamente sulle competenze
- Risorse con potenziale non coinvolte
- In alcuni casi, bassi livelli di servizio
- Direzioni: spesso operano “in solitario”, poca comunicazione e scarso lavoro di squadra
- Personale Docente: bassa considerazione del livello professionale della struttura (quanto di fondato, quanto di pregiudizio?)

Punti di forza

- Organizzazione concentrata adeguatamente sulle attività specifiche
- Ottime professionalità specialistiche
- Alto senso di responsabilità di alcune persone chiave (“*L’Ufficio si regge sulla volontà e capacità del singolo*”)
- Profonda conoscenza del sistema, utilissima al cambiamento
- Disponibilità (e aspettative) al cambiamento nella maggior parte dei Key People
- Competenze formate con lunga esperienza
- Disponibilità (e aspettative) alla crescita degli stessi potenziali
- Bassi livelli di servizio, alta opportunità di miglioramento

Nota: **Punti di forza** e di **debolezza** individuano, rispettivamente **aree da migliorare** e **leve da utilizzare**

Sintesi

Struttura Organizzativa da adeguare alle necessità di :

- Flessibilità
- Polivalenza
- Orientamento al risultato
- Gestione e Controllo
- Valorizzazione del merito

Modifiche indispensabili per realizzare gli obiettivi di cambiamento richiesti, nell'ottica del miglioramento continuo, tramite:

- La valorizzazione delle professionalità e del merito,
- Il coinvolgimento, la responsabilizzazione e la motivazione di tutte le risorse,
- L'attribuzione degli incarichi sulla base delle competenze.

Azioni (individuazione in fieri)

- Potenziare/Individuare strutture funzionali al cambiamento (anche nuove es: **Acquisti accentrati**, Audit. Pianificazione e controllo di gestione)

Mappare, utilizzare coerentemente e valorizzare le competenze e i potenziali:



Incrementare la polivalenza e la flessibilità:



- Maggior grado di motivazione



- Garanzie del servizio



- Crescita professionale



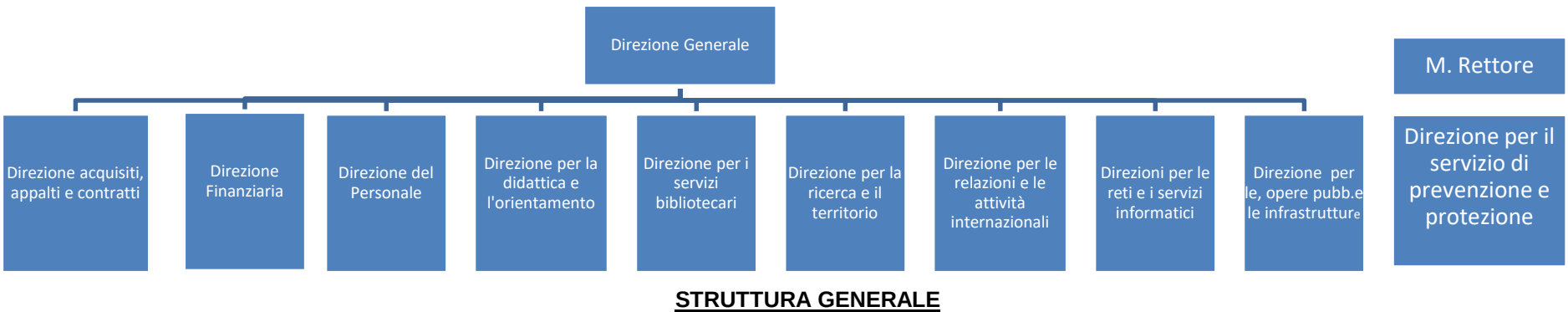
- Miglioramento continuo del livello di servizio



- Creazione di "Carte di sostituzione"

- Massima integrazione dei servizi/funzioni, eliminare sottoutilizzo del personale (anche con "*insourcing*")
- Orientamento all'obiettivo, finale e intermedio, e miglioramento continuo
- Incrementare la comunicazione, la collaborazione e l'integrazione fra Direzioni; maggior gioco di squadra
- Maggior responsabilità delle Direzioni nella gestione diretta delle attività (contatto diretto Facoltà/Dipartimenti) che spesso dialogano solo con la D.G. rallentando fortemente i processi

Prime indicazioni per attuare le azioni nella struttura generale



- Deve operare in un momento di grandi cambiamenti richiesti al sistema universitario
- È richiesto un miglioramento continuo nell'ambito:

↳ **organizzativo:** razionalizzazione della struttura con presidio compiuto di più aree, tendente ad un modello Aziendale (contabilità economico patrimoniale: presidio area economica, patrimoniale, finanziaria) Entrate/Uscite – costi-investimenti – ammortamenti – flusso di cassa – PFN/Debiti

↳ **culturale:** sensibilizzazione del personale alla cultura del risultato (spirito di servizio, tempestività e trasversalità)

- Da un approccio procedurale (burocratico) e notarile ad un approccio manageriale:

↳ orientato al risultato

↳ con servizi di Qualità

↳ realizzando Efficacia ed Efficienza

↳ valorizzando il merito

- Da riconoscere che il legislatore, pur evidenziando gli obiettivi di cambiamento non ha fornito gli strumenti essenziali per attuare il cambiamento:

↳ • vincoli stringenti procedurali e contrattuali nella gestione del personale

↳ • vincoli stringenti, origine di alti livelli di contenzioso, nella gestione gare appalti/contratti

↳ • ad una politica di valutazione del merito non corrisponde, in parte, l'attribuzione di leve per premiarlo (trattamenti individuali inesistenti, quelli collettivi spesso poco equi)

Esempio

Indicazioni per la gestione

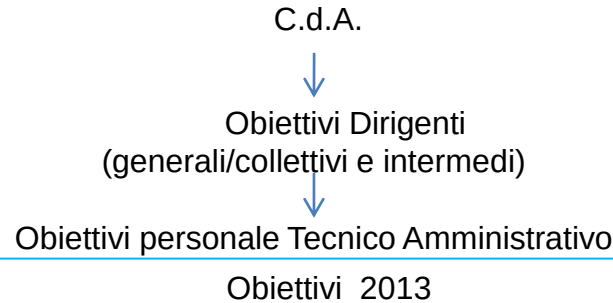
- Ridurre i tempi di intervento e risposta
- Ridurre/Prevenire il Contenzioso
- Adeguare la struttura delle deleghe ➡️ Maggiori poteri/responsabilità alla Direzioni
- Gestione diretta della Direzione con gli “*Utenti*” “*Clienti interni*” ➡️ la D.G. non deve essere un “*collo di bottiglia*”
- Reportistica sulle attività svolte e condivisione di quelle topiche ➡️ per ottimizzare il controllo
- Potenziare il coordinamento gestionale e il controllo: istituzione Vice D.G. ?
- Valutare cambi organizzativi (maggio 2013) con valorizzazione delle competenze specifiche
- Potenziare controllo di gestione e audit (contabilità economica patrimoniale)
- Accentrare gli acquisti e potenziare la Direzioni Acquisti (nel rispetto autonomie Facoltà e Dipartimenti)
- Consolidare e potenziare il rapporto funzionale con il personale “*distaccato*” presso i Dipartimenti/Facoltà
- Individuare aree con eccedenze/carenze di personale (ottimizzare l'attribuzione degli incarichi)

Esempio

Obiettivi 2013 : Principi applicativi

Per efficacia processo di valutazione → assegnazione obiettivi entro 2012 (preferibilmente con relativo Budget 2013 approvato)

Definizione obiettivi “a cascata”: la necessità/Obiettivo Ateneo e singoli obiettivi intermedi



- Devono essere tali da finanziare i premi
- Indicatori oggettivi, misurabili e determinanti il risultato in modo automatico,
 - Parametri della contabilità economico patrimoniale
 - Parametri di risultato “on/off”
 - Parametri di Qualità misura soddisfazione utenti/clienti finali
- Monitoraggio periodico: relazione, sulla base di format trimestrale in autovalutazione dello stato di attuazione (colloquio con valutazione)
- Individuazione delle azioni correttive (miglioramento continuo)
- Identificazione risorse umane e fattori esterni influenti sul controllo da parte del Dirigente

Modello Organizzativo:

- GOVERNANCE: Documento Strategico di Programmazione Integrata
- Introduzione sistema di contabilità economico patrimoniale (01/01/2013)
 - ↳ Non come mero adempimento ma come strumento di gestione
- Introduzione applicazione del Sistema di qualità e
 - ↳ Orientamento all'utente
 - ↳ Miglioramento continuo
 - ↳ Gestione per processi
- Sistema di Valutazione del Personale
 - ↳ Performance
 - ↳ Posizioni
 - ↳ Potenziale, solo parzialmente

DOCUMENTO STRATEGICO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

Perché un documento integrato?

1. Assicura una **maggiore coerenza** tra gli obiettivi strategici del sistema universitario nazionale, gli obiettivi dell'Ateneo e quelli di struttura e individuali

Programmazione Triennale MIUR



OBIETTIVI SISTEMA UNIVERSITARIO

Piano Strategico di Ateneo



OBIETTIVI STRATEGICI DI ATENEO

Piano delle Performance e Prevenzione
della Corruzione e Trasparenza



OBIETTIVI DI STRUTTURA E DEL
PERSONALE

2. Semplificazione

L'integrazione di più documenti ai sensi delle Linee Guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo delle performance ha consentito di **semplificare** e creare un documento che rappresenta un vero strumento di gestione nell'ottica della **qualità** e del **miglioramento continuo**

SEZIONE 1

Piano Strategico 2017-2021

stabilisce gli obiettivi, azioni e indicatori nelle priorità strategiche dell'Ateneo

SEZIONE 2

Documento di Programmazione Triennale MIUR

esplicita il collegamento tra indirizzi strategici e obiettivi dell'Ateneo con le Linee Generali di Indirizzo della Programmazione delle Università MIUR

SEZIONE 3

Politiche della Qualità di Ateneo (D. Lgs. 19/2012)

evidenzia la trasversalità delle politiche per la qualità ed esplicita gli indirizzi da seguire per il miglioramento continuo

SEZIONE 4

Politiche per il supporto degli studenti con disabilità, DS e altri BES

evidenzia la volontà dell'Ateneo di attenuare ogni genere di disparità e discriminazione a promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione

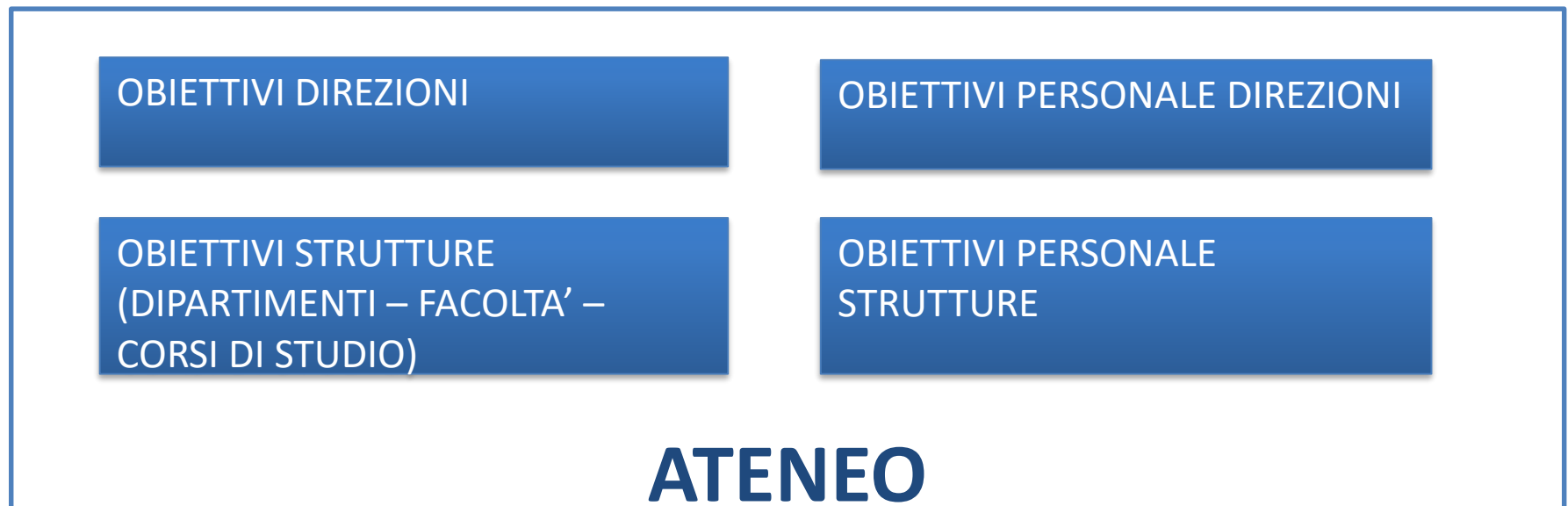
SEZIONE 5

Piano Integrato 2017-2019 (D. Lgs 150/2009)

sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

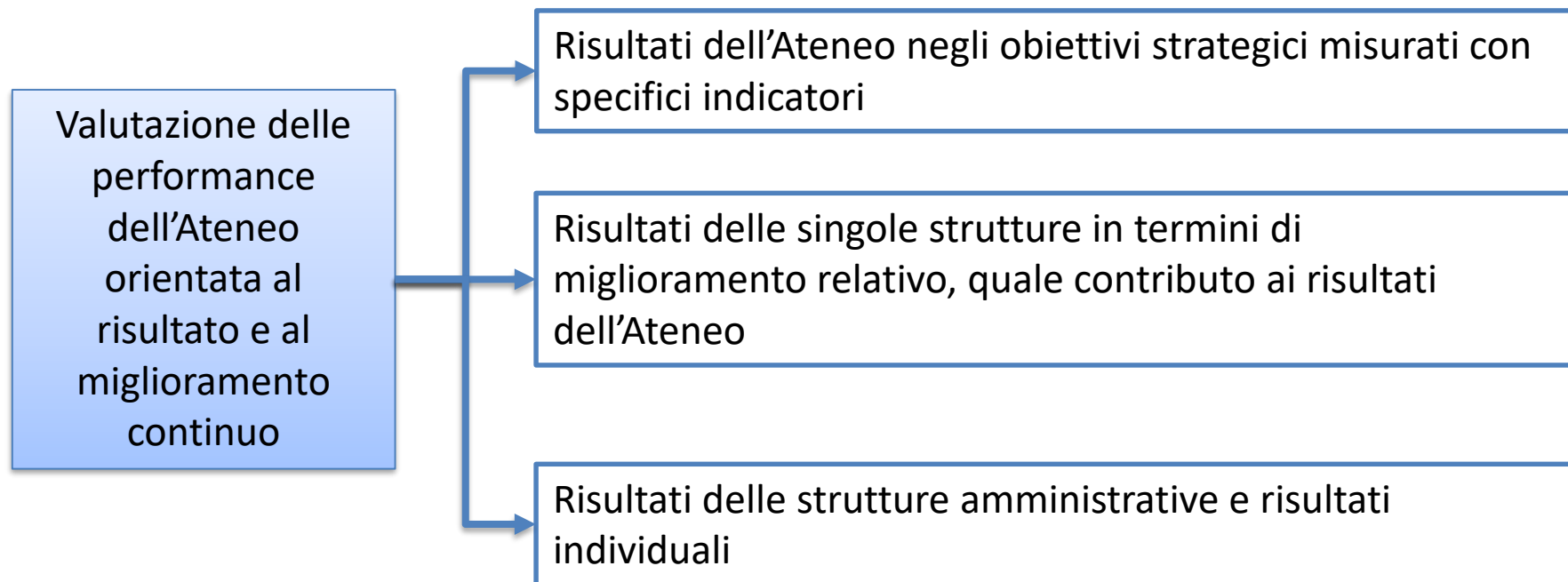
3. Integrazione Centro – Periferia e Componente accademica e amministrativa del personale

3.1 Ridefinizione del **rapporto tra strutture centrali e periferiche**



3.2 Ridefinizione del **rapporto tra personale docente e personale amministrativo**, in termini di **collaborazione, partecipazione attiva e responsabilizzazione** nel raggiungimento degli obiettivi di Ateneo

DOCUMENTO STRATEGICO DI PROGRAMMAZIONE INTEGRATA

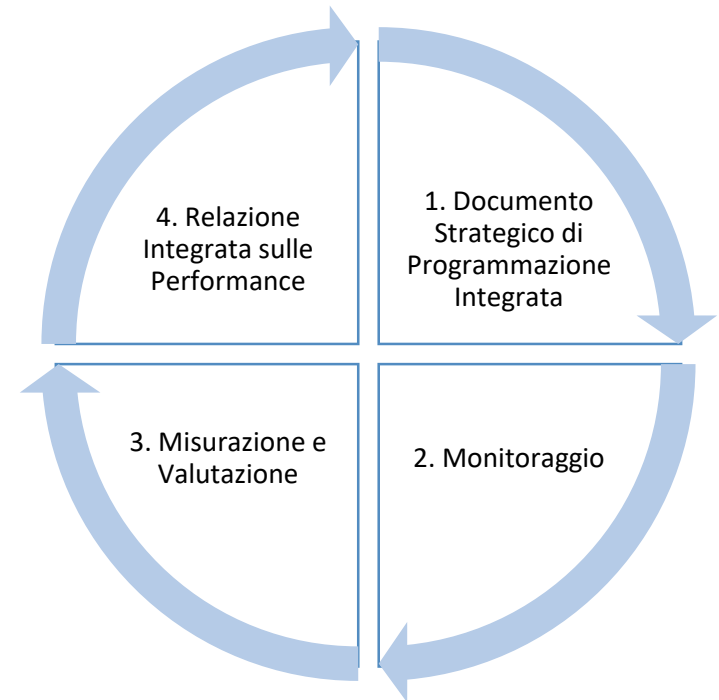


Livelli di misurazione della performance in Ateneo



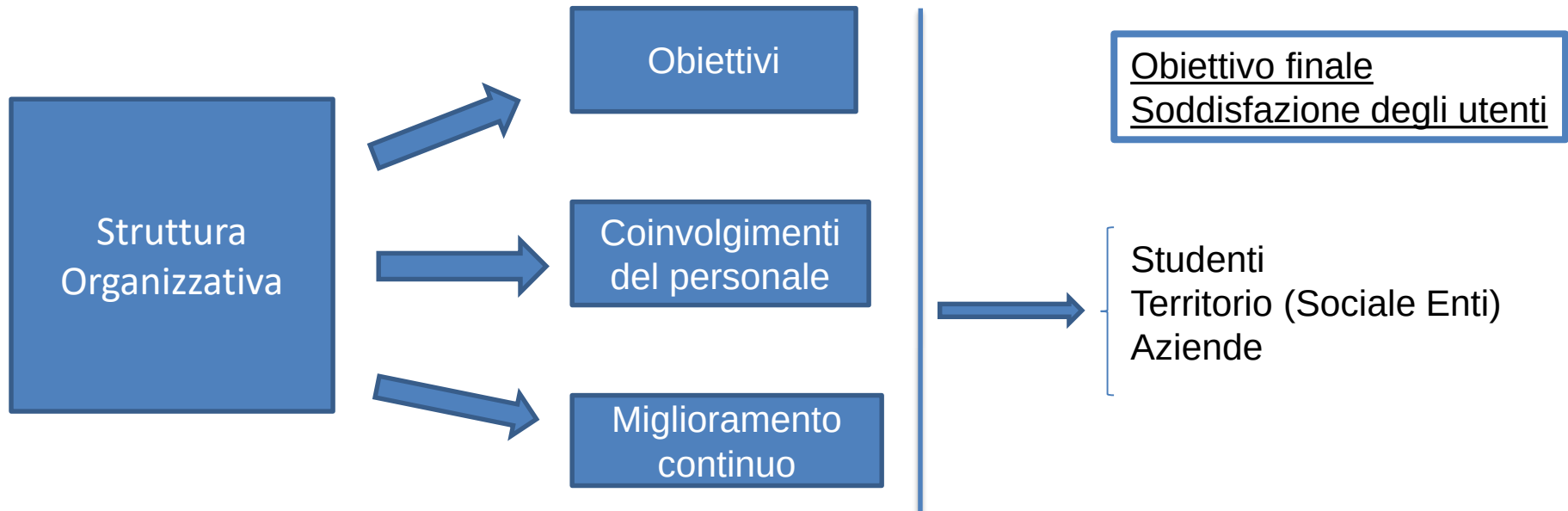
2. Il ciclo delle Performance di UniCa

In relazione alla autonomia che consente alle amministrazioni di declinare i SMVP nella maniera più funzionale alle proprie esigenze organizzative, e in linea con gli indirizzi dell'Anvur in riferimento alla necessità di assicurare un maggiore legame tra gli obiettivi del personale e quelli dell'Ateneo attraverso il Piano Integrato, l'Ateneo ha individuato nel [Documento Strategico di Programmazione Integrata](#) approvato nel mese di Gennaio 2017, uno strumento di programmazione che ha messo in evidenza il rapporto diretto e la necessaria coerenza che deve guidare la definizione degli obiettivi strategici, di competenza degli organi di governo, e la fase di programmazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture didattiche, di ricerca e amministrative.



Impostazione Organizzativa e Gestionale:
Applicazione e implementazione del Sistema di Qualità e gestione per Processi

Flusso e orientamento organizzativo



Sistema di Qualità

Da Lavorare per «procedure»

-lavorare con responsabilità limitata ad attività e/o adempimenti spesso in sequenza procedurale e temporale, con esecuzione di istruzioni

-parte del processo

A Lavorare per «Processi»

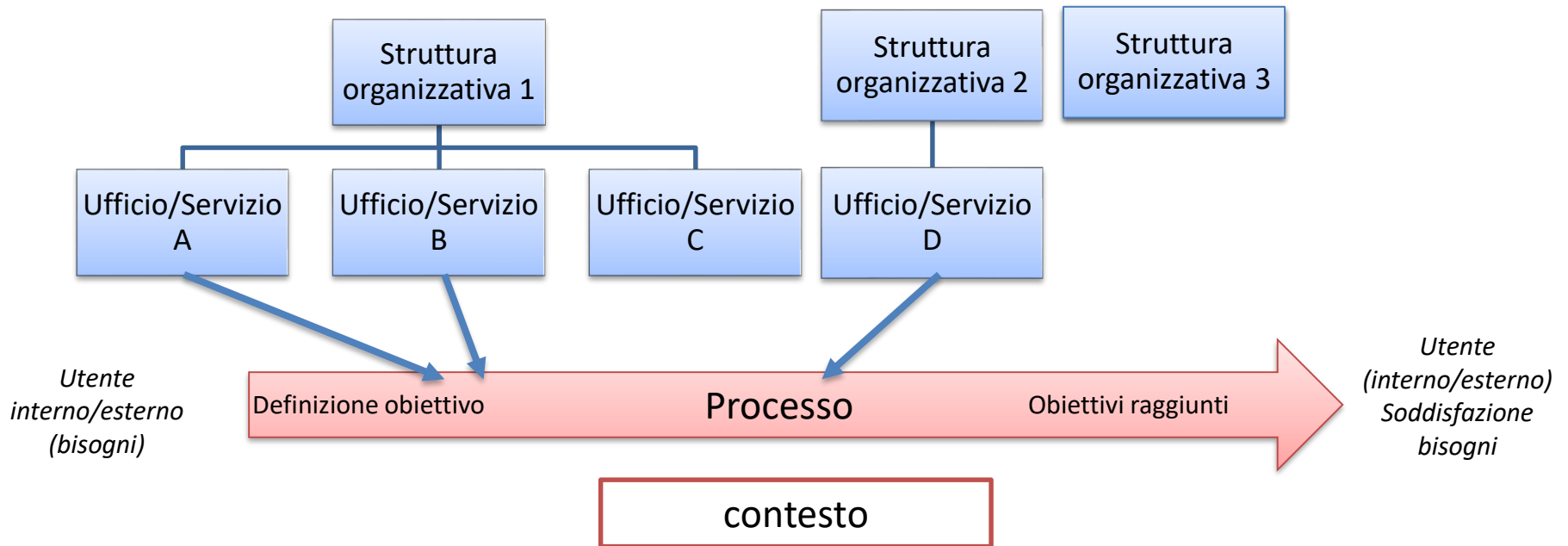


Efficace strumento di
gestione dell'Ateneo
orientato al
MIGLIORAMENTO
CONTINUO

-lavorare in team, con responsabilità condivisa, attuando miglioramenti continui all'attività e al «prodotto», orientati al risultato/obiettivo, per la soddisfazione dell'utente (interno/esterno)

-insieme organizzato di attività e decisioni finalizzato alla creazione di output condivisi

Gestione per processi



Cambiamento nell'approccio e nella organizzazione del lavoro

- cambiare è faticoso e «costa»

MA

- È indispensabile per affrontare situazioni complesse (in alcuni casi confuse e che non consentono interpretazioni chiare) e rispondere alle sollecitazioni del contesto di riferimento



"Chi non ha lo spirito della sua epoca, della sua epoca ha tutti i guai"

Voltaire



"Non è la specie più intelligente e neppure la più forte a sopravvivere, ma quella più disposta al cambiamento"

Charles Darwin



"Il mondo è cambiato, e noi dobbiamo cambiare insieme al mondo"

Barack Obama – 20 gennaio 2009

*Non è positivo un cambiamento fine a se stesso e indifferente ai contenuti, ma occorre «cambiare in meglio»
(A.U.?)*

Sistema di Valutazione delle Performance

- Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance



Obiettivi Strategici



Obiettivi operativi



di struttura, a livello di

Individuali

- Ateneo (obiettivi strategici)
- Facoltà (Didattica/organizzazione)
- Dipartimenti (Didattica/Organizzazione, Ricerca, Progetti)
- Direzioni (obiettivi collettivi/Comuni)
(obiettivi di TEAM)

Direzioni



20% Comportamenti organizzativi

80% Obiettivi

35% ob. Collettivo/Comune

45% ob. Individuali
(di funzionamento, di Progetto)

Risultato:

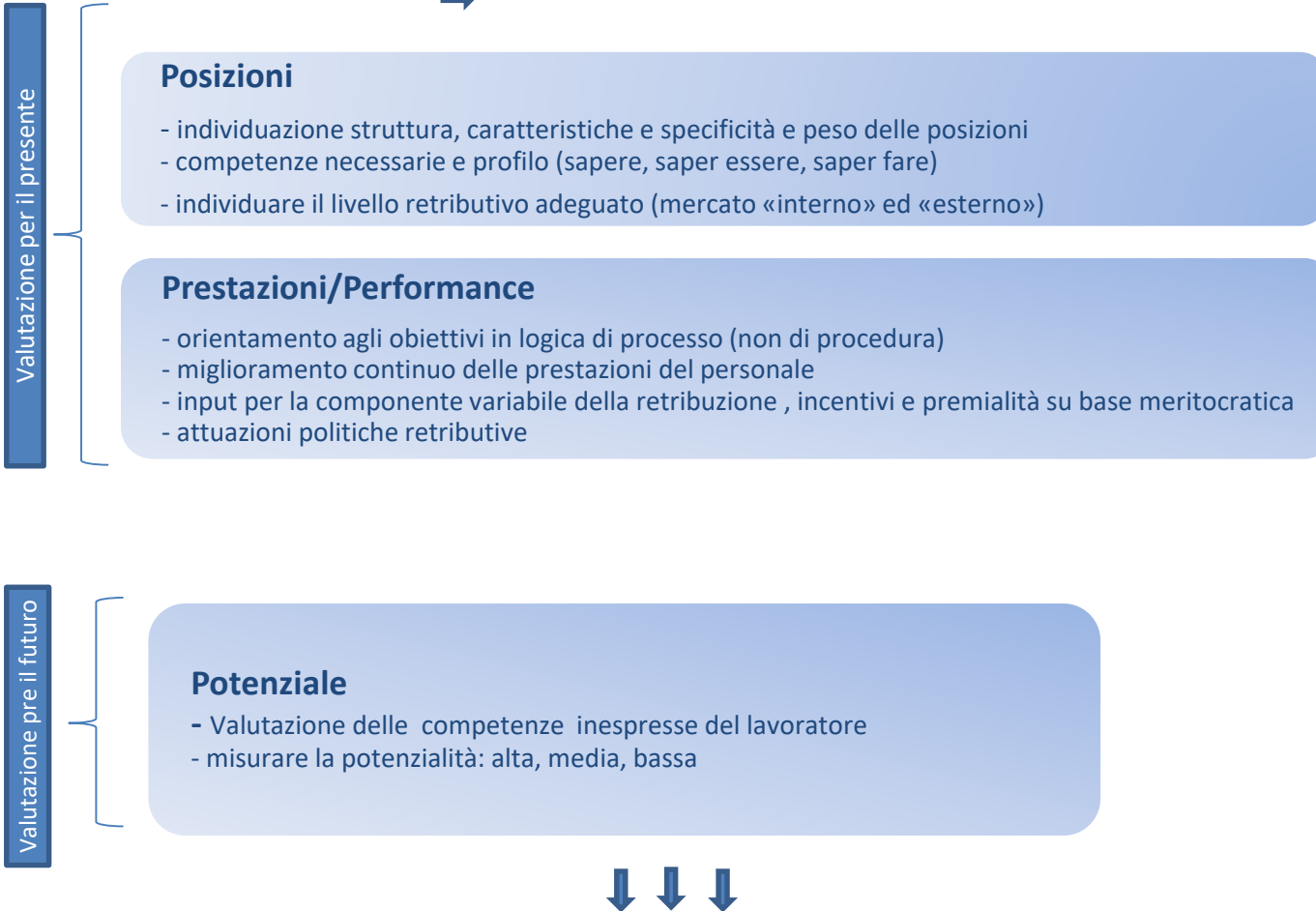
- Media ponderata
- Collegato a retribuzione variabile
- In scala pentametrica per interpolazione lineare



EP	Risultato 80% ob. Individuale 20% comportamenti organizzativi
D	Risultato/ contributo alla performance
C	Risultato/ contributo alla performance
B	contributo alla performance

Modello Organizzativo Sistema di valutazione del personale come strumento gestionale

↳ Distinte finalità delle valutazioni



Applicazione nel sistema UNICA:

- confronto con il sistema aziendale (ottica miglioramento continuo)
- applicazione principalmente di valutazione Performance, e in parte delle posizioni (mappatura, profilo. Peso, pochissimo del potenziale)
- rigidità e limiti normativi

Valutazione Performance

- Esperienza nell'Università di Cagliari"; impostazione per valutare ciò che è stato fatto, come è stato fatto, utilizzando le proprie competenze e la struttura/budget a disposizione.
- **Risultati** (Peso maggiore es 80%): valuta quanto e cosa ha fatto in relazione agli obiettivi assegnati
- **Comportamenti** (peso minore es 20%): valuta come è stato fatto (comportamenti organizzativi, leadership, capacità di lavorare in gruppo, problem solving, capacità innovatrice, orientamento alla soddisfazione del cliente interno ed esterno, ecc.).
- E' un sistema di gestione tramite il coinvolgimento orientato agli obiettivi e al risultato. Rispetto al sistema aziendale, nell'impostazione nella **PA si riscontra, in alcuni casi, una accezione quasi "punitiva" che riduce il coinvolgimento e non diffonde motivazione** (ad esempio, tra gli altri, art 19 d. lgs 150/2009 vecchia versione, eccessivo peso alla differenziazione "forzata" ; l'art. è rimasto inapplicato, altrimenti avrebbe determinato situazioni fortemente negative, l'abrogazione è positiva); lo scopo del sistema è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi non alla "differenziazione per definizione" delle valutazioni)
- **Il Sistema è parzialmente finalizzato**: è uno strumento di gestione, di coinvolgimento e orientamento al risultato, di motivazione e stimolo, ma **senza risorse adeguate che completano il ritorno della valutazione si rischia di ottenere l'effetto contrario** (coloro che sono valutati negativamente, e chi è valutato positivamente senza che segua una riconoscimento meritocratico rischiano di avere lo stesso approccio critico, negativo, di ostilità verso la valutazione).
- **Difficoltà a individuare obiettivi e indicatori misurabili con il massimo livello di oggettività, nella totale gestione del valutato, predefiniti nell'indicatore in maniera da realizzare una valutazione "automatica" e ridurre le discrezionalità**; nel sistema aziendale i parametri di natura economica, patrimoniale e finanziaria agevolano tale processo; l'annunciata piattaforma comune ANVUR per obiettivi e indicatori sarebbe un supporto molto positivo, anche per stabilire un campo di confronto comune tra Atenei); incentivi/retribuzione variabile non autofinanziati dall'obiettivo, trovare forme di incentivazione con risorse ricavate dalla gestione (es. consentire utilizzo di parte di utili ottenuti dai risparmi nello svolgimento delle attività/servizi richiesti).
- **L'assegnazione degli obiettivi non esaurisce l'attività del valutato**, anzi rileva solo una parte delle priorità assegnate; non sempre è tenuto in considerazione questo aspetto.
- **Non realizzabilità, solo in maniera parziale se sussistenti graduatorie vigenti, piani di carriera o retributivi (vincoli concorsi e selezioni Peo)**

Segue considerazioni

Valutazione della Posizione

- Mappatura e valutazione del peso: metodo Nagima e Hay; limitati a stabilire la fascia di riferimento e valutare l'inquadramento di una posizione da mettere a concorso.
- Confronto con il "mercato del lavoro" interno ed esterno applicabile con molte rigidità.

Valutazione del Potenziale

- Non applicato in maniera strutturata; fondamentale come strumento di motivazione e coinvolgimento e per l'individuazione delle "carte di sostituzione", soprattutto in una condizione di forte contenimento di risorse, soprattutto umane e professionali; programmi e pianificazioni formative.

Altre considerazioni



- L'applicazione del Sistema di valutazione in un contesto prevalente, e comunque condizionante, di diritto pubblico e amministrativo richiede eccessivi formalizzazioni e fasi burocratiche da semplificare e in alcuni casi superare. Apprezzamento per le impostazioni in questo senso delle linee guida per il sistema di qualità dell'anvur che, si auspica, confermino l'approccio anche sui sistemi di valutazione del personale. (es. redazione del Piano integrato-documento di programmazione integrata; fase di assegnazione degli obiettivi; monitoraggio; consuntivazione; relazioni al nucleo di seconda istanza, Redazione Relazione delle performance; validazione; coinvolgimento necessario degli organi di governo);
- Il Nucleo di Valutazione in funzione OIV: prerogative dell'università da salvaguardare (già posizione Civit); presenza nelle Università del cda che a cui è affidata la gestione e di conseguenza ha tutti gli elementi per valutare il DG (Organo di Ateneo e Dirigente Apicale); ruolo di verifica e assicurazione del regolare svolgimento del processo; valutazione di seconda istanza; raffronto con ruoli di verifica e supervisione nel sistema aziendale (ad esempio, la supervisione del valutatore, il comitato di valutazione nelle quotate, la pianificazione e controllo di gestione.

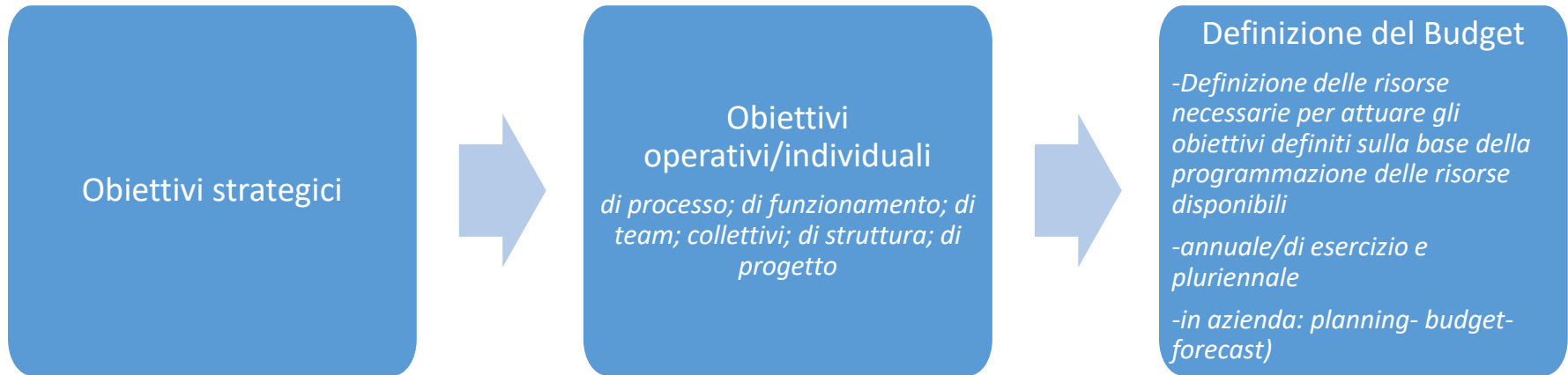
ASPETTI DI GESTIONE CONTABILE:

- Contabilità Economico patrimoniale: dal 2013; Strumento gestionale: Formazione
- Integrazione tra ciclo di Bilancio e ciclo delle Performance
- La conferma e il consolidamento del budget assegnato; l'esplicitazione di eventuali risorse di budget e umane ulteriori e necessarie per il raggiungimento di obiettivi rispetto a quelle attribuite alle strutture, in sede di assegnazione degli obiettivi al personale dirigente;
- L'esplicitazione di risorse per obiettivi collegati a progetti specifici.



Il legame tra le risorse iscritte in bilancio e gli obiettivi è individuato direttamente nel caso di progetti specifici, indirettamente/per riferimento al budget assegnato per obiettivi di funzionamento/attività corrente.

Le fasi del processo



Momento gestionale:

indicazione alle strutture del budget autorizzatorio nei limiti della struttura di delega;

Definizione della disponibilità di risorse e dei tempi di utilizzo

Contabilità Finanziaria

finalizzata a definire i limiti di autorizzazione all'utilizzo delle risorse

Contabilità economico patrimoniale

finalizzata a rilevare l'andamento, gli scostamenti, la modalità di utilizzo delle risorse nella gestione di esercizio, sotto il profilo economico (sulla base di ricavi e costi), patrimoniale (crediti, debiti, patrimonio netto) e finanziario (entrate e uscite)



- Budget come strumento di gestione e non come fine;
- Rilevazione scostamenti-azioni correttive – rimodulazioni;
- Obiettivi: integrazione tra i diversi livelli (strategico, tattico/operativo, individuale processo di assegnazione “a cascata”)
- Gestione per processi

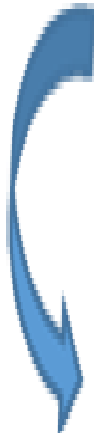
Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo delle performance

interpretazione applicativa di carattere eminentemente gestionale

- Ciclo di bilancio: fasi e metodi quali strumenti per definire e realizzare gli obiettivi del ciclo delle performance



- Ciclo delle performance – processo gestionale per orientare al risultato e realizzare le finalità della struttura



Processo «circolare»

Sistema Aziendale: esperienze nel privato e nel pubblico

Società Quotata

- Scopo della società: remunerazione dei fattori produttivi e del capitale-
- Obiettivi individuabili e definibili per valori economico patrimoniali e finanziari (Executive; managing/gestionali; operativi.../Net Result – MOL/CIN- EBITDA Margini); Costo del prodotto ; costo delle materie prime; costi, quantità e qualità di produzione; fatturati e margini; prezzi di vendita; clienti/costo del lavoro-costi generali e di struttura; indici di qualità e organizzazione)

Ateneo

- Finalità: Ricerca Didattica Terza Missione: creazione e diffusione del sapere - utilizzo oculato delle risorse ;
- obiettivi non sempre definibili e individuabili per valori economico patrimoniali e finanziari; altre modalità spesso specifiche del tipo di struttura complessa, più “prosaiche” che economiche, legate alle finalità dell’ateneo; difficoltà nella misurazione e nella definizione degli indicatori; necessità di indicatori di riferimento;