

Allegati alla Relazione della D.G. 2015

Allegato A <i>Evoluzione del Modello organizzativo dell'UPO</i>	<i>pagina</i> 2
Allegato B <i>Sistema di Obiettivi</i>	26
Allegato C <i>Sistema di Riunioni: proposta di articolazione</i>	29
Allegato D <i>Modello di valutazione delle performance organizzative: una proposta</i>	34
Allegato E <i>Progetto "Fiducia&Welfare"</i>	38

EVOLUZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO DELL'UNIVERSITA' DEL PIEMONTE ORIENTALE *relazione finale di Giorgio Donna*

INDICE:	<i>pagina</i>
<i>1. Obiettivi del progetto</i>	3
<i>2. Organizzazione di un Ateneo: le variabili rilevanti</i>	3
<i>3. La variabile geografica: gli Atenei multipolari</i>	6
<i>4. L'organizzazione dell'UPO nel 2012</i>	8
<i>5. Gli interventi di sviluppo organizzativo realizzati</i>	9
<i>6. I risultati conseguiti e la situazione in essere al 2015</i>	12
<i>7. Le leve organizzative</i>	14
<i>8. Il capitale umano e il dimensionamento dell'organico</i>	14
<i>9. La struttura: proposta di evoluzione dell'assetto organizzativo</i>	16
<i>10. I meccanismi direzionali e operativi</i>	22
<i>11. I valori e la cultura organizzativa</i>	25

1. Obiettivi

Il progetto si proponeva due obiettivi principali:

- portare a compimento il modello organizzativo dell'Ateneo, completamente ridisegnato nel 2013, attraverso la progettazione e/o l'avviamento e/o la messa a regime dei principali meccanismi operativi (sistema di obiettivi, sistema di riunioni, sistema informativo direzionale, valutazione delle prestazioni);
- riesaminare il disegno della struttura organizzativa adottata nel 2013, in modo da identificare e definire eventuali opportunità di cambiamento utili a migliorare il grado di efficacia e/o efficienza del funzionamento delle attività amministrative.

2. Organizzazione di un Ateneo: le variabili rilevanti

Dal punto di vista organizzativo, le variabili fondamentali da tenere in conto nel disegnare l'assetto organizzativo dell'amministrazione di un Ateneo sono due:

- la *dimensione* (numero di studenti, docenti e personale PTA; volume delle attività di ricerca e di terza missione);
- il grado di *diversificazione* (numerosità delle aree scientifiche e disciplinari coperte).

Al crescere della dimensione aumentano:

- la possibilità di sfruttare economie di scala attraverso la concentrazione delle attività;
- la possibilità di utilizzare risorse specializzate in determinate attività.

All'aumentare del grado di diversificazione si associano:

- l'esigenza di differenziare le attività di supporto amministrativo (ad esempio, i comparti scientifici presentano necessità di supporto almeno in parte diverse da quelli umanistici);
- l'esigenza di decentrare le attività amministrative presso le strutture dipartimentali.

Incrociando le due variabili citate, si possono identificare quattro tipi principali di Atenei, caratterizzati da problematiche organizzative notevolmente diverse (vedi Fig. 1):

1. i **grandi Atenei generalisti** (grande dimensione e alta diversificazione);
2. i **grandi Atenei specializzati**, (grande dimensione e bassa diversificazione);
3. i **piccoli Atenei specializzati**, (piccola dimensione e bassa diversificazione);
4. i **piccoli Atenei generalisti**, (piccola dimensione e alta diversificazione).

Nella Fig. 2 sono riportati gli Atenei italiani che più tipicamente rientrano in ognuna delle quattro tipologie indicate.

Facendo riferimento alle considerazioni espresse in precedenza, si possono dedurre alcuni principi utili a caratterizzare il diverso profilo organizzativo dei quattro tipi di Atenei (Fig. 3). In particolare:

- i grandi Atenei specializzati presentano il duplice vantaggio di poter da un lato fare leva su alte economie di scala e alte specializzazioni funzionali, e dall'altro di non dover fare fronte a significative esigenze di differenziazione;
- i grandi Atenei diversificati presentano il vantaggio di poter contare su alte economie di scala e alte specializzazioni funzionali, a fronte dello svantaggio di dover dare risposta a esigenze di servizio differenziate;

- i piccoli Atenei specializzati non possono contare su economie di scala e alte specializzazioni funzionali, ma presentano il vantaggio di esigenze di supporto poco differenziate;
- i piccoli Atenei diversificati, tra i quali si colloca l'UPO, presentano criticità sia sotto il profilo della dimensione (basse possibilità di economie di scala e di specializzazioni funzionali) che della differenziazione.

Fig. 1.2.3 Fattori di complessità organizzativa degli Atenei

Grado di Diversificazione	Alta diversificazione Atenei generalisti	Bassa diversificazione Atenei specialisti
Alta Dimensione Atenei grandi e medio-grandi	??	??
Bassa Dimensione	?? ??	?? ??

Alla luce di queste considerazioni, si possono identificare i modelli organizzativi che in linea di principio appaiono più appropriati nelle diverse situazioni. In particolare (vedi Fig. 4):

- ai piccoli Atenei specializzati ben si adatta un modello articolato su base funzionale (supporto alla didattica, supporto alla ricerca, attività contabili, gestione delle risorse umane, acquisti, servizi tecnici, ecc.) sostanzialmente accentrato (attribuzione ai Dipartimenti di minime competenze amministrative);
- nei grandi Atenei specializzati appare logico un modello articolato su base funzionale (come nel caso precedente) ma con un maggiore grado di decentramento operativo presso i Dipartimenti. In altri termini, in ogni ambito funzionale le attività vanno impostate e governate dal centro in modo omogeneo per tutto l'Ateneo, mentre la loro operatività in buona misura può/deve essere decentrata presso i Dipartimenti;
- nei grandi Atenei diversificati il modello organizzativo deve basarsi su un elevato decentramento bilanciato da un forte coordinamento funzionale. In pratica, i Dipartimenti necessitano di un grado di autonomia relativamente elevato per organizzare le loro attività amministrative, nell'ambito di regole e procedure definite dal Centro che tutti sono chiamati a rispettare;
- per i piccoli Atenei diversificati non è individuabile un modello di per sé adeguato, in quanto la diversificazione spinge verso un decentramento che la piccola dimensione rende difficilmente praticabile o inefficiente. In sintesi, tali Atenei sono spinti verso un decentramento che, a causa delle limitate risorse di cui dispongono, non possono permettersi. Il grado di equilibrio tra accentramento e decentramento è pertanto più sottile

e difficile da decifrare, e più alta la probabilità di allestire un sistema amministrativo poco efficiente.

Fig. 2.2.1 Il panorama italiano

	Alta diversificazione Atenei generalisti	Bassa diversificz i one Atenei specialisti
Alta Dimensione Atenei grandi e medio-grandi	Roma Sapienza (65) Bari (32) Bologna (55) Firenze (31) Napoli Federico II (49) Pisa (27) Torino (43) Palermo (26) MiStatale (43) Mi Bicocca (24) Padova (41) Catania (24) Roma Tre (24) Genova (22) Roma Tor Vergata (22)	Milano Politecnico (29) Torino Politecnico (19)
Bassa Dimensione Atenei medio-piccoli e piccoli	Sassari (8) Umbria (5) Piemonte Dr. (7) Campobasso (5) Macerata (6) Reggio Calabria (5) Insubria (6) Camerino (4) Foggia (6) Fermo (4) Catanzaro (6) Basilicata (4) Cassino (5) Sannio (4)	Udine Politecnico (6) Napoli Orientale (6) UAV (4)

Fig. 3.2.1 Le variabili organizzative rilevanti

	Alta diversificazione Atenei generalisti	Bassa diversificz i one Atenei specialisti
Alta dimensione Atenei grandi e medio-grandi	Vantaggi: Alte economie di scala Alte specializzazioni funzionali	Vantaggi: Alte economie di scala Alte specializzazioni funzionali Basse esigenze di decentramento Basse esigenze di differenziazione
Bassa Dimensione	Svantaggi: Alte esigenze di decentramento Alte esigenze di differenziazione Basse economie di scala Deboli specializzazioni funzionali	Vantaggi: Basse esigenze di decentramento Basse esigenze di differenziazione Svantaggi: Basse economie di scala Deboli specializzazioni funzionali

Fig. 4.1.1.1 modelli organizzativi

	Alta diversificazione Atenei generalisti	Bassa diversificazione Atenei specialisti
Alta dimensione Atenei grandi e medio-grandi	Organizzazione DECENTRATA sul piano operativo ACCENTRAMENTO Alte Specializzazioni Funzionali	Organizzazione ACCENTRATA Alte Specializzazioni Funzionali
	?	Organizzazione ACCENTRATA Basse Specializzazioni Funz.
Bassa Dimensione		

3. La variabile geografica: gli Atenei multipolari

Un'ulteriore variabile generatrice di complessità sul piano organizzativo è costituita dal grado di concentrazione/dispersione geografica di un Ateneo. Non si fa riferimento in questo caso alle numerose situazioni di "sedi decentrate" nelle quali gli Atenei hanno spesso dislocato lo svolgimento di attività didattiche, in quanto questa situazione genera un livello di complessità relativamente semplice da gestire.

Invece, il caso è ben diverso per i cosiddetti Atenei *multipolari*, che si caratterizzano per avere più sedi strutturali o istituzionali. In pratica, è il caso in cui i diversi Dipartimenti hanno sede in città diverse, nelle quali si svolgono le attività sia di didattica e sia di ricerca.

In Italia è questo il caso di quattro Atenei: Insubria (sedi di Varese e Como), Modena e Reggio Emilia, Gabriele d'Annunzio (sedi di Chieti e Pescara) e il Piemonte Orientale (sedi di Vercelli, Alessandria e Novara).

Tra questi quattro Atenei l'UPO si distingue in negativo per due aspetti:

- la tripolarità (gli altri sono Atenei bipolari);
- la maggiore distanza geografica tra le sedi.

Come si può notare dalla Fig. 5, l'insieme delle sedi di Vercelli e Novara assimilerebbe sostanzialmente l'UPO agli altri tre Atenei bipolari, ma la presenza della terza sede, quella di Alessandria, è fonte di un rilevante aumento di complessità organizzativa dovuto non solo alla distanza di tale sede dalle altre, ma ancora di più alla grave carenza dei collegamenti stradali e soprattutto ferroviari tra il Sud-Est e il Nord-Est del Piemonte.

Il problema assume ulteriore criticità alla luce di tre considerazioni aggiuntive:

- presso le sedi di Novara ed Alessandria l'UPO è presente con più sedi tra loro logisticamente separate e male collegate attraverso mezzi di trasporto urbano. E' il caso in particolare del Dipartimento di Scienze del Farmaco, la cui sede è lontana sia dalla sede del DISEI (caserma Perrone) che da quelle di Medicina (palazzo Bellini e Salesiani);
- la recente politica di sviluppo adottata dall'UPO ha progressivamente esteso l'attività di molti dei suoi Dipartimenti in città diverse da quella dove il Dipartimento ha sede (il DISEI, che ha sede a Novara, svolge attività didattica anche ad Alessandria; DIGSPES, con sede ad Alessandria, svolge attività didattica anche a Novara; DISIT, con sede ad Alessandria, svolge attività didattica e di ricerca anche a Vercelli; DISUM, con sede a Vercelli, svolge attività didattica anche ad Alessandria);
- nel tempo è fortemente cresciuto di dimensione il polo di Novara, mentre quello di Alessandria ha visto ridimensionarsi il suo peso relativo. Nel contempo, una quota relativamente elevata di personale tecnico-amministrativo ha residenza alessandrina, ciò che genera una inevitabile difficoltà ad adeguare il dimensionamento degli organici al volume di attività delle diverse sedi.

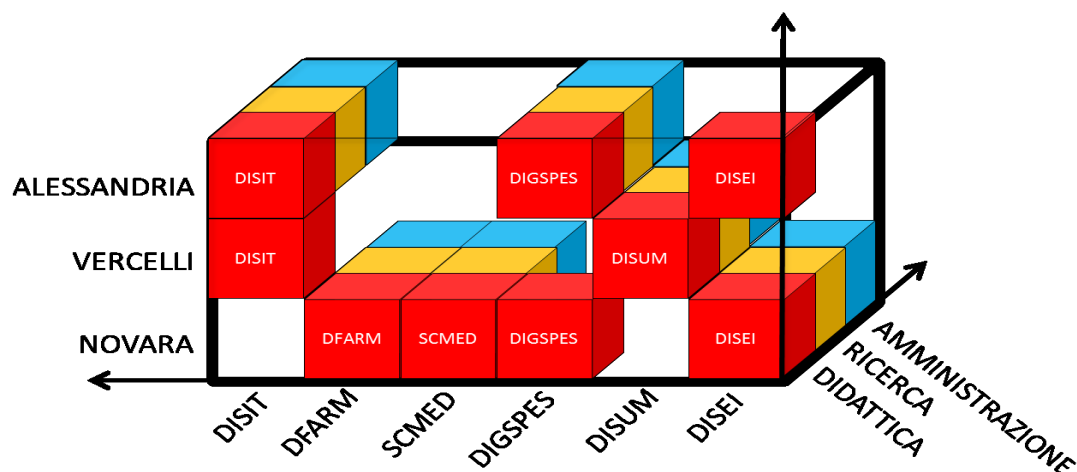
La conseguenza finale è che il disegno organizzativo dell'UPO va sviluppato su tre assi: quello funzionale (supporto alla didattica, supporto alla ricerca, attività amministrative di back-office), quello dipartimentale (le sei aree scientifiche) e quello geografico (i tre poli).

La complessità della realtà organizzativa dell'UPO è bene rappresentata nella Fig. 6, che incrocia le tre dimensioni citate.

Fig. 5 – Gli Atenei multipolari

Atenei	sedi	Distanza tra le sedi
Università di Modena e Reggio Emilia	Modena Reggio Emilia	31 km
Università G. d'Annunzio	Chieti Pescara	16 km
Università dell'Insubria	Varese Como	28 km
Università del Piemonte Orientale	Vercelli Novara Alessandria	27 Km (VC – NO) 67 km (VC – AL) 74 km (NO – AL)

Fig. 6 – UPO – gli incroci sedi/Dipartimenti/funzioni



4. L'organizzazione dell'UPO nel 2012

Nel 2012 il sistema organizzativo dell'Ateneo si caratterizzava per i seguenti elementi:

- un forte grado di decentramento delle attività amministrative presso i Dipartimenti, affidate alla responsabilità di un EP per ogni Dipartimento;
- un assetto organizzativo omogeneo presso tutti i Dipartimenti (segreteria amministrativa, supporto alla didattica, biblioteca, laboratorio informatico, laboratori didattici e scientifici);
- una forte autonomia concessa ai Dipartimenti nella definizione delle procedure operative, con debole coordinamento da parte dell'Amministrazione Centrale;
- presso l'Amministrazione Centrale, la sostanziale assenza di un modello organizzativo, con attribuzione di compiti e responsabilità fondata *in primis* sulle persone;
 - sia presso i Dipartimenti che presso l'Amministrazione Centrale, un basso livello di delega (attribuzione di compiti più che di responsabilità), con affidamento effettivo delle responsabilità amministrative esclusivamente ai dirigenti (presso l'Amministrazione Centrale) e ai Direttori di Dipartimento (presso i Dipartimenti);
 - carenza di procedure e meccanismi organizzativi formalizzati (prevalenza di prassi operative invece che di processi strutturati);
 - una cultura prevalentemente burocratica, imperniata sugli adempimenti amministrativi, in assenza di qualunque meccanismo di gestione per obiettivi o per progetti.

In sintesi, l'organizzazione era connotata da un'impronta prevalentemente operativa e burocratica, con forte autonomia da parte dei Dipartimenti, presso i quali i Direttori svolgevano nei fatti un ruolo di Direzione amministrativa decentrata.

Le principali criticità conseguenti a tale situazione si potevano rilevare in:

- una squilibrata distribuzione delle risorse tra i Dipartimenti e tra questi e l'Amministrazione Centrale;

- una sorta di *balcanizzazione* organizzativa (sistemi, procedure e prassi fortemente diverse tra i Dipartimenti);
- una forte dipendenza della qualità delle attività amministrative dalla competenza e dalla disponibilità delle persone;
- un improprio ruolo amministrativo svolto dai Direttori di Dipartimento;
- un basso livello di motivazione del personale, pure in presenza di un forte senso di identificazione con l'istituzione.

5. Gli interventi di sviluppo organizzativo realizzati

Alla fine del 2012 è stato definito un articolato piano di sviluppo organizzativo, poi progressivamente implementato nel triennio 2013-2015.

In particolare si sono realizzate le seguenti azioni:

- disegno di un nuovo modello organizzativo, realizzato dalla Direzione Generale insieme ai Dirigenti e con un forte coinvolgimento degli EP, che ha condotto a definire una nuova struttura in termini di responsabilità, collegamenti gerarchici e rapporti funzionali. Tale struttura è stata formalizzata nel 2013 e prevede (vedi organigrammi di Figg. 7.1, 7.2, 7.3, 7.4 e 7.5) 3 Divisioni affidate a dirigenti e 19 unità di primo livello (15 Settori affidati a EP e 4 altri Uffici), di cui 2 alle dirette dipendenze del Rettore, 1 facente capo congiuntamente a Rettore e Direzione Generale, e le restanti 16 dipendenti dalle 3 posizioni dirigenziali;
- assegnazione, nel corso del 2013, di 55 incarichi di responsabilità all'interno dei Settori, su proposta dei relativi responsabili;
- riassegnazione del personale a Divisioni, Settori e Uffici, operando anche interventi di riequilibrio rispetto alla situazione preesistente;
- piena attuazione del disposto normativo previsto dalla L.240/2010, in forza della quale l'Amministrazione è chiamata a operare come sistema unitario alle dipendenze della Direzione Generale, con la responsabilità di fornire al corpo accademico e agli studenti i supporti dovuti in modo efficace ed efficiente. La conseguenza più rilevante è consistita nell'eliminazione di qualunque rapporto di dipendenza del personale tecnico-amministrativo da figure accademiche (in particolare dai Direttori di Dipartimento);
- progettazione nel 2013 e realizzazione, a partire dal 2014, di un piano di sviluppo ICT, con l'obiettivo di realizzare un sostanziale ammodernamento dei sistemi sotto il profilo tecnologico e un totale ridisegno dei supporti informatici di Ateneo in una logica di omogeneità e integrazione;
- definizione di un articolato piano di formazione per il personale a tutti i livelli, con avvio della sua realizzazione a partire dal 2014;
- impostazione di un sistema di obiettivi per dirigenti, responsabili di settori e uffici, titolari di incarichi di responsabilità, con gestione sperimentale nel 2014 e messa a regime nel 2015;
- costituzione del Management Team, formato da dirigenti e responsabili di settori e uffici, con funzioni di informazione e coordinamento, e avvio di incontri periodici a partire dal 2014.

In linea generale, il piano di intervento avviato si è posto l'obiettivo di promuovere un sostanziale miglioramento nel livello di produttività del sistema amministrativo attraverso l'introduzione di una cultura di tipo manageriale, particolarmente necessaria in un'organizzazione caratterizzata, come si è richiamato, da un elevato e per certi versi inevitabile grado di complessità.

Fig. 7.1 - Strutture alle dipendenze del Rettore

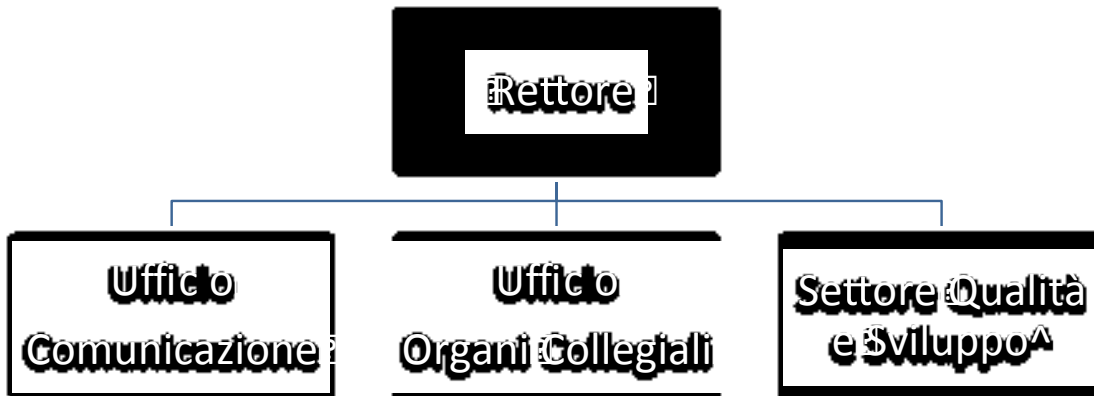


Fig. 7.2 - Strutture alle dipendenze del Direttore Generale

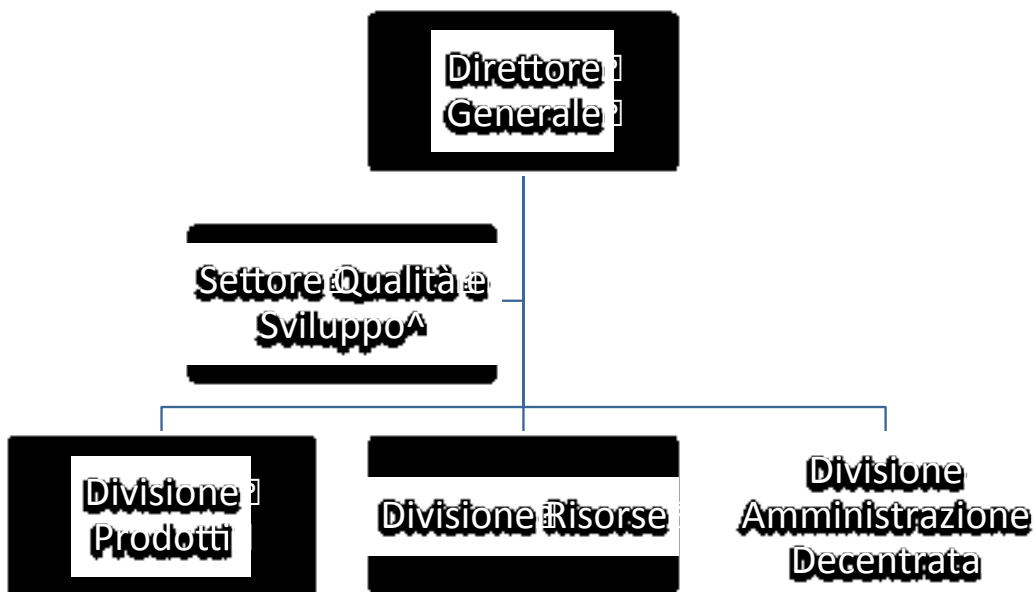


Fig. 7.3 - Strutture della Divisione Prodotti

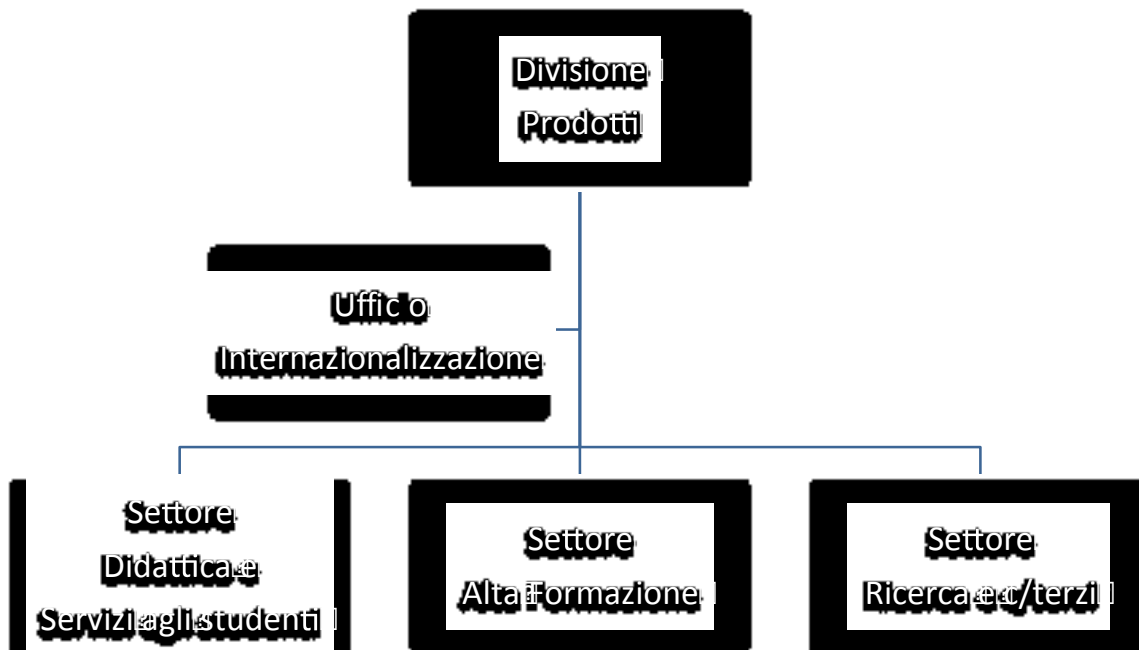


Fig. 7.4 - Strutture della Divisione Risorse

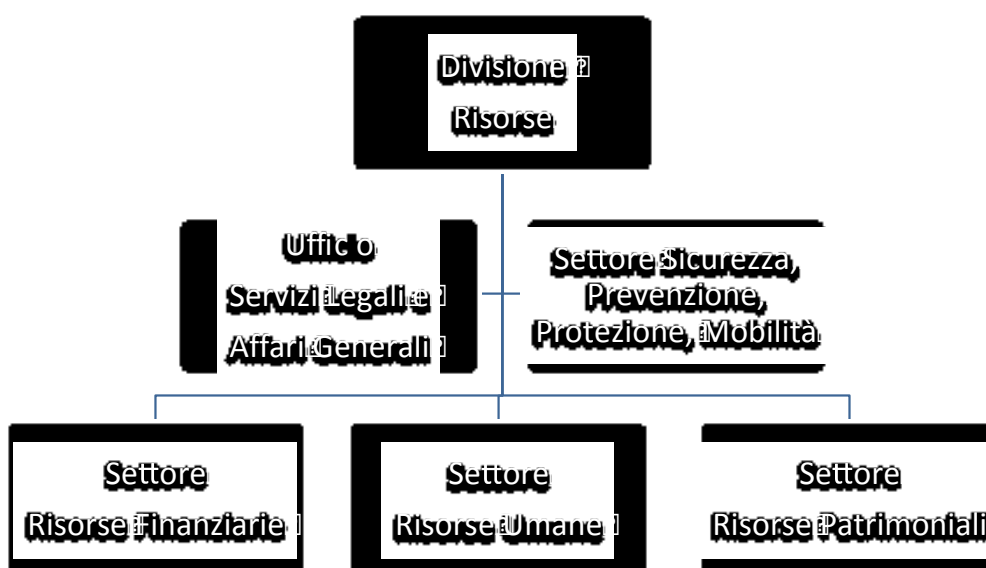


Fig. 7.5 - Strutture della Divisione Amministrazione Decentrata



6. I risultati conseguiti

I risultati determinatisi a seguito dell'insieme degli interventi realizzati nel triennio 2013-2015 si possono riassumere in tre punti principali:

- aumento di produttività;
- rischio di "motore fuori giri";
- livello di motivazione non pienamente recuperato.

Aumento di produttività

E' indiscutibile che la produttività complessiva della macchina amministrativa nel periodo in oggetto sia aumentata in modo significativo. Questo è dimostrabile semplicemente rilevando che l'amministrazione ha saputo fare fronte a un carico di lavoro notevolmente aumentato senza alcun aumento di risorse di personale.

L'incremento del carico di lavoro è stato rilevante, ed è stato determinato dal concorso dei seguenti fattori principali:

- aumento dei volumi di attività conseguente allo sviluppo dimensionale vissuto dall'Ateneo, in primis in termini di studenti iscritti;
- aumento della complessità che si è generato a seguito dello sdoppiamento di alcuni corsi in altra sede;
- aumento del numero e della complessità degli adempimenti dettati dalle nuove normative ministeriali e governative intervenute (sistema di assicurazione qualità, meccanismi di valutazione

introdotti dall'ANVUR, contabilità economico-patrimoniale, norme su trasparenza e anticorruzione, ecc.);

- progetti di cambiamento e sviluppo avviati dall'Ateneo, affidati quasi esclusivamente a personale interno (piano di formazione, progetto ICT, nuova corporate identity, ecc.).

A queste aumentate incombenze l'amministrazione ha fatto fronte senza impegnare punti-organico (né per nuove assunzioni, né per progressioni interne), e anzi subendo qualche diminuzione (peraltro in numero limitato) per pensionamenti e trasferimenti ad altre Pubbliche Amministrazioni.

Rischio di "motore fuori giri"

La necessità di gestire insieme la continuità e il cambiamento, in presenza di maggiori volumi e impegni, ha determinato frequenti situazioni di sovraccarico della struttura, che è stata chiamata a operare in non poche occasioni al limite delle proprie capacità.

Se in qualche misura tale situazione può essere considerata "endemica" a causa della peculiare complessità dell'Ateneo che già è stata richiamata, è peraltro evidente che non può rappresentare una condizione costante: un buon motore deve essere in grado, in particolari situazioni, di operare "fuori giri", cioè oltre il suo regime normale, ma questa condizione non può diventare sistematica, pena il rischio per quel motore di incepparsi o di fondere.

Per evitare questo occorre aumentare la potenza della macchina amministrativa, ciò che può realizzarsi attraverso due vie:

- un suo rafforzamento dimensionale, attraverso l'assunzione di nuovo personale;
- l'adozione di interventi che permettano alla compagine organizzativa di "cambiare marcia", cioè di innalzare sostanzialmente il proprio livello di produttività. Esempi di interventi di questo tipo possono consistere nella crescita professionale delle persone (a partire dai "capi") attraverso la formazione, nell'aumento dei livelli di delega, nell'adozione di più elevati gradi di informatizzazione, nel ridisegno e nella formalizzazione dei processi amministrativi, nell'impiego di più evoluti meccanismi di programmazione, informazione e coordinamento.

Livello di motivazione non pienamente recuperato

La qualità del funzionamento di un'organizzazione è determinata non soltanto dall'adeguatezza del suo assetto strutturale e dei meccanismi di cui si serve, ma anche dal grado di motivazione che anima le persone che ne fanno parte.

A questo riguardo va innanzitutto rilevata l'impossibilità di esprimere una valutazione attendibile sia della situazione in essere e sia della sua evoluzione nel tempo, a causa della mancanza di informazioni adeguate a formulare giudizi sufficientemente fondati. In merito, sarà probabilmente utile progettare qualche forma di rilevazione strutturata che, in associazione all'indagine sul benessere organizzativo già in atto, consenta di monitorare con maggiore cognizione di causa il livello di motivazione del personale e più in generale il clima organizzativo dell'Ateneo.

Ciò premesso, è comunque indiscutibile che la motivazione rappresenta un tema di particolare delicatezza per l'UPO, alla luce di una serie di elementi che condizionano in misura assai rilevante la possibilità di intervenire positivamente su questa variabile. In particolare:

- i contratti di lavoro non vengono rinnovati ormai dal 2010;
- i rigidi e restrittivi vincoli normativi impediscono di incrementare i fondi per il salario accessorio;
- i fondi destinabili all'indennità di risultato assommano a valori molto modesti, a seguito della politica di privilegiare le progressioni orizzontali che è stata seguita nel passato;
- la composizione anagrafica del personale, che presenta un'età media relativamente giovane e una forte omogeneità, limita fortemente gli spazi potenziali di crescita, a causa del ridotto numero di pensionamenti e dell'elevato numero di EP nominati in passato;

- la distanza tra le sedi pone oggettivi limiti alla disponibilità del personale a spostarsi.

Di conseguenza, ci si trova in una situazione nella quale è difficile offrire opportunità di crescita sotto il profilo sia economico e sia delle prospettive di carriera, con la ragionevole previsione di sentirsi destinati, nel non breve arco lavorativo residuo, a rimanere ancorati alla stessa qualifica, allo stesso stipendio e forse allo stesso luogo di lavoro, agli stessi capi e agli stessi colleghi.

In definitiva, una situazione nella quale il miglioramento può apparire una prospettiva poco realistica e nella quale pertanto la motivazione verso il lavoro e il senso di appartenenza all'istituzione possono finire per essere collegati a fattori quali la sicurezza e la compatibilità con interessi e impegni extra-lavorativi piuttosto che alla ricerca di nuovi stimoli e di una più soddisfacente realizzazione personale.

7. Le leve organizzative

Qualunque organizzazione può essere gestita attraverso quattro leve principali:

- le **persone** (numero, competenze ed esperienze professionali, attitudini)
- la **struttura** (ruoli, responsabilità, collegamenti gerarchici e funzionali)
- i **meccanismi** (sistemi direzionali, procedure operative)
- i **valori** (principi cui attenersi nei comportamenti).

La qualità di un'organizzazione è il risultato del grado di robustezza di ognuna di queste quattro leve e del grado di bilanciamento e di coerenza che si riesce a stabilire tra di loro.

Di seguito viene indicata la strategia che, alla luce della situazione in essere, si suggerisce di mettere in atto rispetto ad ognuna.

8. Il capitale umano e il dimensionamento dell'organico

In linea generale è difficile stabilire se l'organico dell'Ateneo si trovi in una condizione di sovra o sottodimensionamento, in quanto la numerosità del personale è fortemente influenzata dalla qualità professionale delle persone, dal grado di efficienza e dal livello di informatizzazione dei processi, dalla articolazione e complessità dell'organizzazione (ad esempio, la presenza o meno di aree scientifiche come medicina, ingegneria, agraria, veterinaria può determinare tra gli Atenei delle differenze anche molto rilevanti nel fabbisogno di personale).

Per acquisire elementi appropriati a condurre valutazioni almeno di prima approssimazione, si può fare riferimento da un lato ai dati complessivi riscontrabili nel sistema universitario e dall'altro a quelli relativi agli Atenei più simili dal punto di vista dimensionale e strutturale.

Come indicatori, i due più abitualmente utilizzati sono:

- il rapporto tra il numero degli studenti iscritti e il personale tecnico-amministrativo (STUD/PTA);
- il rapporto tra il PTA e il corpo docente di ruolo (PTA/DOC).

Facendo riferimento ai dati dell'intero sistema universitario pubblico, si può rilevare che gli Atenei italiani nel 2014 presentavano un rapporto STUD/PTA di 28,8 e un rapporto PTA/DOC di 1,025. Rapportando questi valori al numero degli studenti e dei docenti dell'UPO, il PTA "teorico" dell'Ateneo ammonterebbe a 348 o a 379, numeri superiori rispettivamente di 38 e di 69 unità rispetto all'organico attuale, che è pari a 310. In pratica, si evidenzerebbe un sottodimensionamento compreso tra il 12% e il 22%.

Usando come Ateneo di riferimento l'Università dell'Insubria, che presenta numerosi aspetti di somiglianza (collocazione nel Nord-Ovest, dimensione medio-piccola, presenza di medicina, bipolarità Varese/Como), si può osservare che tale Ateneo presenta un rapporto STUD/PTA di 26 (contro 32,3 dell'UPO) e un rapporto PTA/DOC di 0,91 (contro 0,84 per UPO). Per allineare i due indicatori ai valori di quell'Ateneo l'organico di PTA dell'UPO dovrebbe risultare pari a 386 e a 337, con un incremento rispettivamente di 76 (+25%) e di 27 (+9%).

Pure con tutti i limiti di tali confronti, l'insieme dei dati esposti induce a ritenere che il PTA sia sottodimensionato (a maggiore ragione se si considera anche l'articolazione tripolare dell'Ateneo) e che l'entità di tale sottodimensionamento possa essere prudenzialmente stimata in misura pari ad almeno il 10%, valore equivalente a circa 30 persone.

Ciò premesso, occorre tenere presente che la possibilità di incrementare l'organico si scontra con due barriere difficili da sormontare.

1) Il vigente meccanismo dei punti-organico, che consente a ogni Ateneo di assumere personale entro un limite compreso tra il 30% e il 50% dei pensionamenti intervenuti. La giovane età dell'Ateneo e del suo personale fa sì che i punti-organico disponibili si siano finora mantenuti e siano destinati a rimanere su livelli estremamente esigui. Più precisamente, i PO a disposizione dell'Ateneo erano pari a circa 3 nel 2014, sono circa 4 nel 2015 e sono stimabili in 5 per il 2016 e 4,5 per il 2017. Ipotizzando un consumo medio di 0,25-0,30 per l'assunzione di una risorsa di PTA, se ne deduce che l'assunzione di 30 persone comporterebbe l'utilizzo di 7,5-9 PO, pari all'intera disponibilità di 2 anni. Per di più, occorre considerare le attese del PTA presente di dedicare una quota dei PO disponibili a progressioni orizzontali o verticali, per smuovere almeno in piccola misura una situazione totalmente bloccata (in termini economici e di qualifica) da molti anni.

2) Esiste una oggettiva esigenza prioritaria di impiego dei PO per il personale docente, alla luce di 3 circostanze concomitanti:

- la crescita dell'Ateneo in termini di iscritti, che comporta un maggior fabbisogno di docenti per sostenere l'offerta formativa;
- alcuni pensionamenti critici nel corpo docente, che comportano l'assoluta necessità di provvedere al rimpiazzo;
- l'elevatissimo numero di idoneità acquisite dal corpo docente nelle recenti valutazioni, che hanno determinato una forte pressione a dare la precedenza a interventi di up-grading (da ricercatore a professore associato, da professore associato a ordinario) sia per premiare la qualità scientifica dimostrata e sia per neutralizzare possibili spinte all'esodo dei docenti migliori verso altre sedi universitarie.

Alla luce di tale situazione, l'ipotesi di sopperire al citato sottodimensionamento attraverso consistenti aumenti di organico nell'ambito del PTA appare totalmente irrealistica. Rispetto alla prospettiva di nuovi innesti di PTA, appare invece più logico identificare situazioni di indiscutibile criticità che richiedano, per eccezione e in numero comunque molto limitato, il ricorso a nuove assunzioni, in modo da impegnare quote il più possibile modeste di punti-organico.

Ciò premesso, l'unica via alternativa per sostenere l'aumentato carico di lavoro consiste nell'identificare e attuare iniziative capaci di incrementare in modo sostanziale la produttività della

compagine amministrativa. In questa direzione le opportunità con maggiore potenziale appaiono le seguenti:

- rafforzamento della *qualità del capitale umano* a disposizione, in primis attraverso interventi mirati di *formazione* e sviluppo;
- aumento del livello di *efficienza dei processi amministrativi* attraverso un loro *ridisegno*, una *maggiore formalizzazione* e lo sviluppo del grado di *informatizzazione*;
- ove possibile, maggiore ricorso *all'outsourcing*, in particolare per la fornitura di servizi relativi ad attività a carattere più ripetitivo o episodico.

9. Struttura: proposte di evoluzione dell'assetto organizzativo

Delle quattro variabili che compongono il sistema organizzativo, la struttura rappresenta la più delicata. Ciò deriva da due motivi principali:

- in primo luogo, essa determina conseguenze di particolare rilievo sulle persone, in quanto ne definisce lo *status*, attraverso la precisazione di ruoli, responsabilità e rapporti gerarchici, e in più concorre a differenziare i livelli retributivi, attraverso l'indennità di posizione;
- in secondo luogo, la sua formalizzazione comporta passaggi e adempimenti particolarmente onerosi, tali da rendere lungo e complesso l'iter necessario per operarne eventuali modifiche.

In sintesi, nella definizione dell'assetto strutturale occorre porre particolare attenzione ad evitare errori che potrebbero avere ripercussioni negative sulla funzionalità della macchina organizzativa e sulla motivazione delle persone, risultando per di più lunga e complessa l'operazione di porvi rimedio. Pertanto ogni intervento sulla struttura va gestito con grande prudenza e ponderazione, evitando cambiamenti frequenti e prestando attenzione a minimizzare i rischi di rigetto.

Nel caso dell'UPO il ridisegno della struttura organizzativa, adottato nel 2013 e poi progressivamente sperimentato e portato a regime, si è dimostrato complessivamente appropriato ad accompagnare positivamente il processo di cambiamento intrapreso. L'esperienza maturata e le prospettive di sviluppo dell'Ateneo rendono tuttavia opportuno valutare se possa essere individuato qualche intervento capace di permettere al sistema organizzativo di superare le criticità esistenti e di meglio affrontare le sfide incombenti.

Al riguardo, occorre innanzitutto tenere conto del già ricordato vincolo dimensionale, derivante dalla esiguità dei punti-organico di cui l'UPO può disporre in generale e per il personale tecnico-amministrativo in particolare. Alla luce di tale vincolo, eventuali ipotesi di cambiamento dell'assetto organizzativo devono pertanto essere mirate ad aumentare ulteriormente il livello di produttività della macchina amministrativa, mettendo le risorse umane in condizione di far fronte alle aumentate esigenze di supporto espresse dal corpo docente, dagli studenti e dagli organi di governo limitando ai minimi termini, almeno a tempi brevi, il consumo di punti-organico.

In questa prospettiva le analisi effettuate e, in particolare, il già ricordato progetto di *mappatura dei processi amministrativi* realizzato nel corso del 2015 hanno permesso di identificare due possibili chiavi di ridisegno della struttura che potrebbero portare significativi incrementi di produttività:

- la unificazione di determinate attività amministrative di back-office, soprattutto nei casi in cui esista una carenza di adeguate competenze specialistiche;
- la concentrazione di determinati processi sul territorio, unificando in ogni sede attività attualmente gestite in modo separato da ogni Dipartimento.

Attraverso queste due vie è possibile cercare di porre un rimedio almeno parziale alla congenita difficoltà (già richiamata) dell'UPO di poter realizzare maggiori economie di scala sul piano amministrativo.

Proposta di un Nuovo Assetto organizzativo e percorso di attuazione

In linea con gli accennati orientamenti, di seguito viene presentata una proposta di evoluzione della struttura organizzativa dell'Amministrazione dell'Ateneo in termini di:

- assetto
- ruoli
- responsabili
- fasi e tempi di attuazione.

Tale proposta, che si avvale di alcuni passaggi di confronto già realizzati con il Vertice accademico (Rettore e Prorettore), i Direttori di Dipartimento, i Dirigenti, i componenti del Management Team, i titolari di incarichi di responsabilità e i rappresentanti sindacali, si fonda sui principi espressi al paragrafo precedente, integrati dalla considerazione di:

- alcune priorità strategiche che l'Ateneo si prefigge per il prossimo triennio;
- la programmata visita di accreditamento dell'ANVUR, prevista per il mese di novembre del 2015;
- il cambio del vertice amministrativo a decorrere dal novembre 2015;
- la compagine dirigenziale a disposizione.

- a) Tra le priorità strategiche che presentano maggiore impatto sul disegno organizzativo si segnalano:
 - l'urgente esigenza, sottolineata dal Rettore, di costruire una "piattaforma della didattica" che permetta di assicurare un funzionamento più efficiente e omogeneo dei corsi di studio in tutto l'Ateneo;
 - la necessità di garantire un supporto forte e mirato alla ricerca, al fine di salvaguardarne la positiva performance;
 - l'intento di sostenere la progressiva crescita dei Centri Interdipartimentali;
 - l'esigenza di dare più incisività ai processi di cambiamento strategico e organizzativo attraverso meccanismi più adeguati di *project management*.
- b) La visita programmata dell'ANVUR comporterà un impegno assolutamente straordinario della compagine amministrativa, per cui il processo di cambiamento organizzativo dovrà essere programmato in modo da evitare rischi di inceppare la macchina amministrativa in momenti in cui sarà sottoposta a carichi di lavoro eccezionali e di particolare delicatezza.
- c) A partire dal mese di novembre del 2015 l'Ateneo può contare, al vertice dell'amministrazione, su un team di due soli dirigenti, a seguito del termine dell'incarico di Direttore Generale del prof. Donna e della posizione di aspettativa in cui è collocato il dr. Gallo. Si è venuta pertanto a determinare l'esigenza di disegnare un assetto coerente con questa nuova situazione, che prevede per i due dirigenti l'incarico rispettivamente di Direttore Generale (prof. Turolla) e di Direttore Generale Vicario (dr. Pasquini).

Alla luce di tali elementi viene tracciato di seguito il profilo di un nuovo assetto organizzativo verso il quale l'amministrazione dell'UPO dovrebbe evolvere.

Sul piano attuativo, si ritiene che il percorso possa essere realizzato in due tempi:

- già a partire dal 2016 per quanto attiene alle strutture dell'Amministrazione Centrale, salvo eventuali eccezioni relative a cambiamenti che si ritenesse più opportuno dilazionare;
- a partire dal 2017 per quanto attiene alle strutture dell'Amministrazione Decentrata, salvo eventuali eccezioni relative a cambiamenti che si ritenesse più opportuno anticipare.

Tale percorso appare il più appropriato alla luce di due principali considerazioni:

- l'esigenza di evitare i già richiamati rischi di discontinuità nel funzionamento dei Dipartimenti, chiamati nel 2015 a uno sforzo eccezionale a fronte della visita programmata dell'ANVUR;
- l'opportunità di anteporre al riassetto organizzativo un appropriato ridisegno delle procedure operative più direttamente chiamate in causa dalla ristrutturazione dell'Amministrazione decentrata secondo il nuovo modello.

Di conseguenza, si prevede che:

- l'Amministrazione Centrale venga riconfigurata secondo quanto di seguito indicato già nel corso del 2016;
- l'Amministrazione decentrata continui a operare nel 2016 con l'attuale configurazione organizzativa (salvo eccezioni anticipabili), curando al tempo stesso la predisposizione di tutte le condizioni perché il nuovo modello possa entrare in funzione a partire dall'inizio del 2017.

Amministrazione centrale: Posizioni alle dirette dipendenze del Rettore

- *Comunicazione e Orientamento*

Rispetto alla situazione attuale, l'area della Comunicazione (già alle dirette dipendenze del Rettore) viene ampliata con la competenza sull'Orientamento, attualmente inserita nel Settore della Didattica.

- *Organi Collegiali e Protocollo*

Rispetto alla situazione attuale, la competenza sugli Organi Collegiali viene integrata sia con un ruolo di interfaccia dell'Amministrazione Centrale rispetto a tutti gli Organi Collegiali dell'Ateneo, ivi compresi quelli di Dipartimento, e sia con la diretta responsabilità del Protocollo, attualmente alle dipendenze dell'Ufficio Affari Legali.

- *Ricerca*

Il settore della Ricerca, attualmente alle dipendenze della Divisione Prodotti, viene spostato alle dirette dipendenze del Rettore, coadiuvato dal Delegato alla Ricerca. Alla responsabile è affidato inoltre il compito di elaborare una proposta di riarticolazione delle attività amministrative di Ateneo a supporto della Ricerca, con eventuale ridisegno delle funzioni da decentrare presso le sedi e presso i Dipartimenti.

- *Alta Formazione, Centri Interdipartimentali e Internazionalizzazione*

Il Settore dell'Alta Formazione, attualmente alle dipendenze della Divisione Risorse, viene portato alle dipendenze del Rettore, e le sue competenze vengono allargate alla Internazionalizzazione (attualmente Ufficio dipendente dal Dirigente della Divisione prodotti) e al Coordinamento/supporto amministrativo dei Centri Interdipartimentali (CEIMS, CUSA, SIMNOVA, Foodlink, Disco).

Amministrazione Centrale: Posizioni dipendenti dal Direttore Generale

- *Didattica e Servizi agli studenti*

Rispetto alla situazione attuale, tale Settore perde la competenza relativa all'Orientamento, che viene trasferita all'*Ufficio Comunicazione e Orientamento*.

- *Sistema Bibliotecario e Coordinamento ICT*

Tale settore rappresenta una evoluzione dell'attuale *Settore Qualità e Sviluppo*, rispetto al quale intervengono le seguenti modifiche:

- mantenimento della competenza relativa alla gestione dell'ICT a livello di Amministrazione Centrale, con ruolo rafforzato di coordinamento delle attività ICT decentrate presso i Dipartimenti. Al riguardo, spetta al responsabile del Settore di elaborare una proposta di eventuale riassetto delle attività ICT di Ateneo a seguito della prossima conclusione del progetto ICT;
- assunzione della diretta responsabilità dell'intero Sistema Bibliotecario di Ateneo. In particolare, le Biblioteche dipartimentali sono trasferite dai Settori Amministrativi dei Dipartimenti a questo Settore, al cui responsabile spetta il compito di analizzare se e come possano essere centralizzati i processi di back-office;
- perdita della competenza relativa alle attività di Programmazione e Qualità, che vengono trasferite ad un apposito Ufficio alle dirette dipendenze della Direzione Generale.

- *Organizzazione e Monitoraggio Progetti di Ateneo*

A tale settore, di nuova costituzione, afferiscono due responsabilità:

- manutenzione (straordinaria e ordinaria) del sistema organizzativo, con attenzione al monitoraggio ed eventuale ridisegno dei processi amministrativi, e presidio degli interventi di sviluppo sia della struttura e sia dei meccanismi operativi (es. sistema di riunioni);
- monitoraggio dei progetti di Ateneo, con particolare attenzione a quelli interfunzionali e di maggiore rilievo strategico e strutturale.

- *Qualità, Programmazione e Controllo*

Tale Ufficio rappresenta una evoluzione dell'attuale incarico di responsabilità rientrante nel Settore Qualità e Sviluppo competente per la gestione dei Sistemi di programmazione e monitoraggio della gestione, oltre che per il governo del sistema di informazioni di interesse dei Vertici accademici e amministrativi. In tale ambito, dovrà dare organicità al sistema di *business intelligence* dell'Ateneo, in modo da supportare in modo più organico e tempestivo le scelte strategiche dell'UPO, in primis in termini di organizzazione dell'offerta formativa.

- *Assistente di Direzione*

Si tratta di un ruolo di nuova costituzione, finalizzato a supportare l'attività di coordinamento della macchina amministrativa in capo alla Direzione Generale. Nel 2015 tale figura avrà in particolare l'incarico di svolgere il ruolo di *referente* nei confronti dell'ANVUR in relazione alla visita programmata.

Amministrazione centrale: Posizioni dipendenti dal Direttore Generale Vicario

- *Risorse Finanziarie*

Tale Settore coincide, nella sostanza, con l'attuale di analoga denominazione. Il responsabile è chiamato comunque a elaborare una proposta di riordino dei processi di competenza in modo da

assicurare un più incisivo coordinamento a livello di Ateneo, in coerenza con il futuro ridisegno delle attività amministrative a livello decentrato.

- *Risorse Umane*

Tale Settore coincide, nella sostanza, con l'attuale di analoga denominazione.

- *Risorse Immobiliari, Acquisti, Gare*

Tale settore coincide con l'attuale Settore Risorse Patrimoniali. Si ritiene tuttavia utile esaminare l'opportunità di allargare la sua competenza in merito alla gestione delle gare di appalto per tutto l'Ateneo e al coordinamento degli acquisti secondo politiche che dovranno essere ridefinite.

- *Sicurezza, Prevenzione, Protezione, Mobilità*

Tale settore coincide, in termini di responsabilità, con l'attuale.

- *Affari Legali, Convenzioni, Trasparenza e Anticorruzione*

Tale ufficio rappresenta una evoluzione dell'attuale *Ufficio Affari Legali e Generali*, rispetto al quale:

- perde la competenza relativa al *protocollo*, trasferita all'*Ufficio Organi Collegiali e Protocollo*;
- acquisisce la competenza relativa al governo dei meccanismi e delle procedure relative a *Trasparenza e Anticorruzione*;
- acquisisce una nuova competenza in termini di controllo preventivo e coordinamento delle Convenzioni di Ateneo attivate sia a livello centrale che dai Dipartimenti.

Amministrazione decentrata: ridisegno del modello

Attualmente l'Amministrazione decentrata si articola in Settori facenti capo distintamente ai diversi Dipartimenti (fa eccezione l'Area di Medicina, nella quale i due Dipartimenti e la Scuola condividono un unico Settore Amministrativo e un Settore competente a dare supporto amministrativo ai Laboratori scientifici).

Ad ogni Settore Amministrativo fanno capo le attività di supporto alla didattica e alla ricerca, i servizi bibliotecari, il laboratorio informatico e il supporto ai laboratori didattici e scientifici (con l'eccezione di Medicina, area nella quale tale ultima attività è affidata a uno specifico Settore).

Rispetto a questa impostazione, che comporta una inevitabile dispersione di energie ed esalta l'impossibilità di fruire di adeguate economie di scala, il nuovo modello organizzativo prevede la costituzione di distinti Poli amministrativi interdipartimentali per ognuna delle tre sedi dell'Ateneo (Vercelli, Novara e Alessandria).

Più in particolare si prevede di:

- costituire un Polo Didattico per ognuna delle tre sedi di VC, NO e AL;
- costituire un Polo Amministrativo nelle due sedi di NO e AL.

I tre Poli didattici dovrebbero operare alle dipendenze del Direttore Generale, i due Poli amministrativi alle dipendenze del Direttore Generale Vicario.

Amministrazione decentrata: Polo Didattici di VC, NO, AL

Si prevede che a ogni Polo Didattico facciano capo le attività di:

- programmazione e gestione dell'offerta formativa dei Dipartimenti situati nella sede di competenza;;

- organizzazione e gestione delle attività didattiche che si svolgono nella sede di competenza;
- gestione dei servizi agli studenti (job-placement, borse, disabili) della sede di competenza.

- *Polo Didattico di Vercelli*

Dipartimento di competenza: DISUM

Sedi didattiche di competenza: Vercelli (DISUM e DISIT)

- *Polo Didattico di Novara*

Dipartimenti di competenza: DISEI, DISF, DIMET, DISS

Sedi didattiche di competenza: Novara (DISEI, DIGSPES, DISF, Scuola di Medicina)

- *Polo Didattico di Alessandria*

Dipartimenti di competenza: DISIT, DIGSPES

Sedi didattiche di competenza: Alessandria (DISIT, DIGSPES, DISEI, DISUM).

A seconda delle concrete situazioni di ogni Polo (collegamenti tra i Dipartimenti, distanza tra le sedi, ecc.), ogni Polo potrà organizzare le proprie attività di competenza attraverso una tra le seguenti possibili modalità:

- un unico responsabile in una unica sede fisica;
- un unico responsabile con più sedi fisiche (una per ogni Dipartimento);
- un responsabile per ogni Dipartimento avente sede nel Polo.

In ogni caso, dovrà essere mantenuto per ogni Dipartimento un nucleo organizzativo dedicato ma di ridotte dimensioni, con la responsabilità di supportare il Direttore di Dipartimento nelle attività di indirizzo e coordinamento del Dipartimento stesso e di agire da interfaccia del Dipartimento con le altre strutture amministrative.

I responsabili identificati dovranno nel corso del 2016 predisporre una proposta organizzativa e curarne successivamente l'attuazione nei termini concordati con la Direzione Generale.

Amministrazione decentrata: Poli amministrativi di NO, AL

Si prevede che ai Poli Amministrativi facciano capo le attività di gestione finanziaria, contabile e informatica a supporto delle attività didattiche, di alta formazione, di ricerca e per conto terzi dei Dipartimenti di competenza e dei Centri Interdipartimentali situati presso la sede di competenza.

- *Polo Amministrativo di Novara*

Dipartimenti di competenza: DISEI, DISF, Area medica

Centri Interdipartimentali di competenza: SIMNOVA, Foodlink

- *Amministrazione Laboratori di Medicina*

Area di competenza: Laboratori di Medicina

- *Polo Amministrativo di Alessandria*

Dipartimenti di competenza: DISIT, DIGSPES

Centri Interdipartimentali di competenza: CEIMS, DiSCo

Salvo eccezioni motivate da particolari situazioni di carattere logistico, i Poli Amministrativi dovranno essere organizzati sulla base delle attività (invece che per Dipartimento) e con una unica sede fisica, identificando eventuali interfacce competenti a tenere i collegamenti con ogni Dipartimento.

I responsabili identificati dovranno nel corso del 2016 predisporre una proposta organizzativa e curarne successivamente l'attuazione nei termini concordati con la Direzione Generale.

10. Meccanismi direzionali e operativi

Soprattutto nelle organizzazioni complesse, i meccanismi costituiscono una leva organizzativa di fondamentale importanza, per la loro capacità di dare più flessibilità, agilità, sicurezza e fluidità alla macchina organizzativa, neutralizzando o almeno ridimensionando le rigidità e le contrapposizioni che si determinano in qualunque struttura organizzativa.

In sintesi si può dire che, mentre il disegno della struttura stabilisce come "dividere" il lavoro, separando responsabilità, competenze e compiti, i meccanismi tendono invece a "integrare" il lavoro e a favorire il "gioco di squadra", definendo come le diverse unità della struttura devono interagire e operare in modo tra loro coordinato.

I meccanismi si distinguono in due categorie principali:

- i *meccanismi direzionali*, finalizzati a orientare i comportamenti, in primis delle figure titolari di responsabilità organizzative, in coerenza con gli obiettivi dell'azienda o dell'Ente;
- i *meccanismi operativi*, finalizzati a prescrivere le concrete modalità di gestione delle attività (chi deve fare che cosa, come e quando).

Meccanismi direzionali

Nell'ambito dei meccanismi direzionali si possono ulteriormente individuare quattro sistemi principali:

- il sistema di obiettivi;
- il sistema di riunioni;
- il sistema di reporting;
- il sistema di valutazione delle prestazioni.

Come è tipico della grande maggioranza degli enti pubblici del paese (tra i quali gli Atenei), anche per l'UPO i meccanismi rappresentano tuttora un punto di grande debolezza, rispetto al quale si è però iniziato negli ultimi anni a intervenire con determinazione, ponendo le premesse per un loro progressivo irrobustimento.

Più in particolare, la situazione in essere si caratterizza nel modo seguente.

a) sistema di obiettivi

Nel corso del 2014 è stata avviata una prima sperimentazione di gestione per obiettivi, che si è basata sull'identificazione di un limitato numero di obiettivi (da 3 a 7) per ogni titolare di un incarico di responsabilità (circa 70 posizioni). A supporto di tale sperimentazione è stato sviluppato un sistema informatizzato, che è stato impiegato nel 2015 sia per la definizione degli obiettivi e sia per

il loro monitoraggio nel corso dell'esercizio. Al riguardo l'allegato A della relazione presenta una breve descrizione del sistema.

Dal punto di vista tecnico, il sistema è ormai pienamente funzionante, e rappresenta sicuramente un benchmark a livello nazionale.

Il processo di definizione e monitoraggio degli obiettivi invece ha ancora patito di ritardi e disfunzioni che dovranno essere superate partendo dalla definizione degli obiettivi 2016 i quali, anche in forza della rinnovata normativa relativa al ciclo della performance, dovranno essere definiti all'inizio dell'esercizio.

b) sistema di riunioni

A proposito del meccanismo denominato "sistema di riunioni", va precisato che con tale termine non si fa riferimento alle occasioni formali di incontro dei numerosi e svariati Organi previsti dalla normativa e dallo Statuto dell'Ateneo (consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, Consiglio e Giunta di Dipartimento, Commissioni Paritetiche, Nucleo di Valutazione, Commissione Ricerca, Commissione per le Biblioteche, ecc.).

Invece, il detto meccanismo riguarda gli incontri periodici che i soggetti responsabili della gestione dell'Ateneo decidono di allestire in modo sistematico per favorire coordinamento, comunicazione e integrazione nell'agire organizzativo.

Allo stato attuale il sistema di riunioni si compone di due meccanismi:

- il Management Team, avviato nel 2014, che riunisce periodicamente i 20 responsabili di primo livello (Settori e Uffici) dell'Amministrazione;
- il Collegio dei Direttori, avviato nel 2015, che riunisce periodicamente Rettore, Prorettore e i Direttori dei Dipartimenti.

In merito, va rilevato che i due suddetti meccanismi non hanno ancora raggiunto un regime soddisfacente di funzionamento e comunque non sono sufficienti a soddisfare adeguatamente le esigenze di coordinamento che si pongono ai vari livelli e nei diversi ambiti dell'organizzazione dell'Ateneo.

Nel suo insieme, pertanto, il sistema di riunioni va:

- integrato con altri meccanismi oggi assenti;
- migliorato nel modo di funzionare, attraverso il perfezionamento e il rispetto di regole (obiettivi, agende, periodicità, verbali, monitoraggio delle decisioni, ecc.) che permettano alle riunioni di porsi come uno strumento più efficace ed incisivo.

In coerenza con questi orientamenti l'Allegato B alla relazione presenta un progetto articolato di sviluppo del sistema di riunioni.

c) sistema di reporting

Ai fini di un governo attivo e consapevole degli Atenei, sta progressivamente emergendo l'assoluta necessità di un sistema di informazioni che permettano di monitorare con tempestività le performance sotto i profili della didattica, della ricerca, delle attività di terza missione, dell'equilibrio finanziario, della produttività amministrativa.

Al riguardo, la situazione dell'UPO si caratterizza nel modo seguente:

- per quanto riguarda l'ambito più strettamente amministrativo, il sistema informatico che fa da supporto al sistema degli obiettivi richiamato in precedenza svolge anche la funzione di strumento

di reporting, in quanto ogni responsabile è tenuto ad alimentarlo periodicamente con l'indicazione del grado di avanzamento della gestione rispetto agli obiettivi definiti per l'esercizio. In sintesi, per l'ambito amministrativo è già disponibile uno strumento evoluto di reporting che va fatto funzionare a pieno regime attraverso un adeguato impulso esercitato dalla dirigenza;

- per quanto riguarda il sistema di informazioni necessario per orientare tempestivamente le scelte dei soggetti titolari del governo accademico (Rettore, CdA, Senato, Direttori di Dipartimento, Presidenti di Scuole e Corsi di studio, Responsabili di Ricerca, ecc.) si è avviata la realizzazione di un sistema di *business intelligence* che già nel 2015 ha permesso di operare più a ragion veduta su numerose tematiche di alta rilevanza nell'ambito della didattica (allocazione punti-organico, ottimizzazione dell'impegno dei docenti, ridisegno dell'offerta formativa, ecc.). In prospettiva, occorre procedere in due direzioni: in primo luogo arricchendo il sistema stesso di contenuti oggi assenti (es. conto economico per corsi di studio, monitoraggio attività di ricerca, ecc.); in secondo luogo migliorandone le funzionalità (ad es. in termini di modalità di aggiornamento, strutturazione dei report, ecc.).

d) sistema di valutazione delle performance

Il ridisegno del sistema di obiettivi di cui si è detto costituisce la premessa per una reimpostazione del meccanismo di valutazione delle prestazioni dei responsabili, che in passato si fondava in modo praticamente esclusivo su fattori di tipo qualitativo e comportamentale.

Al fine di connettere il sistema di obiettivi anzidetto con un coerente meccanismo di valutazione è stato predisposta e trasmessa alle OO.SS. una prima proposta nel luglio 2014 che, dato lo stadio di prima sperimentazione del sistema di obiettivi nel corso di quell'esercizio, non ha avuto seguito. Si tratta ora di riaprire il tema, rendendolo oggetto della contrattazione con la parte sindacale, sia nella prospettiva di definire regole e modalità di valutazione per l'esercizio in corso, e sia per delineare un meccanismo di valutazione che possa operare a regime a partire dall'anno 2016.

A tal fine, l'Allegato C alla relazione presenta una ipotesi di sistema di valutazione da sottoporre al tavolo della contrattazione sindacale.

Meccanismi operativi

Come ricordato in precedenza, l'impronta burocratica che tipicamente caratterizza gli Enti della Pubblica Amministrazione e che ancora connota il funzionamento della macchina amministrativa dell'UPO ha determinato la costruzione di un insieme di procedure di lavoro orientate innanzitutto alla realizzazione corretta e puntuale degli adempimenti a cui l'amministrazione è tenuta in forza delle norme e regole della P.A.

Tali procedure non sono state invece disegnate con l'obiettivo di ottimizzare i processi amministrativi in termini di efficienza, con la conseguenza di generare dispersione di energie, duplicazioni di attività, iter ridondanti e complessi, ambiguità di competenze e responsabilità.

Per affrontare il problema si è dato luogo, nel corso del 2015, a un progetto di *mappatura dei processi amministrativi* (gestito da un gruppo di risorse interne sotto la guida di un esperto esterno) che da un lato ha permesso di censire con più precisione le esigenze/opportunità di revisione e formalizzazione delle procedure operative nei vari ambiti dell'amministrazione, e dall'altro ha fornito elementi estremamente rilevanti per identificare possibili evoluzioni nel disegno della struttura organizzativa, come si dirà più avanti.

11. Valori e cultura organizzativa

In merito alla leva organizzativa dei valori, si è inteso agire innanzitutto con l'esempio, trasmettendo sistematicamente i segnali di uno stile di direzione fondato sul coinvolgimento, sulla trasparenza, sull'orientamento al risultato, sul riconoscimento esplicito dell'impegno, sulla critica aperta delle situazioni di malfunzionamento, sul rifiuto di qualunque atteggiamento di tipo "parrocchiale" e di contrapposizione (in particolare tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti)

Al riguardo, permangono tuttavia elementi di criticità, dettati da un passato di forte separazione tra le strutture e le sedi, dal persistere di atteggiamenti di stampo burocratico, dalla debolezza (richiamata in precedenza) di strumenti capaci di incidere adeguatamente sul livello di motivazione delle persone.

In questo quadro, assumono massima importanza iniziative e atteggiamenti che riescano a influenzare positivamente il grado di soddisfazione verso il lavoro, l'autostima, il senso di appartenenza, lo spirito di gruppo, la disponibilità a mettersi in discussione e a contribuire al gioco di squadra a tutti i livelli e in tutti gli ambiti.

Per dare adeguata visibilità e sostanza a questa prospettiva, che richiede di agire in modo coordinato su numerosi fronti (comunicazione interna, meccanismi di "ascolto" del personale, attività di formazione, miglioramento della qualità dell'ambiente di lavoro, sviluppo del welfare aziendale, iniziative di socializzazione, ecc.) è maturata l'idea di avviare una specifica iniziativa denominata *Progetto Fiducia*, i cui elementi-chiave, in termini di obiettivi, organizzazione e articolazione sono riportati nell'Allegato E della presente relazione.

Giorgio Donna
Vercelli, ottobre 2015

ALLEGATO B

Sistema di Obiettivi

I. Modello di definizione degli obiettivi

1. Identificare per ogni posizione organizzativa titolare di un Settore, di un Ufficio o di un incarico di responsabilità un numero ristretto di obiettivi (di regola, da 3 a 7).
2. Definire ogni obiettivo attraverso i seguenti elementi:
 - titolo (sintetico)
 - breve descrizione del contenuto/significato (cosa si vuole ottenere)
 - riferimenti di Piano Strategico (a quale Area Strategica, Indicatori strategici e Programmi è correlato)
 - azioni principali (attraverso quali iniziative si intende realizzarlo).
3. Misurare l'obiettivo attraverso una specificazione dei seguenti elementi:
 - indicatori di espressione del risultato atteso (misure di efficacia, efficienza o cambiamento)
 - target 2014 (quale risultato ci si aspetta di conseguire nell'anno 2014)
 - peso % relativo (la somma dei pesi degli obiettivi di ogni posizione = 100%)
 - grado di difficoltà/rischio (alto, medio o basso; se *alto*, esplicitarne i motivi)
4. Identificare eventuali posizioni corresponsabili del conseguimento dell'obiettivo. In particolare indicare:
 - se la posizione in oggetto è *corresponsabile* dell'obiettivo con il livello organizzativo superiore (Dirigente o Responsabile di settore/Ufficio), che ne è il principale responsabile (*corresponsabilità verticale*);
 - se la posizione in oggetto è *corresponsabile* dell'obiettivo con altre posizioni di pari livello appartenenti allo stesso Settore/Ufficio) (*corresponsabilità orizzontale interna*);
 - se la posizione in oggetto è *corresponsabile* dell'obiettivo con altre posizioni di pari livello appartenenti ad altri Settori/Uffici (*corresponsabilità orizzontale esterna*).

II. Sistema di gestione e monitoraggio on-line degli obiettivi

Di seguito viene riportata una breve descrizione del sistema di gestione on line degli obiettivi del Personale Tecnico Amministrativo (<https://obiettivi.unipmn.it>).

Il sistema di monitoraggio è articolato secondo lo schema riportato di seguito (Fig. 1).

Figura 1. Schema sistema di monitoraggio on line

Chi	Obiettivo	Altri	Peso	Avanzamento	Percentuale	Modificato il
Nome Cognome	Descrizione sintetica obiettivo	Eventuali Co- responsa bili	Peso obiettivo	Indicazioni progressione obiettivo	% di completa mento del progetto	Storico modifiche
Divisione XY						
Settore WZ						
Mario Rossi Responsabile	<u>Migrazione Database XY</u>	Luca Bianchi	30%	Alcuni problemi rallentano il lavoro	40%	Aggiornato il 02/3/2015 ore 14:39 da Nome Cognome <u>Storico aggiornamenti</u>
	<u>Obiettivo B</u>	-	40%	Obiettivo raggiunto	100%	Completato il 17/04/2015 ore 16:39 da Nome Cognome <u>Storico aggiornamenti</u>
	<u>Obiettivo C</u>	-	20%	Grosse difficoltà impediscono il raggiungimento dell'obiettivo	75%	Aggiornato il 02/3/2015 ore 14:39 da Nome Cognome <u>Storico aggiornamenti</u>
	<u>Obiettivo D</u>		10%	Prosegue regolarmente	60%	Aggiornato il 02/3/2015 ore 14:39 da Nome Cognome <u>Storico aggiornamenti</u>
Mario Verdi Ufficio WZ	<u>Obiettivo A</u>					
	<u>Obiettivo B</u>					

In estrema sintesi il sistema riporta la distribuzione degli obiettivi sul personale titolare di posizioni di responsabilità (quali obiettivi sono attribuiti a chi e secondo quale modalità di autonomia – con eventuale indicazione dei corresponsabili -), il peso relativo di ciascuno obiettivo per il singolo dipendente, eventuali criticità e lo stato di completamento di ciascun progetto.

Il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo con incarichi di responsabilità, gli EP, i dirigenti, il Direttore Generale e il Rettore possono accedere al sistema tramite le proprie credenziali in uso per la posta elettronica e compiere aggiornamenti degli obiettivi o prenderne visione.

L'ampiezza della vista della situazione varia a seconda del livello di inquadramento del personale che vi accede: ciascun responsabile di incarico vede i propri obiettivi e quelli degli altri responsabili che afferiscono al settore di appartenenza, mentre gli EP, i dirigenti, il Direttore Generale e il Rettore hanno la panoramica complessiva di tutte le posizioni dell'Ateneo.

Rispetto alla schema riportato nella figura 1, è possibile, cliccando direttamente sulla descrizione sintetica degli obiettivi (che appaiono sottolineati, come da fig. 1), aprire una seconda schermata (fig. 2) che ne consente una più dettagliata descrizione e visualizzazione. In questa nuova finestra, in aggiunta ai dati già riportati nella schermata precedente, sono riportate le informazioni relative alla classificazione e descrizione dell'obiettivo, articolabili in "Area strategica", "Azioni principali",

“Indicatori” e “Target per l’anno in corso”, un campo che illustra sinteticamente il livello di difficoltà e di rischio connesso al risultato da perseguire ed eventuali note di approfondimento.

Figura 2. Finestra di approfondimento dell’obiettivo.

Chi	Obiettivo	Classifica e Descrizione	Difficoltà e rischi	Note	Peso	Avanzamento	Modificato il
Nome e Cognome	<u>Migrazione Database XY</u>	Area strategica: ... Azioni principali: ... Indicatori: ... Target: ...					

ALLEGATO C.

Sistema di Riunioni: proposta di articolazione

Obiettivi

- Il presente documento propone un modello di sistema di riunioni per l'Ateneo da rendere pienamente operativo a partire dal 2016.
- Un sistema di riunioni ha l'obiettivo di favorire processi decisionali più consapevoli, efficaci ed efficienti attraverso informazione, coordinamento, coinvolgimento e confronto su tematiche di particolare rilievo per la performance dell'organizzazione.
- Caratteristiche di un sistema di riunioni:
 - censimento delle riunioni che devono svolgersi sistematicamente;
 - obiettivi di ogni riunione;
 - partecipanti e ruoli (in particolare: presidente e segretario);
 - cadenza e calendario.

Articolazione del sistema[^]

- **Riunioni politico-direzionali**
 - Collegio Accademico
 - Comitato di Direzione
- **Riunioni gestionali**
 - Comitato di Gestione Amministrazione Centrale
 - Management Team
 - Comitato di Gestione di Dipartimento
 - Comitato di coordinamento della gestione della didattica
 - Comitato di coordinamento della gestione dell'amministrazione

[^] Il presente documento non considera le Riunioni Istituzionali (Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, Consigli di Dipartimento, di Scuola, di Corso di Laurea, ecc.), le cui caratteristiche (finalità, ambito di competenza, composizione, cadenza, ecc.) sono definite dallo Statuto e da altri Regolamenti dell'Ateneo.

Collegio Accademico

- **Obiettivi**
 - supportare il Rettore nella definizione di indirizzi politici (priorità, allocazione di risorse, ecc.) da sottoporre all'approvazione degli Organi istituzionali in merito a Didattica e Ricerca;
 - affrontare temi e criticità specifiche che comportino iniziative coordinate tra i Dipartimenti;
 - coinvolgere la componente accademica sulle tematiche dell'organizzazione amministrativa, identificare criticità su cui intervenire e condividere indirizzi di evoluzione.
- **Componenti**

Rettore (Presidente), Prorettore, Direttori di Dipartimento, Presidenti di Scuole, Delegati del Rettore, Dirigenti
- **Segretario:** da definire
- **Cadenza:** mensile
- **Calendario:** da definire in relazione alle riunioni degli Organi

Comitato di Direzione

- **Obiettivi**
 - assicurare coordinamento tra l'azione del Vertice accademico e il vertice amministrativo;
 - predisporre analisi, documenti, proposte da sottoporre agli Organi e al Collegio accademico;
 - monitorare l'andamento della gestione, identificando criticità e interventi da adottare.
- **Componenti**

Rettore (Presidente), Prorettore, Direttore Generale, Direttore Generale Vicario
- **Segretario:** da definire
- **Cadenza:** bimensile

Management Team

- **Obiettivi**
 - comunicazione e discussione di progetti, obiettivi e risultati;
 - proposta e discussione di temi/problemi/proposte di interesse generale per l'Amministrazione o a carattere trasversale rispetto all'organizzazione
- **Componenti:**
Direttore Generale (presidente), Direttore generale Vicario, Responsabili di Settori e Uffici
- **Segretario:** da definire
- **Cadenza:** bimestrale

Comitato di Gestione Amministrazione Centrale

- **Obiettivi**
 - definire indirizzi per la gestione amministrativa,
 - monitorare l'andamento della gestione,
 - assicurare coordinamento tra le aree organizzative,
 - identificare criticità e soluzioni da adottare
- **Componenti**
Direttore Generale (presidente), Direttore Generale Vicario, responsabili settori e uffici dell'Amministrazione Centrale
- **Segretario:** Assistente del D.G.
- **Cadenza:** mensile

Comitato di Coordinamento della Didattica

- **Obiettivi**
 - definire indirizzi per la gestione della didattica,
 - monitorare l'andamento della gestione,
 - assicurare coordinamento tra amministrazione centrale e dipartimenti,
 - identificare criticità e definire le soluzioni da adottare
- **Componenti:**

Direttore Generale (Presidente), EP di Dipartimento, responsabili della Didattica di Amministrazione Centrale e dipartimenti, ICT, Qualità
- **Segretario:** Assistente del D.G.
- **Cadenza:** mensile

Comitato di Coordinamento della Gestione Finanziaria

- **Obiettivi**
 - definire indirizzi per la gestione finanziaria e contabile,
 - monitorare l'andamento della gestione,
 - assicurare coordinamento tra amministrazione centrale e dipartimenti,
 - identificare criticità e definire le soluzioni da adottare
- **Componenti**

Direttore Generale Vicario (presidente), resp. Risorse finanziarie, EP di Dipartimento, responsabili gestione finanziaria dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti
- **Segretario:** da definire
- **Cadenza:** mensile

Comitato di gestione di Dipartimento

- **Obiettivi**
 - condividere obiettivi e indirizzi relativi alla gestione amministrativa del Dipartimento,
 - monitorare l'andamento della gestione,
 - assicurare coordinamento tra amministrazione centrale e dipartimento,
 - identificare criticità e definire le soluzioni da adottare
- **Componenti**

Direttore di Dipartimento, Direzione Generale o Direttore Generale Vicario (presidente), EP di Dipartimento, resp. Risorse immobiliari, incaricati di responsabilità di Dipartimento
- **Segretario:** da definire
- **Cadenza:** mensile o bimestrale

ALLEGATO D.

Modello di Valutazione delle performance organizzative: una proposta

Di seguito vengono delineate le caratteristiche di un modello di valutazione delle performance organizzative da sperimentare nell'anno 2015, con l'obiettivo di pervenire, sulla base dei risultati di tale fase sperimentale, a definire un modello da utilizzare a regime a partire dall'anno 2016.

Caratteristiche fondamentali alle quali il modello intende rispondere:

- rigore (= adottare meccanismi capaci di promuovere una valutazione adeguatamente equa e corretta delle prestazioni, e quindi relativamente difficili da eludere);
- semplicità (= adottare meccanismi adeguatamente facili da applicare, evitando modalità complesse, sofisticate o difficili da assimilare e ricordare);
- integrazione (= adottare meccanismi capaci di promuovere gioco di squadra all'interno di ogni unità organizzativa e tra le varie aree e unità organizzative).

Si ricorda che tali caratteristiche non sono sufficienti a garantire un processo di valutazione adeguatamente equilibrato e omogeneo, esigenza rispetto alla quale è indispensabile accompagnare l'apparato tecnico di valutazione con interventi e azioni di sensibilizzazione, formazione e addestramento di tutti i soggetti coinvolti dal processo di valutazione, e con l'inserimento di ulteriori meccanismi organizzativi (es. riunioni sistematiche dedicate in ogni area organizzativa) capaci di promuovere la diffusione di una corretta cultura della valutazione.

Alla luce dell'esigenza prioritaria di favorire la crescita di tale cultura, il meccanismo di valutazione, nella fase sperimentale, dovrà essere impiegato in modo da contenere a livelli relativamente modesti gli effetti economici della valutazione, in modo da neutralizzare il pericolo di generare comportamenti devianti, ostili o difensivi.

Articolazione del modello

1. Nella fase sperimentale (2015) il modello di valutazione avrà come oggetto la performance di tutte le aree organizzative affidate ad un responsabile: Pertanto esso riguarderà:
 - i Settori
 - gli Uffici
 - le aree di competenza affidate attraverso gli *incarichi di responsabilità*.
2. Per ogni livello organizzativo coinvolto (Settore/Ufficio, Area di responsabilità), la performance verrà declinata attraverso l'identificazione di un numero di obiettivi ristretto (da 3 a 7), a ognuno dei quali verrà attribuito un peso percentuale (totale dei pesi = 100%).
3. Tra gli obiettivi possono essere presenti obiettivi comuni al livello organizzativo superiore (*obiettivi di corresponsabilità verticale*) o obiettivi comuni ad altre unità organizzative di pari livello (*obiettivi di corresponsabilità orizzontale*).
4. Per ogni obiettivo identificato viene definito un *target*, cioè un risultato atteso espresso in modo da rendere adeguatamente *accertabile* ex-post il suo grado di effettivo raggiungimento (ad es. indicatori quantitativi, indicatori di tempo, indicatori qualitativi adeguatamente circostanziati).

5. Al target definito viene associato ex-ante un giudizio di *grado di difficoltà* articolato su tre livelli:

- *bassa difficoltà*, tipico di target relativamente facili da realizzare e poco soggetti all'interferenza di rischi e variabili esterne;
- *media difficoltà*, tipico di target che si possono ritenere ragionevolmente raggiungibili (ad es. target per i quali è possibile ex-ante identificare non irrilevanti possibilità di superamento);
- *alta difficoltà*, tipico di target fortemente ambiziosi e ad alto rischio, cioè con elevate probabilità di non poter essere raggiunti.

Di regola, i target dovrebbero rientrare nella categoria intermedia, mentre i casi di alta e bassa difficoltà dovrebbero costituire una eccezione motivata.

6. La performance viene valutata ex-post su 5 livelli:

- livello I: corrisponde al caso di target sostanzialmente mancato;
- livello II: corrisponde al caso di target parzialmente raggiunto;
- livello III: corrisponde al caso di target sostanzialmente raggiunto;
- livello IV: corrisponde al caso di target conseguito in misura superiore alle attese;
- livello V: corrisponde al caso (da considerarsi, di regola, eccezionale) di risultato ampiamente e sostanzialmente superiore al target.

7. Per ogni obiettivo, la performance individuale viene tradotta in un punteggio su scala decimale (da 1 a 10) incrociando la valutazione del livello di performance (vedi punto 6) con il grado di difficoltà del target (vedi punto 5) secondo lo schema della tabella presentata in allegato (vedi Fig. 1 - Metrica della performance).

8. La performance individuale complessiva viene determinata attraverso la ponderazione della misura di risultato realizzato (vedi punto 7) con il peso percentuale di ogni obiettivo (vedi punto 2). Pertanto la prestazione complessiva viene anch'essa ad essere determinata su una scala decimale (da 1 a 10). In allegato è presentato un esempio (vedi Fig. 2 - Esempio applicativo).

9. Ai fini della definizione dell'indennità di risultato, la performance individuale complessiva viene ponderata (con peso 50%) con la performance dei responsabili direttamente dipendenti (peso totale 25%) e del responsabile di livello superiore (peso 25%).

10. Sotto il profilo economico, l'indennità di risultato viene attribuita secondo il seguente schema:

risultato complessivo inferiore a 4: indennità pari a 0;
risultato complessivo compreso tra 4 e 6: indennità pari al 50%;
risultato complessivo compreso tra 6 e 8: indennità pari al 100%;
risultato complessivo superiore a 8: indennità pari al 120%.

L'attribuzione effettiva dell'indennità di risultato dovrà comunque essere compatibile con il fondo totale disponibile, per cui, nel caso che il calcolo di cui sopra conduca a un importo totale eccedente il fondo, le indennità dovranno essere proporzionalmente ridotte.

11. Per le persone senza incarichi di responsabilità la valutazione della performance verrà effettuata sulla base di:

- risultato del responsabile a cui la persona afferisce (40%);
- risultati dei progetti di Ateneo a cui la persona ha partecipato o ha aderito (40%);
- valutazione di tipo comportamentale da parte del responsabile di livello superiore (20%).

La tabella indica il punteggio da attribuire alla prestazione realizzata in relazione al grado di difficoltà attribuito al target.

Illustrazione della logica di attribuzione dei punteggi:

- 3 posizioni corrispondono ad una valutazione negativa (2);
- 3 posizioni corrispondono ad una performance insufficiente (4);
- 3 posizioni corrispondono ad una performance sufficiente (6);
- 3 posizioni corrispondono ad una performance più che sufficiente (8);
- 3 posizioni corrispondono ad una performance eccellente (10).

Fig. 1 Metrica di valutazione

	Livello Performance I	Livello Performance II	Livello Performance III	Livello Performance IV	Livello Performance V
Grado difficoltà/ rischio BASSO	2	2	4	6	8
Grado difficoltà/ rischio MEDIO	2	4	6	8	10
Grado difficoltà/ rischio ALTO	4	6	8	10	10

Fig. 2 – Esempio applicativo

Obiettivi	Peso %	Grado di difficoltà/ rischio	Livello della prestazione realizzata	Valore ponderato
A	40%	Alto	III → 8	$8 \times 0,40 = 3,2$
B	30%	Medio	V → 10	$10 \times 0,30 = 3,0$
C	20%	Basso	III → 4	$4 \times 0,20 = 0,8$
D	10%	Medio	II → 4	$4 \times 0,10 = 0,4$
Totale	100%			7,4

ALLEGATO E.

Progetto FIDUCIA&WELFARE

“...la gente è amichevole, simpatica e intelligente. Ma provate a trovare qualcuno disposto a parlare bene di qualcun altro. Ogni successo è visto con sospetto, percepito come risultato di un imbroglio, un favore, una truffa. Nessuno si fida se non dei propri parenti e amici più stretti. L’epidemia di sfiducia che ne consegue finisce per compromettere la qualità della convivenza sociale. Il problema non sono le persone, ma il sistema.”

M. Lewis, Boomerang: Travels in the New Third World, 2011)

Premessa

Nella letteratura che si occupa di performance delle organizzazioni (imprese ed enti pubblici) la fiducia è sempre più riconosciuta come una risorsa determinante per competere con successo nel mondo odierno. In particolare, essa rappresenta una leva-chiave per favorire flessibilità, proattività, apprendimento, gioco di squadra.

Nelle organizzazioni burocratiche come gli enti pubblici, in particolare, la fiducia può svolgere un ruolo importante perché permette di spostare l’asse dell’attenzione e del rigore, nei comportamenti di lavoro, dalla forma (rispetto delle procedure, stretta osservanza delle proprie responsabilità, ecc.) alla sostanza (tensione a favorire risultati di interesse dell’organizzazione, spirito di collaborazione, ecc.).

Ancora, il capitale di fiducia esistente in un’organizzazione va governato e gestito prestando attenzione ad alcuni suoi connotati peculiari quali la complessità (la sua accumulazione richiede impegni durevoli e articolati) e la fragilità (può facilmente deprezzarsi).

Infine, merita di essere sottolineata la natura *relazionale* del capitale di fiducia: esso dipende dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra i membri di un’organizzazione, e in particolare è alimentato dal grado di *reciprocità* (per meritare fiducia occorre dare fiducia, e per dare fiducia occorre meritare fiducia).

In concreto, il capitale di fiducia può essere alimentato agendo su più variabili:

- la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità organizzative (chi fa che cosa),
- la trasparenza di obiettivi, risultati e rischi;
- la formazione a tutti i livelli;
- la comunicazione interna;
- adeguati meccanismi “di ascolto” per il personale;
- gli strumenti di welfare aziendale;
- la promozione di comuni interessi extra-lavorativi comuni;
- comportamenti e stili di direzione che evitino il proliferare di sospetti, maldicenze, ambiguità, ecc.

La situazione in UPO

La fiducia organizzativa rappresenta in UPO un punto critico e delicato, in quanto condizioni oggettive e esperienze pregresse concorrono a renderla debole e difficile da irrobustire.

Tra i motivi principali che hanno determinato questa situazione si possono richiamare:

- la giovane età dell’Ateneo, che ha comportato la necessità di sopperire rapidamente alle esigenze di lavoro senza la possibilità di dedicare adeguato tempo a disegnare i processi operativi e a formare e addestrare le persone. I processi di lavoro si sono pertanto sviluppati su base prevalentemente empirica, lasciando ampi margini di insicurezza;

- la logica di forte autonomia che storicamente ha caratterizzato l'organizzazione decentrata, che ha determinato la diffusione di prassi e processi fortemente differenziati e poco coordinati;
- la distanza tra le sedi, che ha impedito o almeno compresso lo scambio di conoscenze e esperienze tra le persone. In pratica, ci si conosce poco al di fuori della propria sede di lavoro;
- la forte omogeneità anagrafica del personale, che non ha consentito se non marginalmente la trasmissione di esempi ed esperienze dai più anziani ai più giovani;
- uno stile direzionale fortemente "dirigentescentrico" e con limitati spazi di delega, che ha diffuso nel personale un atteggiamento prevalentemente passivo e scarsamente proattivo;
- una interpretazione del lavoro in termini di "compiti da svolgere" invece che di "obiettivi da raggiungere", che ha determinato atteggiamenti difensivi e poco orientati alla collaborazione interfunzionale;
- percorsi di carriera talvolta poco trasparenti o comunque connotati da una impronta "politica", che hanno rafforzato atteggiamenti di rivalsa o di rinuncia a contribuire spontaneamente al gioco di squadra;
- la mancanza di una politica di sviluppo professionale, che si è tradotta in percorsi di formazione episodici, prevalentemente individuali e distribuiti in assenza di un disegno complessivo, con conseguenti percezioni di non equità;
- l'assenza di meccanismi formali di coordinamento (riunioni, gruppi di lavoro, ecc.), che ha impedito un sistematico confronto di esperienze, la messa in comune di problemi e la ricerca collaborativa di soluzioni;
- la scarsa attenzione prestata a strumenti e meccanismi di comunicazione interna, quasi esclusivamente concentrata su elementi formali invece che relazionali.

Le circostanze richiamate hanno determinato un clima organizzativo tendenzialmente freddo e poco collaborativo, con diffusi sensi di insicurezza nei confronti del proprio lavoro, scarso riconoscimento dei capi, modesta valutazione dei collaboratori.

Peraltro, va ricordato come l'Ateneo da sempre abbia prestato, nei fatti, ampia attenzione rispetto alle esigenze individuali, rendendosi disponibile a identificare e adottare soluzioni (sul piano organizzativo, logistico, economico, ecc.) capaci di agevolare la prestazione di lavoro del personale e di renderla meglio compatibile con le situazioni personali e familiari di ognuno.

In sintesi, si è in presenza di un forte spirito di identificazione e senso di appartenenza con l'istituzione a livello individuale, a fronte di una debole capacità/disponibilità a mettersi in discussione e a giocare in squadra.

Nel corso degli anni recenti si è proceduto a ridisegnare il modello organizzativo dell'Ateneo, in particolare intervenendo su:

- la struttura, attraverso la ridefinizione di ruoli, responsabilità e collegamenti gerarchici e funzionali;
- i meccanismi, attraverso il disegno e la sperimentazione di un sistema di obiettivi;
- i processi, attraverso una più puntuale mappatura di tutte le attività amministrative;
- le persone, avviando un piano di formazione articolato e diffuso a tutto il personale;
- la comunicazione interna, attraverso l'avvio di una newsletter per tutto il personale dell'Ateneo (Ateneo tra noi).

Queste iniziative hanno consentito di disegnare meglio l'organizzazione e di aumentarne la produttività complessiva, che rimane tuttavia al di sotto del suo valore potenziale per carenza di motivazione e di fiducia.

Obiettivi

In questo quadro, il presente progetto si propone di alimentare la crescita della **fiducia organizzativa** attraverso una serie articolata di iniziative e attività opportunamente coordinate.

Per favorire il raggiungimento degli obiettivi che si prefigge, il progetto dovrà essere disegnato e realizzato tenendo presente che:

- l'Ateneo già realizza iniziative che vanno nella direzione di aumentare il senso di appartenenza, la fiducia e il benessere del personale, ma esse non sono adeguatamente valorizzate e comunicate;
- l'Ateneo deve affrontare il tema in modo complessivo e non episodico, anche valorizzando il ruolo e il contributo che può pervenire dalla consigliera di fiducia e dal questionario sul benessere organizzativo;
- la crescita della fiducia richiede trasparenza nei comportamenti, chiarezza nelle comunicazioni, disponibilità all'ascolto.

Piano di lavoro

Nella prospettiva indicata si costituisce un Comitato-Guida del progetto formato da:

- Direttore generale
- Direttore Divisione Risorse
- Responsabile Risorse Umane
- Responsabile Comunicazione
- Consigliera di Fiducia (?)

Il disegno e la realizzazione operativa del progetto dovrà essere affidato a un gruppo di lavoro appositamente costituito, cui spetterà di elaborare un programma di iniziative da sottoporre alla approvazione del Comitato-Guida, e curarne poi l'attuazione nei termini approvati.

Il gruppo di lavoro potrà affidare la realizzazione delle singole iniziative a specifici team operativi.

Temi da sviluppare

I temi da sviluppare sono potenzialmente numerosi, e spaziano su un ampio ventaglio di ambiti.

In primo luogo merita attenzione il cosiddetto sistema di *welfare aziendale*, tema su cui si stanno sviluppando iniziative di particolare rilievo in tante aziende ed enti. Al riguardo è già stato condotto uno studio, curato in particolare dalla dr.ssa Enrica Tonelli del Settore Risorse Umane, che ha permesso di identificare e in parte avviare una prima serie di interventi di significativo interesse. Lo stato di avanzamento dell'iniziativa e le sue possibili prospettive evolutive sono riportate di seguito in questo documento.

In più, altri ambiti meritevoli di approfondimento possono riguardare la Comunicazione interna, l'organizzazione di eventi di socializzazione dedicati al personale, l'attivazione di iniziative riguardanti interessi extra-lavorativi (di tipo culturale, ludico, sportivo, ecc.), anche attraverso un più sistematico collegamento con il CST dell'Ateneo.

SISTEMA DI WELFARE AZIENDALE per l'UPO: lo stato dell'arte

A partire dal mese di gennaio 2015 si sono valutati diversi ambiti all'interno dei quali promuovere azioni positive rivolte al benessere del personale dell'Ateneo, nonché ad incrementare il clima di fiducia del personale tecnico amministrativo nei confronti dell'Amministrazione centrale.

Innanzitutto si è voluto appurare con l'avvocato Emiliana Olivieri, Consigliera di fiducia dell'Ateneo, se si siano verificati casi di molestie o altri eventi rilevanti che abbiano portato a richieste di colloqui.

Un primo incontro con l'avvocato, svoltosi in data **8 gennaio 2015**, ha permesso di accertare che nel corso dell'anno 2014 sono state presentate ufficialmente solo 2/3 richieste di colloquio da parte del Personale TA che ha manifestato un diffuso senso di insoddisfazione sul come l'Ateneo abbia strutturato i propri uffici. L'avvocato Olivieri ha ravvisato quale principale problematica una percepita scarsa sensibilità da parte dei responsabili nei confronti dei propri collaboratori, inoltre sembra diffusa la sensazione che i carichi di lavoro non siano equamente distribuiti.

L'avvocato Olivieri ha sottolineato che il personale ha poco piacere di incontrarLa all'interno del Rettorato in quanto risulta esserci un'obiettiva mancanza di riservatezza (la stanza che le è stata assegnata è nel corridoio a piano terra); in alcuni casi è stata contattata in modo informale ed è a conoscenza di situazioni di disagio lavorativo in quanto fermata nei corridoi e perché "respira" un'aria di disaffezione nei confronti dell'istituzione per cui si presta servizio.

L'avvocato suggerisce di attuare un'analisi della strutturazione degli uffici e dei carichi di lavoro da presentare al personale TA durante un incontro generale per sottolineare come il disagio sia percepito anche dall'Amministrazione e come quest'ultima sia intenzionata a risolvere le criticità emerse in modo condiviso e con l'aiuto di TUTTI.

Durante un ulteriore incontro, svoltosi in data **5 ottobre 2015**, l'avvocato Olivieri ha confermato quanto su indicato ribadendo di percepire un'insoddisfazione diffusa tra il personale TA.

In data **13 febbraio 2015** si sono incontrate le rappresentanze sindacali al fine di condividere con loro la scelta degli ambiti da promuovere in questa prima fase. Durante un incontro di pre-trattativa sindacale sono stati presentate le possibili azioni positive individuate dall'Ateneo chiedendo di segnalare i campi di maggior interesse tra:

1. Supporto Prestazioni Sanitarie
2. Asili nido e servizi educativi
3. Assistenza anziani o familiari in difficoltà
4. Co-finanziamento titoli di viaggio
5. Formazione continua
6. Counseling psicologico
7. Una giornata con mamma e papà

Al termine di una proficua discussione, ove sono emerse le proposte più diversificate, si è ritenuto opportuno privilegiare gli interventi in tema sanitario, essendo la salute sicuramente di interesse ed utilità per tutti i dipendenti.

In tale ambito nel mese di **maggio 2015** sono state firmate convenzioni con strutture sanitarie private, operanti sul territorio piemontese, per offrire al personale tecnico-amministrativo, ai collaboratori ed esperti linguistici, ai professori e ai ricercatori universitari, e ai loro familiari, agli studenti dei corsi di dottorato e delle scuole di specializzazione dell'Ateneo ed agli assegnisti di ricerca la possibilità di fruire di prestazioni di carattere sanitario quali: visite mediche specialistiche,

esami di laboratorio, diagnostica radiologica e strumentale, check up di base e mirati, a tariffe agevolate.

Le convenzioni su indicate sono state stipulate con i centri riportati in tabella:

Centro Convenzionato	Città
CDC	Alessandria – Novara - Vercelli
CENTOCANNONI – ALLIANCE MEDICAL DIAGNOSTIC	Alessandria
CENTRO MEDICO SAN FRANCESCO	Novara
FLEMING RESEARCH	Novara
MEDICAL	Alessandria
POLICLINICO DI MONZA	Alessandria – Novara - Vercelli

Attualmente è allo studio la possibilità di attivare un Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa a favore dei dipendenti, prevedendo di finanziare con fondi di Ateneo la quota necessaria per il Personale Tecnico Amministrativo, lasciando la possibilità di procedere ad adesioni volontarie per i familiari del PTA e per la componente docente dell'UPO.

Per quanto riguarda le possibilità di fornire assistenza tramite le tradizionali polizze assicurative sanitarie ci si è rivolti ad AON (broker assicurativo di Ateneo) cui si è dato incarico di valutare le opzioni possibili a fronte di un investimento a persona a carico dell'Ateneo pari a circa 130,00 €.

La Società AON ha presentato tre diverse opzioni che si descrivono in forma sintetica:

- 1 **Pacchetto Prevenzione Dentale:** a fronte di un premio annuo pari a 130,00 €. è offerta una visita di controllo e una ablazione del tartaro all'anno per ogni componente del nucleo familiare, presso centri convenzionati, nonché l'accesso ad una rete di medici odontoiatri e fisioterapisti a tariffe agevolate;
- 2 **Pacchetto Prevenzione Cardiovascolare ed oncologica:** a fronte di un premio annuo pari a 100,00 €. viene offerta ai soli dipendenti la possibilità di usufruire di un pacchetto di esami volti a valutare il rischio cardiovascolare; e di un pacchetto di esami, distinto tra uomini e donne, per una diagnosi precoce di eventuali patologie tumorali;
- 3 **Pacchetto Prevenzione Uomo/Donna:** a fronte di un premio annuo pari a 130,00 €. per ogni dipendente è prevista un'indennità giornaliera a seguito di ricovero superiore a 4 giorni, per un periodo non superiore a 90 giorni, ed un pacchetto di esami differenziati tra uomini e donne per la valutazione del rischio cardiologico ed oncologico.

Attualmente si stanno contattando diverse Società di Mutuo Soccorso al fine di verificare anche l'opportunità di aderire alle stesse per offrire ai dipendenti un Piano di Assistenza Sanitaria Integrativa con un rapporto costo/benefici più favorevole.

Le Società con cui sono stati presi contatti sono:

- Consorzio Mutue di Novara
- Insieme Salute Lombardia
- Società Mutua Pinerolese
- Società di Mutuo Soccorso Cesare Pozzo

Entro la fine del mese di ottobre è prevista la conclusione di questa prima fase informativa al termine della quale si potrà procedere ad un'analisi delle diverse opportunità e valutare la possibilità di procedere alla redazione di un capitolato d'appalto per la successiva gara per l'affidamento del servizio.

In ultimo in data **12 ottobre 2015** è stata inaugurata la sala "*Il Ristoro dell'UPO*", sita al terzo piano del Rettorato, messa a disposizione del personale per il consumo del pasto di mezzogiorno.

La sala è stata allestita con l'ausilio del Settore Risorse Patrimoniali che si è occupato della predisposizione dei locali e dell'acquisto degli arredi e delle attrezzature messe a disposizione del personale.