

RIORGANIZZAZIONE DELLE STRUTTURE
AMMINISTRATIVE E TECNICHE
RELAZIONE GENERALE

Università degli Studi di Trieste
Direzione Generale

Per la discussione del CdA

BOZZA

SOMMARIO

1	il mandato	5
2	inquadramento giuridico.....	7
2.1	Ordinamento degli uffici pubblici	7
2.2	Principi e criteri direttivi della riforma universitaria.....	7
2.3	le scelte strategiche dell'ateneo di Trieste.....	8
2.3.1	I principi in materia di amministrazione e di organizzazione.....	8
2.3.2	Le norme in materia di organizzazione.....	9
2.3.3	L'ordinamento attuale degli uffici	11
2.3.4	Regolamento di organizzazione e Atti organizzativi.....	11
3	Coordinamento con il sistema premiale.....	13
3.1	Il sistema degli incarichi	13
4	l'analisi propeedeutica.....	15
4.1	dati quantitativi e descrittivi.....	15
4.2	swot analysis.....	17
4.2.1	Punti di debolezza	17
4.2.2	Punti di forza	18
4.2.3	Minacce.....	19
4.2.4	Opportunità	19
4.3	Analisi di dettaglio.....	20
4.3.1	In generale	20
4.3.2	Amministrazione Centrale	20
4.3.3	Dipartimenti	20
5	la proposta di riorganizzazione.....	24
5.1	il regolamento di organizzazione	24
5.2	macro - struttura dell'amministrazione centrale.....	25
5.3	strutture dipartimentali	30
5.4	organigrammi e funzionigrammi per la meso e la micro-organizzazione	30
6	la performance organizzativa.....	32
7	la performance individuale	35
8	il sistema degli incarichi.....	36
9	il sistema premiale.....	37

Il Cda, previo parere favorevole del SA, assegna al Direttore generale il seguente obiettivo:

>>>Riorrganizzazione della struttura tecnica e amministrativa (macrostruttura, con individuazione ed attribuzione delle funzioni e dei processi fondamentali, definizione dei sistemi di gestione funzionali al coordinamento ed all'integrazione organizzativa ed indirizzi per la microstruttura) con proposta al Magnifico Rettore entro aprile 2014>>

CDA del 18/04/2014 – Linee guida per la riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo

Presentazione del DG dell'analisi preliminare e approvazione, previo parere favorevole del SA, delle seguenti linee guida:

>>>1. le proposte di riorganizzazione dovranno tenere conto dei vincoli esistenti e delle scelte strategiche sul piano del fabbisogno per il triennio 2013-2015;

2. le scelte relative alle tipologie di unità organizzative ed al sistema delle responsabilità e delle deleghe dovranno garantire un funzionamento efficiente dell'Ateneo ma sarebbe opportuno che guardassero - in prospettiva - alla crescita professionale ed all'inserimento di nuove risorse;

3. le proposte di riorganizzazione dovranno essere basate sull'individuazione:

a. delle attività dirette ed indirette dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti

b. delle attività di staff dell'organizzazione

4. per quanto riguarda le attività indirette, va valutata l'opportunità di progettare un'organizzazione «a matrice», con l'identificazione dei ruoli di responsabilità e di quelli di coordinamento e controllo

5. per quanto riguarda l'articolazione della struttura organizzativa, ne va ridotta la frammentazione, incoraggiando la flessibilità operativa e la mobilità professionale

6. per quanto riguarda il sistema degli incarichi, è necessario esplicitare lo spazio di autonomia affidato e valorizzare l'assunzione di responsabilità effettive sia amministrative che gestionali

7. nel progetto della riorganizzazione devono essere incluse anche proposte per la revisione dei sistemi operativi dell'organizzazione, tra i quali necessariamente:

- il sistema di valutazione del personale e il sistema incentivante;

- il sistema di controllo di gestione

- un piano di formazione che individui le aree di intervento ed i risultati da raggiungere in termini di copertura e di competenze

- i luoghi e gli strumenti di coordinamento ed integrazione (coordinamenti stabili e formalizzati; agende condivise, project management integrato)

- gli strumenti operativi di supporto per il lavoro «distribuito» e la normalizzazione dei procedimenti amministrativi (manuali operativi, linee guida e dove necessario regolamenti).>>

Alle quali si aggiungono le seguenti raccomandazioni:

a) effettuare ampie e approfondite consultazioni con la componente tecnico-amministrativa e con la Parte Sindacale.

- b) in considerazione della scarsità di risorse, suggerisce di rendere fattivo il collegamento e l'interazione di quadri incaricati di specifiche competenze (es., contabilità, contratti, gestione del personale ecc.) con gli omologhi tecnici-amministrativi incaricati dai Dipartimenti (segretari amministrativi o altri incaricati), in modo da trasmettere le indicazioni operative e le conoscenze dall'Amministrazione centrale ai Dipartimenti.
- c) potenziare la techno-struttura, ricorrendo all'outsourcing e liberando risorse.
- d) assicurare un ampio coinvolgimento anche del personale docente
- e) effettuare ampie consultazioni da gestire con la massima trasparenza, necessarie per acquisire la disponibilità alla riorganizzazione
- f) assicurare grande attenzione alle motivazioni per accogliere positivamente l'innovazione organizzativa.

CdA del 27 giugno 2014 - Riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa

Il CdA, previo parere favorevole del SA,

1. prende atto della relazione del Direttore Generale e delle proposte presentate per la riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo e dà mandato al Direttore generale di approfondire:
 - a) le motivazioni primarie, che stanno a fondamento della proposta di riorganizzazione: è opportuno che sia presentata una relazione in forma narrativa, piuttosto che schematica;
 - b) i servizi per la sicurezza e la prevenzione: da approfondire la loro collocazione nella riorganizzazione, se nell'ambito della nuova Area dei Servizi Tecnici (in linea di continuità con l'attuale collocazione del Servizio Prevenzione, Protezione e Disabilità, incaricato nella Divisione IV - Edilizia e Tecnica) oppure in posizione di staff con il Direttore Generale;
 - c) le funzioni di trasferimento della conoscenza in relazione all'attuale ruolo del Centro Servizi di Ateneo per il Trasferimento delle Conoscenze (Centracon): da approfondire la mission di Centracon, il suo status (ora centro di spesa autonomo), la sua futura funzione e quella dei servizi e istituzioni, che ne fanno parte, nella prospettiva della riorganizzazione;
 - d) l'integrazione e il coordinamento orizzontali e verticali delle funzioni (parte del "regolamento" di organizzazione): da approfondire, in particolare, i tavoli di coordinamento stabiliti da formalizzare ai diversi livelli, indicandone i partecipanti e i rapporti interorganici e interfunzionali.
2. invita il Direttore Generale a presentare al Consiglio di Amministrazione, successivamente agli approfondimenti di cui al punto 1, la proposta di riorganizzazione articolata in due documenti:
 - a) le motivazioni a sostegno della proposta, da esporre in forma di relazione narrativa;
 - b) la bozza di "regolamento" di organizzazione.

2 INQUADRAMENTO GIURIDICO

Nei successivi paragrafi vengono sinteticamente rappresentate le coordinate giuridiche alle quali necessariamente le proposte relative alla riorganizzazione debbono fare riferimento.

2.1 ORDINAMENTO DEGLI UFFICI PUBBLICI

Costituzione della Repubblica Italiana, art. 97

I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizione di legge. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità dei funzionari.

D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", art. 2, c. 1

Le amministrazioni pubbliche definiscono, secondo principi generali fissati da disposizioni di legge, mediante atti organizzativi, secondo i rispettivi ordinamenti, le linee fondamentali di organizzazione degli uffici, individuano gli uffici di maggiore rilevanza e i modi di conferimento della titolarità; determinano le dotazioni organiche complessive. Esse ispirano la loro organizzazione ai seguenti criteri:

a) funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità. A tal fine, periodicamente e comunque all'atto della definizione dei programmi operativi e dell'assegnazione delle risorse, si procede a specifica verifica e ad eventuale revisione;

b) ampia flessibilità, garantendo adeguati margini alle determinazioni operative e gestionali da assumersi ai sensi dell'articolo 5, comma 2;

c) collegamento delle attività degli uffici, adeguandosi al dovere di comunicazione interna ed esterna, ed interconnessione mediante sistemi informativi e statistici pubblici;

d) garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, anche attraverso l'istituzione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini e attribuzione ad un unico ufficio, per ciascun procedimento, della responsabilità complessiva dello stesso;

e) armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle amministrazioni pubbliche dei Paesi dell'Unione europea.

D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", art. 5, c. 2

Nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi richiamati, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro.

2.2 PRINCIPI E CRITERI DIRETTIVI DELLA RIFORMA UNIVERSITARIA

L'art. 2 della Legge 240/2010 recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario";

Art. 4 - Principi relativi all'organizzazione

1. Le strutture di servizio amministrative e tecniche sono strumentali al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Università.

2. Per la realizzazione di tali finalità, l'organizzazione è ispirata ai seguenti principi:

a) distinzione tra le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo in capo agli organi di governo e le funzioni di attuazione e gestione amministrativa, tecnica e finanziaria in capo al Direttore generale, ai dirigenti e, nei limiti stabiliti da regolamento di Ateneo, ai responsabili di struttura; compete agli organi di governo, alla dirigenza e, ove previsto, ai responsabili di struttura, ogni altra attribuzione assegnata dalle leggi, dallo Statuto e da regolamenti di Ateneo;

Art. 3 - Principi relativi all'amministrazione

1. L'Università adotta il metodo della programmazione e del controllo di gestione; a tal fine, valuta l'economicità, l'efficienza, l'efficacia e la qualità delle attività svolte e dei servizi erogati, in rapporto agli obiettivi definiti. La misurazione e la valutazione dei risultati organizzativi e individuali sono utilizzate ai fini della rendicontazione sociale e della ripartizione delle risorse, anche di natura premiale, secondo criteri di merito.

2. L'attività amministrativa dell'Università si ispira inoltre ai seguenti principi:

- imparzialità, buon andamento, trasparenza, pubblicità degli atti e accesso ai documenti e alle informazioni;
- semplificazione e snellimento delle procedure, in conformità alle norme in materia di procedimento amministrativo;
- responsabilità individuale sugli atti adottati e sui risultati.

3. Con regolamento di Ateneo sono disciplinate le funzioni del responsabile del procedimento e l'accesso agli atti e documenti amministrativi, in conformità alle norme in materia.

2.3.1 I principi in materia di amministrazione e di organizzazione

dall'Ateneo. Lo Statuto ed il Regolamento di Amministrazione, finanza e contabilità emanati nel 2012, nel rispetto dei principi e dei criteri direttivi stabiliti dal legislatore, contengono le scelte strategiche effettuate

2.3 LE SCELTE STRATEGICHE DELL'ATENEO DI TRIESTE

prevede che le università, nel quadro del complessivo processo di riordino della pubblica amministrazione, provvedano a modificare i propri statuti in materia di organizzazione e di organi di governo dell'ateneo, nel rispetto del principio di autonomia e secondo principi di semplificazione, efficacia, trasparenza dell'attività amministrativa e accessibilità delle informazioni relative all'ateneo

- individua principi e criteri direttivi l'individuazione degli organi e l'attribuzione delle rispettive competenze;
- tra i principi ed i criteri direttivi da osservare - unico in materia di organizzazione - prevede l'attribuzione al direttore generale, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

1. Le strutture dell'Ateneo sono tipizzate in "dipartimentali" e "di servizio", che costituiscono centri di responsabilità dotati di risorse proprie (art. 4 co 2 lett c).
2. Le linee fondamentali di organizzazione delle strutture di servizio e i modi di conferimento della loro titolarità sono definite da specifici atti organizzativi, assunti nel rispetto delle leggi in materia e in coerenza con il principio di valorizzazione delle risorse professionali (art. 4, comma 3).
3. Il CdA approva gli atti organizzativi contenenti le linee fondamentali di organizzazione, le strutture di servizio amministrative e tecniche di maggiore rilevanza e i modi di conferimento della loro titolarità (art. 12, co 2, lett ww).
4. Il Direttore Generale
 - a. coadiuva gli organi nella definizione degli atti organizzativi assunti nel rispetto delle norme sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche (art. 15, co 2, lett d);
 - b. è responsabile della complessiva gestione e organizzazione delle attività e dei servizi dell'Ateneo, delle risorse professionali amministrative e tecniche, strumentali e finanziarie e dei risultati raggiunti, in correlazione alle linee di indirizzo strategico formulate dal Consiglio di Amministrazione, nonché della legittimità degli atti e provvedimenti posti in essere;
 - c. adotta gli atti in materia di organizzazione delle strutture di servizio e di gestione del personale dirigente e tecnico-amministrativo, fatta eccezione per gli atti che non siano

2.3.2 Le norme in materia di organizzazione

o Statuto prevede le seguenti norme organizzative:

- b) delegabilità delle funzioni spettanti agli organi monocratici e collegiali, salvo quanto loro espressamente riservato dal presente Statuto;
- c) semplificazione degli ambiti organizzativi e di responsabilità e flessibilità gestionale;
- d) articolazione delle strutture dipartimentali e di servizio in centri di responsabilità dotati di risorse proprie;
- e) valutazione preventiva degli effetti organizzativi e finanziari delle proposte presentate agli organi dell'Università dalle strutture preposte alle attività di ricerca, didattiche e di servizio, sotto il profilo della sostenibilità, anche ambientale;
- f)
- g) valorizzazione e promozione della professionalità del personale dirigente e tecnico-amministrativo, in correlazione alle esigenze organizzative dell'Ateneo; a tal fine, sono assunti come diritto-dovere la formazione e l'aggiornamento continuo delle competenze.
3. Le linee fondamentali di organizzazione delle strutture di servizio e i modi di conferimento della loro titolarità sono definiti da specifici atti organizzativi, assunti nel rispetto delle leggi in materia e in coerenza con il principio di valorizzazione delle risorse professionali.
4.
5.
6. Per il perseguimento dei suoi fini istituzionali, l'Università, nei limiti fissati dalla legge e con le garanzie stabilite da regolamento, può costituire o partecipare a fondazioni, associazioni, consorzi, società commerciali o altre forme associative di diritto pubblico e privato
7.
8. L'Università, per il perseguimento dei suoi fini istituzionali, può esercitare attività di stampa, editoriali e pubblicitarie.

- di competenza o delegati ai dirigenti o che la legge, lo Statuto o regolamenti di Ateneo non riservino espressamente ad altri organi dell'Università (art. 15, co 3, lett a).
5. Al Direttore Generale sono attribuiti i poteri di gestione delle strutture di servizio, con posizione gerarchicamente sovraordinata sui dirigenti dell'Ateneo ed infatti:
- conferisce gli incarichi, anche di natura non dirigenziale, e i correlati obiettivi, attribuendo le risorse professionali, strumentali e finanziarie connesse alla loro realizzazione; valuta i risultati raggiunti;
 - dirige, coordina, controlla l'attività dei dirigenti e dei responsabili di strutture di servizio, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia; propone l'adozione delle misure previste in materia di responsabilità dirigenziale;
 - decide sui ricorsi gerarchici contro gli atti e i provvedimenti amministrativi non definitivi dei dirigenti;
 - esercita l'azione disciplinare attribuitagli dalla legge e concorre alla definizione di misure e azioni idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione;
 - adotta gli atti e i provvedimenti amministrativi che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, fatta eccezione per quelli di competenza o delegati ai dirigenti o che la legge, lo Statuto o i regolamenti di Ateneo riservino espressamente ad altri organi dell'Università;
 - esercita i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate;
 - accetta liberalità e lasciti, sottoscrive convenzioni, contratti e accordi per l'acquisizione di beni, forniture e servizi, ferma restando l'autorizzazione del Consiglio di Amministrazione nei casi previsti dallo Statuto e da regolamento; sottoscrive convenzioni, contratti e accordi, comunque denominati, che non rientrano nella competenza del Rettore e di altri organi dell'Ateneo.
6. Ai Dirigenti ed ai Direttori di Dipartimento in particolare sono attribuiti poteri gestionali potendo porre in essere atti di rilevanza esterna, se non espressamente riservati ad altri organi dell'Università, nell'ambito del budget loro assegnato e nell'ambito delle proprie competenze. Nell'espletamento delle proprie funzioni, si avvalgono del personale tecnico-amministrativo, delle risorse finanziarie e degli spazi loro assegnati.
7. Il Direttore di Dipartimento in particolare
- è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e contabile del dipartimento in conformità a quanto previsto da regolamento di Ateneo ed ha potere di rappresentanza nei confronti dei terzi;
 - dispone di poteri di rappresentanza nei confronti di terzi ed in forza di questi, nei limiti delle competenze assegnate al dipartimento dalla legge, dallo Statuto e da regolamenti di Ateneo;
 - stipula convenzioni, contratti e accordi in materia di ricerca, didattica e attività culturali, previa autorizzazione del Consiglio di Dipartimento;
 - manifesta la volontà di partecipare a progetti nazionali e internazionali e presenta istanza di partecipazione a bandi per la concessione di finanziamenti e contributi per la ricerca, previa autorizzazione del Consiglio di Dipartimento;
 - può esercitare i poteri del Consiglio di Dipartimento e della Giunta di Dipartimento, con propri atti assunti sotto la propria responsabilità (tipicamente Decreto) in caso di necessità ed urgenza ed in ogni caso sottoponendo a ratifica nella prima adunanza utile; Per tutti gli adempimenti di carattere gestionale, amministrativo e finanziario, il direttore è coadiuvato dal responsabile della segreteria di dipartimento.

2.3.4 Regolamento di organizzazione e Atti organizzativi

Va innanzitutto ricordato come vi sia una distinzione sostanziale tra gli atti organizzativi di carattere generale, che conservano la natura di atti autoritativi di diritto pubblico (c.d. atti di macro-organizzazione) e gli atti organizzativi e di gestione del personale (c.d. atti di micro-organizzazione), i quali hanno natura di atti datoriali, sono posti in essere con i poteri e le capacità del privato datore di lavoro e sono regolati dal diritto comune.

Con gli atti organizzativi di carattere generale le PPA definiscono le linee fondamentali di organizzazione degli uffici, individuano gli uffici di maggiore rilevanza ed i modi di conferimento della rispettiva titolarità, determinano le dotazioni organiche complessive.

Gli atti di micro-organizzazione sono posti in essere anche nell'ambito di quelli di macro-organizzazione, che ne costituiscono quindi cornice necessaria. Con gli atti di micro-organizzazione si dispone l'organizzazione dei singoli uffici.

Si discosta parzialmente dal modello generale il Centracon (con status di struttura di 2° livello: sezione complessa) all'interno della quale è inserito il SBA (con status di sezione), a sua volta articolato in "aree" (con status di 3° livello: ripartizione) con le relative ulteriori articolazioni interne.

Unità organizzative dell'AC			
Livello	Tipo/denominazione	Categoria	Tipo incarico
Unità di 1° livello	Area funzionale (già divisione)	Dirigenti	
Unità di 2° livello	Sezione complessa e centro di spesa	EP	Posizione organizzativa
	Sezione autonomo		
	Sezione		
Unità di 3° livello	Ufficio di staff	EP/D	
	Ripartizione (in sezione)	EP/D	
Funzioni di natura tecnica, amministrativa e gestionale			
Livello	Tipo/denominazione	Categoria	Tipo incarico
Servizio	(in ripartizione e in ufficio di staff)	C/D	Funzioni specialistiche
Unità di staff	(in area funzionale e in sezione)	C/D	

2.3.3 L'ordinamento attuale degli uffici

Dopo l'entrata in vigore del nuovo Statuto di Ateneo (15 marzo 2012), l'Ateneo non si è dato un Regolamento di organizzazione né ha adottato un atto organizzativo di carattere generale.

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo, sia per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale che i Dipartimenti va ricostruita a partire dai Decreti dei Direttori Amministrativi e Generali che si sono succeduti e riguarda esclusivamente le strutture dell'Amministrazione Centrale.

L'articolazione organizzativa ed il sistema degli incarichi attuale si snoda su tre livelli:

L'architettura organizzativa delineata dallo Statuto consente di individuare gli spazi decisionali lasciati al Consiglio di Amministrazione ed al Direttore Generale per adeguare l'organizzazione tempo per tempo alle esigenze dell'Ateneo e agli obiettivi strategici di ciascun mandato.

Ed ancora, un Regolamento di organizzazione richiede la consapevolezza che le regole nelle organizzazioni sono fondamentali per portare avanti con successo una strategia di cambiamento. Le regole devono quindi essere "su misura", in coerenza con gli obiettivi dichiarati. Il rafforzamento dell'autonomia delle PPA (e delle Università) crea le condizioni per una gestione delle regole strettamente collegata alla gestione dell'organizzazione. E poiché la PA oggi è investita da processi di cambiamento continuo, gestire l'organizzazione oggi significa assumere il cambiamento come uno dei paradigmi di riferimento; ecco che, allora, l'attività di produzione e attuazione delle regole si trasforma anch'essa in uno strumento al servizio del cambiamento. Ciò significa pensare al sistema di regola come ad un'azione di preparazione, accompagnamento e consolidamento formale di comportamenti e processi di sviluppo organizzativo orientati alla flessibilità ed all'innovazione.

Naturalmente su questo piano - ovvero quello dell'efficacia nell'assolvere il ruolo di coordinamento ed agire in modo proattivo per lo sviluppo e l'innovazione dell'organizzazione, garantendo un armonico sviluppo di tutte le componenti dell'amministrazione - si misura la validità dello strumento e quindi si valuta la qualità delle regole adottate.

Un Regolamento di organizzazione consente anche ad un'organizzazione di essere dinamica e di poter quindi cambiare nel tempo, adattandosi ad esigenze e ad obiettivi nuovi, in un quadro di regole condiviso. Più in generale il Regolamento di organizzazione dovrebbe svolgere la funzione di "specificazione di modelli di comportamento attesi o vietati di carattere generale, uguali per tutti, adottati all'interno di una istituzione o sistema organizzato in quanto accettate come legittime" e come tale coadiuvare tutti gli attori nello impegno di minimizzare i costi da sostenere nel coordinare l'attività organizzativa (coerentemente con l'assetto istituzionale e culturale) contribuendo in modo positivo all'efficienza e all'efficacia dei processi produttivi.

- quali figure hanno poteri di organizzazione e di gestione del personale
- quali unità organizzative è possibile creare e quali caratteristiche debbono avere
- quali rapporti legano le diverse unità organizzative
- quali sono i ruoli organizzativi, quali le responsabilità ad essi connesse.

Un Regolamento di organizzazione serve dunque essenzialmente a definire

- per darsi uno strumento di individuazione delle strategie di fondo sul modello organizzativo e di chiarificazione organizzativa, attraverso la fissazione di alcuni elementi di chiarezza e trasparenza (ad esempio: sulla struttura organizzativa, sui principali ruoli decisionali, sulle competenze decisionali dei decisori);
- qualora e nella misura in cui si vogliono attribuire ad organi diversi dal Direttore Generale, come competenze proprie, poteri e funzioni di micro-organizzazione e di gestione del personale diversi ed ulteriori rispetto a quelli già attribuiti dallo Stato,
- per risolvere gli aspetti lasciati in ombra dallo Statuto, laddove ad esempio questo prevede che i dipartimenti "si avvalgano" del personale TA loro assegnato e che il direttore "sia coadiuvato" dal segretario di dipartimento, senza specificare quali poteri possano essere impiegati e come si coordinino con i poteri gestionali del direttore generale.

E' innanzitutto evidente l'obbligo di un atto organizzativo di carattere generale, tuttavia si ravvisa anche l'opportunità che l'Ateneo si doti di un Regolamento interno di organizzazione, in particolare modo

3 COORDINAMENTO CON IL SISTEMA PREMIALE

A determinati ruoli organizzativi, da definire, possono essere connesse particolari responsabilità, professionali, gestionali od organizzative che vanno al di là del corretto svolgimento della propria attività lavorativa e di quanto previsto dal CCNL per la categoria di appartenenza. In questo caso il ruolo organizzativo può essere riconosciuto ed appositamente indennizzato.

I criteri in base ai quali questi ruoli organizzativi sono riconosciuti ed indennizzati sono previsti da leggi speciali o dalla contrattazione collettiva decentrata.

Con il d.lgs. 150/2009 il legislatore ha previsto che le PPA promuovano il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, e valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

Il sistema premiale è basato su una serie di strumenti, tra i quali ricade anche l'attribuzione di incarichi e responsabilità. Tutti gli incentivi - con la sola eccezione della formazione - sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa. La dimensione dei fondi costituisce quindi uno dei vincoli del sistema, anche per l'organizzazione.

Per quanto riguarda gli incarichi, la professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione secondo criteri oggettivi e pubblici.

3.1 IL SISTEMA DEGLI INCARICHI

Il vigente CCNL delle Università prevede la seguente articolazione degli incarichi:

EP	Trattamento base	Indennità di ateneo Ripartizione di posizione (articolata in 3 fasce: min 3099 – max 12912) Ripartizione di risultato
EP	a) incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, anche nell'ambito dei dipartimenti universitari, qualificati incarichi di responsabilità amministrative, ivi comprese quelle connesse alle funzioni di segretario di dipartimento, e tecniche, funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o, comunque, alta qualificazione e specializzazione. (Art. 75 comma 1 CCNL)	Valutazione annuale Ripartizione accessoria In mancanza incarico: ripartizione posizione minima
EP	a) incarichi agguisti dalle amministrazioni in cui prestano servizio o, su designazione delle stesse, da terzi (art. 75 comma 7)	I compensi confluiscono nel fondo produttività Per remunerarli quota in aggiunta a indennità di posizione e risultato
B C	a) posizioni organizzative b) funzioni specialistiche e di responsabilità	Indennità accessoria, annua, lorda, revocabile, di importo variabile, che tenga conto

Il sistema degli incarichi è disciplinato dai Decreti del Direttore Amministrativo nn. 380/2011 e 381/2011 del 1/04/2011.

cat base	Incarihi	Incarihi complessi	risultati
EP	Indennità di base	Magiorazione complessa	Risultato +10% - +20%
	A (10000) B (8200) C (6500)	(13900)	
D	Indennità Posizione		Quota di 1/3 della posizione
	A (2800) B (2200) C (1800)		Quota di 1/3 della posizione
	Funzioni specialistiche		Quota di 1/3 della posizione
			(800) - 53 tipologie

Tipo indennità ed ammontare

Denominazione	Tipo livello	N°
Divisione	u.o. di 1° livello	5
Sezione complessa	u.o. di 2° superiore livello	4
Sezione	u.o. di 2° livello	11
Ripartizione	u.o. di 3° livello	33 + 4
Uffici di staff		9

Tipo e numero di strutture organizzative

L'attuale articolazione delle strutture organizzative ed il correlato sistema di incarichi prevede:

	(art. 91 comma 1 CCNL)	(art. 91 comma 3 CCNL)
D	<ul style="list-style-type: none"> del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta 	<ul style="list-style-type: none"> responsabilità - amministrative, ivi comprese quelle connesse alle funzioni di segretario di dipartimento, e tecniche
D	<ul style="list-style-type: none"> specifici, qualificati incarichi di 	<ul style="list-style-type: none"> indennità accessorio, annua, lorda, revocabile, di importo variabile, che tenga conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

minimo di € 1.033 ed un massimo di € 5.165

4 L'ANALISI PROPEDEUTICA

4.1 DATI QUANTITATIVI E DESCRITTIVI

L'Università di Trieste non ha deliberato la propria Dotazione Organica di personale TA. I dati che seguono riguardano quindi esclusivamente il personale effettivamente in servizio.

Alla data del 31 dicembre 2013 l'Università degli Studi di Trieste si compone di:

Personale di ruolo (dati aggiornati al 31.12.2013)

Docenti

	N.	maschi	femmine	età media	Titolo di studio (più frequente)	anzianità media di servizio
Professori Ordinari	171	136	35	59		
Professori Associati	228	161	67	55		
Ricercatori	278	163	115	48		
Assistenti	1	1	0	63		
TOTALE	678	460	218	53		

Tecnici amministrativi

	N.	maschi	femmine	età media	Titolo di studio (più frequente)	anzianità media di servizio
Categoria EP	29	17	12	24	Laurea vecchio ord.	
Categoria D	178	65	113	23	Laurea vecchio ord.	
Categoria C	398	153	245	19	Licenza media superiore	
Categoria B	73	38	35	23	Licenza media inferiore	
TOTALE	678	273	405	50		21

Dirigenti

L'Ateneo di Trieste nell'anno 2014 non presenta figure dirigenziali, fatto salvo il Direttore Generale, che ricopre ad interim gli incarichi dirigenziali secondo l'organigramma vigente.

Collaboratori esperti linguisticisti

	N.	maschi	femmine	età media	anzianità media di servizio
Collaboratori esperti linguisticisti	31	8	23	52	19

- personale con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato
- altri collaboratori con contratti di collaborazione coordinata e continuativa e con contratti di collaborazione occasionale.

Al personale di ruolo si aggiungono:

Nell'arco del quinquennio le cessazioni previste si distribuiscono omogeneamente in tutte le strutture dell'Amministrazione.

ANNO	PERSONALE IN SERVIZIO PROIEZIONE (min-max)
2013	678
2014	672 - 669
2015	665 - 662
2016	658 - 655
2017	645 - 642
2018	638 - 635
2018 - 2013	(- 37) : (- 43)

I dati attualmente in possesso dell'Amministrazione consentono alcune stime della dotazione organica effettiva di personale TA di ruolo prevista nel prossimo quinquennio:

CATEGORIA	strutture dipartimentali				Totale
	B	C	D	EP	
DEAMS	4	6	4	0	14
DF	1	11	3	1	16
DIA	3	29	14	2	48
DISU	3	15	3	0	21
DMG	5	10	8	3	26
DSCF	2	14	5	0	21
DSMC	5	39	12	1	57
DSPS	2	5	4	0	11
DSV	5	21	11	3	40
IUSLIT (CLA incluso)	2	10	4	0	47
Totale parziale per categoria	32	160	68	10	301
Amministrazione Centrale	41	235	109	17	402
Totale generale per categoria	73	395	177	27	703

All'inizio dell'anno 2014, il personale di ruolo TA è distribuito tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti come segue:

rapporti tra amministrazione centrale e dipartimenti sono tendenzialmente conflittuali, probabilmente anche perché il complesso sistema di relazioni necessario per governare i rapporti tra le due componenti

risultati nei macro processi
Le strutture organizzative sono costituite talvolta da gruppi di lavoro troppo piccoli, che non reggono alla sfida della diversificazione e della variabilità dei «prodotti» e dei «processi» e non agevola il controllo dei «processi».

dell'articolazione delle responsabilità, e sembra tendenzialmente fondarsi su «posizioni» e non su La struttura organizzativa si presenta abbastanza polverizzata, soprattutto sotto il profilo

importante sotto il profilo tecnico-politico di guida del corpo docente nei nuovi Dipartimenti. A questo si aggiunge che ai Direttori di Dipartimento è stato affidato dallo Statuto un ruolo con contenuti "manageriali", che è di difficile interpretazione, soprattutto da parte di figure investite invece di un ruolo della componente TA.

Anche la mancanza di un quadro dirigente intermedio in Amministrazione Centrale non ha aiutato, soprattutto negli anni più recenti, la costruzione di un'identità e di uno spazio operativo caratterizzante indipendente, rispetto alla componente docente.

La struttura organizzativa è fondamentalmente caratterizzata da una tecno-struttura poco autorevole ed

4.2.1 Punti di debolezza

necessariamente ne deve seguire. Per l'analisi propeudica al disegno riorganizzativo si è optato per una swot analysis, modello sufficientemente diffuso da consentire a tutti di contribuire alla sua elaborazione ed alla discussione che

4.2 SWOT ANALYSIS

di make or buy. Complessivamente quindi il comparto di personale TA dell'Ateneo è destinato nel prossimo quinquennio ad una pesante contrazione di risorse, per far fronte alla quale è indispensabile e non più procrastinabile un'analisi approfondita dei processi di lavoro e dei servizi erogati con i relativi standard, per valutare ogni possibile opzione di efficientamento della gestione e, quando necessario, individuare anche le strategie

n.

recrutamento di personale disabile: Ai reclutamenti di cui sopra si aggiungono i reclutamenti dovuti per il rispetto degli obblighi in materia di

lavoro a t.d. attualmente in essere. a fronte dei quali verranno progressivamente a cessare, secondo la loro naturale scadenza, i rapporti di

- n. 5 figure di categoria C amministrativa
- n. 2 figure di categoria C bibliotecari
- n. 1 figura di categoria C tecnica

reclutamenti: Per quanto riguarda il personale a tempo determinato, vista anche la vigente disciplina normativa in materia che limita a pochi casi la possibilità di stabilire detti rapporti di lavoro, sono previsti i seguenti

I sistemi informativi mostrano grande flessibilità operativa (continua riorganizzazione interna, e con una continua evoluzione tecnica sul versante della gestione di apparati e server) ed il processo di

La Governance dell'Ateneo è consapevole anche delle sfide che deve affrontare per portare l'Ateneo ad un nuovo equilibrio tra risorse e capacità operativa.

Il personale è motivato, consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

La Governance dell'Ateneo è consapevole della complessità e della sfida organizzativa ed esprime un elevato potenziale di crescita.

- Buoni rapporti con le istituzioni del territorio
- Forte orientamento al coordinamento ed all'integrazione del sistema universitario a livello regionale (Unid, SISSA, UnITS)
- Progettualità comune tra gli Atenei regionali per il triennio 2013-2015 con progetti volti alla condivisione di servizi amministrativi, tecnici, bibliotecari

4.2.4 Opportunità

Non è molto diffusa la conoscenza della lingua inglese e ciò rappresenta un gap significativo per un Ateneo che punta ad una crescente internazionalizzazione sia della propria offerta formativa che della propria ricerca e capacità di trasferimento di conoscenza.

L'Ateneo sostiene rilevanti costi in Sistemi Informativi ma i sistemi operativi (SUA-UGOV-ESS3) sono ancora altamente instabili e richiedono copiosi investimenti di tempo per garantire completezza, coerenza e correttezza delle informazioni inserite.

La mancanza di un quadro di regole per la gestione delle risorse umane chiaro, condiviso, equo e positivamente orientato a premiare il merito e la produttività, potrebbero nel prossimo futuro compromettere la capacità operativa dell'organizzazione.

Il passaggio dalla contabilità finanziaria alla contabilità economico-patrimoniale e da bilanci dipartimentali autonomi a bilancio unico di ateneo è ancora da completare, soprattutto per gli aspetti di contabilità analitica, per dare solidità finanziaria all'Ateneo e assicurare correttezza contabile nella gestione delle risorse.

Il quadro normativo è ancora fortemente instabile sia per quanto riguarda il settore universitario che in generale, procedure ed adempimenti amministrativi crescenti, caratterizzati da incertezza e complessità, scadenze ministeriali spesso non calendarizzate e comunicate con scarso anticipo, richiedono un costante sforzo in termini di aggiornamento, flessibilità operativa, adattabilità.

Gli status giuridici diversi che contraddistinguono le due componenti – docente e non docente – senza un'identità ed una cultura organizzativa condivisa sono potenzialmente causa di conflittualità interna. Eppure in modo un po' schematico, si potrebbe dire che l'Ateneo non abbia ancora compiutamente maturato un modus cooperandi tra le due componenti organiche che lo costituiscono, le quali non si riconoscono vicendevolmente in termini professionali, di responsabilità e di carico di lavoro.

La mancanza di risorse nel breve periodo non consente di colmare i vuoti né nel quadro dirigente e direttivo né in nodi strategici dell'organizzazione; il quadro dirigente non può essere integrato per vincoli normativi oltre che programmatici

Una inefficiente gestione del turn over in alcuni settori ha interrotto la "catena di trasmissione" delle competenze e conoscenze.

4.2.3 Minacce

digitalizzazione dei servizi è stato avviato con risorse interne. Ci sono quindi anche sotto questo profilo i presupposti per un miglioramento complessivo dell'efficienza.

– e un'attività «core» dell'Ateneo; comprende sia attività di supporto al corpo docente per la fase di progettazione/programmazione dell'offerta didattica che servizi agli studenti (informazione, assistenza in diverse fasi) che servizi ai docenti nell'erogazione dell'offerta didattica;

4.3.3.1 Segreteria «didattica»

4.3.3 Dipartimenti

4.3.2 Amministrazione Centrale

- incrementare la dimensione complessiva del fondo e disporre di maggiori risorse per remunerare i nuovi incarichi e remunerare la produttività individuale
- modificare/uniformare i criteri di riparto dei compensi ex art. 116 e c/terzi per:

- Sono necessarie modifiche a regolamento per art. 116 e c/terzi per:
- È necessario modificare il sistema di valutazione del personale ma anche agganciarlo al sistema premiale

esteso a tutto il personale (obiettivi e comportamenti organizzativi)

Sistema di valutazione del personale: è limitato alle sole figure «con incarichi»; deve essere

- differmità
- Il meccanismo premiale previsto da art. 116 e c/terzi viene interpretato e applicato con grande
- l'apporto del c/terzi e di fondi esterni
- Il fondo produttività è «bloccato» nella sua dimensione globale: può crescere solo attraverso
- esistenti remunerati con indennità varie
- Le posizioni organizzative vanno «compensate», attingendo al f.do produttività

responsabilità gestionali

o complesse) per la gestione delle unità operative, anche con l'assunzione di alcune

organizzativa, che richiede necessariamente l'inserimento di «posizioni organizzative» (semplici

La mancanza di figure con qualifica dirigenziale rende particolarmente critica l'articolazione

4.3.1 In generale

4.3 ANALISI DI DETTAGLIO

- Sviluppo di un sistema di controllo
- SI e gestionali adottati consentirebbero una maggiore analisi con conseguente possibilità di
- Partecipazione attiva alla progettualità di CRUI, Colinfo, ...
- Diffusa rete di relazioni tecniche con uffici degli altri Atenei italiani
- Istituzione di un unico ente regionale per il diritto allo studio (ARDISS)
- della performance operativo per orientare meglio il lavoro delle strutture operative
- Quadro di obiettivi strategici e programmatici unitario in formazione, che potrà tradursi in piano

- attività che nella maggior parte dei casi non sono ancora pienamente integrate nei dipartimenti
- all'incarico di segretario didattico non corrisponde un ruolo organizzativo (non coordina nessuno)
- a questa attività sono - per tradizione - affiancate anche attività relative alla gestione del rapporto giuridico di docenti e ricercatori
- in taluni casi il segretario didattico svolge anche compiti tipici del segretario di dipartimento
- dimensioni rilevanti per la valutazione del fabbisogno di RU: articolazione dell'attività dei dipartimenti su più sedi; l'articolazione e la complessità dell'offerta formativa, la numerosità del corpo docente, la numerosità degli studenti
- quando offerta formativa è in lingua inglese serve segreteria didattica con competenze linguistiche
- l'attività è supportata, in taluni casi anche pesantemente, da docenti e ricercatori e da personale a TD o CoCoCo: tutti i dipartimenti segnalano una situazione critica
- **Proposte di azione**
 - costituzione di unità operative interne ai Dipartimenti coordinate dai segretari didattici
 - coordinamento formale tra segretari didattici + segreteria studenti + presidio qualità
 - potenziamento (incremento delle RU dedicate) + (investimento in formazione)
 - dotazione di risorse ICT per la gestione di alcune attività (orari, appelli, ricevimenti ...)
 - serve una riorganizzazione interna della segreteria studenti coerente con l'organizzazione dipartimentale?
 - vanno ricondotte alla segreteria didattica anche scuole specialità, master, dottorati?
 - Attenzione ad allineare le procedure operative anche tra dipartimenti (corsi interdipartimentali)
 - Esternalizzare alcune attività (il front office di servizio agli studenti ed il supporto organizzativo nella fase di erogazione dell'offerta)? - solo se con soggetto strumentale di Units

↑
 CONTROLLO ANALOGICO

4.3.3.2 Segreteria «amministrativo-contabile»

CONTROLLO ANALOGICO

- eredita le funzioni del dipartimento; non ha un'articolazione interna e nemmeno uno schema base di riferimento
- gestisce sia le attività necessarie al funzionamento ordinario del dipartimento che quelle necessarie alla realizzazione delle attività di ricerca e a quelle di trasferimento di conoscenza
- tendenzialmente le RU sono raggruppate attorno alle seguenti attività:

- Protocollo, pec, archivio
- Missioni

- tutti i dipartimenti hanno aule informatizzate, con gradi diversi di tecnologia
- Informatici:
- linguistici
- Tre tipologie: informatici, scientifici per la didattica e scientifici per la ricerca e il c/terzi,

4.3.3.3 Laboratori

5. Nuovi regolamenti (missioni, piccole spese, ...)
4. Semplificare architettura di bilancio e budget per rendere più semplici le operazioni contabili
3. Accentrare o gestire in cooperazione gare per beni e servizi comuni dei dipartimenti (es. chemicals ...); innovare nei processi di acquisto (contratti aperti, ...)
2. Normalizzare le procedure con investimento in linee guida e manualistica (piattaforma per gestione gare?)
1. Alleggerire il carico amministrativo accentrando ed informatizzando alcune funzioni/attività (co.co.co, acquisto b&s per funzionamento ordinario - cancelleria, telefonia fissa, mobilità, fotocopie, ... - , missioni ...)

CONTRATTI
APERTI

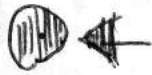
Proposte di azione

- nella verbalizzazione
- nella gestione contabile (troppo complessa)
- nel mantenere aggiornato il personale sulle procedure e le novità normative
- Nella gestione del budget e delle regole di contabilità economico-patrimoniale
- Tutti i dipartimenti lamentano difficoltà
- o servizi interdipartimentali
- la distribuzione logistica rappresenta un fattore critico in particolare per i dipartimenti su più poli, che hanno laboratori su più sedi e che gestiscono centri interdipartimentali
- particolare rendicontazione progetti e acquisti)
- personale a TD o CoCoCo: tutti i dipartimenti segnalano una situazione critica (in
- l'attività è supportata, in taluni casi anche pesantemente, da docenti e ricercatori e da aspetti specialistici
- personale dell'area tecnica (sia informatica che di laboratorio) in particolare per gli
- alcuni dipartimenti hanno assegnato alcune attività (tipicamente acquisti) anche al
- Supporto agli organi dipartimentali (direttore, CdD, Giunta)
- Rendicontazione progetti
- Gestione contratti e convenzioni (dottorati, assegni, stage e tirocini, ...)
- Gestione entrate (progetti e c/terzi)
- Gestione contratti, incarichi, borse (inclusi i co.co.co)
- che per i progetti di ricerca)
- Acquisto di beni e servizi (sia per il funzionamento ordinario del dipartimento

- Archivi amministrativi e piccoli magazzini: progetto di Ateneo per riordinare, smaltire e svuotare? Serve supporto ai dipartimenti per lavoro d'archivio?
- Ricerca e TTO non hanno corrispondenti in Dipartimento
- Trasferimento conoscenza non ha corrispondenti in Amministrazione Centrale
- Comunicazione è scorciata e debolmente presidiata
- Ricerca non offre servizi desiderati e necessari

ECDL:

- CLA come centro interdipartimentale?
- come gestire attività dei CEL tra offerta formativa e attività di supporto all'amministrazione? (esigenze di traduzione/interpretariato/editing per AC e per Dip possono essere sostenute? Alternative?)
- CLA ente certificatore delle competenze linguistiche?
- Attività lettorato non obbligatoria, quindi poco frequentata: investimento in RU ma è produttivo?
- Come far fronte alla necessità di offerta di formazione linguistica distribuita tra i diversi Dipartimenti? Si può cambiare modello?



CLA

- Centro Documentazione Europea - IUSLIT: trasferire a Centracon la competenza?
- CLA - IUSLIT:

- Centralizzare la gestione ICT, inclusi i servizi necessari ad assicurare il funzionamento dei laboratori/aule informatiche (acquisti, manutenzione, assistenza hw e sw, ricambi, ...)
- Potenziare le attività di supporto dei laboratori scientifici (in funzione) - esternalizzare/supportare/integrare la gestione con soggetto strumentale di UNIT5?

4.3.3.4 Altro

CONTROLLO ANALOGICO

Proposte di azione

- tutti i dipartimenti hanno personale di area tecnica con competenze informatiche (originarie o di riconversione)
- tutti i dipartimenti sono attrezzati per erogare offerta teledidattica ed i servizi ICT
- **Scientifici: mancano diffusamente**
- Tecnici di laboratorio per supportare l'offerta formativa, l'attività di ricerca, la prestazione di servizi c/terzi
- Tecnici per la gestione dei laboratori (manutenzione, sicurezza, incremento della capacità produttiva)
- Le attrezzature di laboratorio sono utilizzate (gestite?) da professori/ricercatori/dottorandi ...



E' importante che Regolamento di organizzazione, accordi collettivi e struttura organizzativa siano armonicamente coordinati, in modo da essere operativi ed equi al tempo stesso.

L'intervento di riorganizzazione dovrà quindi riguardare il complesso degli strumenti di gestione dell'organizzazione:

- regolamento di organizzazione
- organigramma e funzionigramma delle strutture di massima dimensione
- organigramma e funzionigramma delle strutture di dimensione meso e micro
- coordinamento con il sistema di P&C
- coordinamento con il sistema di valutazione del personale
- coordinamento con il sistema degli incarichi
- coordinamento con il sistema premiale

5.1 IL REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE

Il Regolamento di organizzazione definisce strumenti per lo sviluppo dell'organizzazione delle strutture di servizio dell'Ateneo.

L'idea di fondo sviluppata nel Regolamento è sintetizzabile nei seguenti punti:

- Le componenti dell'Ateneo sono le strutture dipartimentali e le strutture di servizio:
 - Le strutture dipartimentali sono articolate in centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale, per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica, alle attività didattiche e formative ed alle attività di trasferimento della conoscenza.
 - Le strutture di servizio, articolate in centri di responsabilità, sono deputate alla gestione dei servizi amministrativi e tecnici di utilità generale.
 - Le strutture di servizio al di fuori dei dipartimenti sono riunite nell'Amministrazione Centrale.
- I servizi amministrativi e tecnici dell'Ateneo possono essere gestiti:
 - esclusivamente dalle strutture dell'Amministrazione Centrale;
 - esclusivamente dalle strutture dei Dipartimenti nel rispetto degli standard e delle regole generali che l'Amministrazione Centrale, in base agli indirizzi degli organi di Ateneo, ha facoltà di individuare;
 - con modelli organizzativi di erogazione integrati in cui la gestione è ripartita tra le strutture dell'Amministrazione Centrale e le strutture dei Dipartimenti nel rispetto di standard, regole generali e di processo individuate dall'Amministrazione Centrale, in base agli indirizzi degli organi di Ateneo
- l'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici si sviluppa su 3 livelli al massimo di unità organizzative, di linee o di staff, permanenti o temporanee;
 - le unità permanenti presidiano in modo stabile e strutturato l'esercizio di funzioni ed attività di carattere istituzionale;
 - se sono di linee sono denominate Area, Settore, Ufficio;
 - se sono di staff svolgono attività di natura trasversale, di collegamento interfunzionale tra diverse unità organizzative o ad alto contenuto professionale e specialistico

- Organi accademici Segreteria amministrativa degli organi accademici e di altri organi dell'ateneo
- Unità organizzativa Attività
- Le unità di staff individuate sono quindi sette in tutto. Il funzionigramma di massima è il seguente:
- immediata collaborazione con i vertici dell'Ateneo, Rettore, Pro Rettore e Direttore Generale.
- La Unità di staff della Direzione Generale sono istituite per collocarvi funzioni che richiedono una particolare posizione di indipendenza, terzietà o autonomia ovvero ancora che sono di diretta ed a seconda della loro complessità funzionale, ed in Aree, unità di primo livello e quindi di massima dimensione, cui sono preposte figure di categoria dirigenziale.
- La struttura dell'Amministrazione Centrale si articola in Unità di Staff, strutture di secondo o terzo livello dell'Amministrazione Centrale.
- La macro-struttura comporta le definizioni dell'organigramma e del funzionigramma per le strutture
- ## 5.2 MACRO - STRUTTURA DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
- Da ultimo il Regolamento disciplina le relazioni con il sistema di pianificazione, programmazione e controllo, con il sistema di valutazione e con il sistema di programmazione del personale.
1. la Conferenza dei Direttori, presieduta dal Magnifico Rettore e composta dal Direttore Generale e dai Direttori di Dipartimento, con il compito di formulare proposte e pareri agli organi accademici in materia di organizzazione e gestione dei servizi amministrativi e tecnici dell'Ateneo
 2. il Comitato di Direzione, presieduto dal Direttore Generale e composto dai Dirigenti, come luogo di consultazione, analisi, proposta, elaborazione e concertazione delle decisioni gestionali generali
 3. i Comitati di Area, presieduti dal Dirigente e composti dai relativi responsabili di Settore, per assicurare l'integrazione ed il coordinamento delle attività
 4. i coordinatori di segretari amministrativi e segretari didattici, presieduti dal Direttore Generale, cui partecipano di volta in volta i responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale interessati dagli argomenti in trattazione.
- Il Regolamento individua le forme di coordinamento interno:
- la creazione delle unità organizzative deve rispondere ad un set di criteri predefiniti.
 - di ciascuna unità organizzativa all'interno della sua classe (livello) (CNL e integrativo) per la graduazione delle posizioni, da effettuarsi in ragione del "peso" posizione organizzativa complessa, con rinvio al "sistema degli incarichi" (e quindi al "profilo" di "responsabilità gestionale" e da un profilo di "responsabilità gestionale"
 - a ciascun livello di unità organizzativa corrisponde una posizione organizzativa o una funzionale"
 - ciascun livello di unità organizzativa è caratterizzato da un grado di "complessità erogazione di servizi temporanei;
 - se sono di linee sono costituite per attività gestionali delimitate nel tempo o di norma sono di staff;
 - le unità temporanee sono funzionali alla realizzazione di programmi o progetti limitati nel tempo;

Il funzionario di massima dell'Area è il seguente:

L'Area dei servizi istituzionali raggruppa tutte le attività di supporto diretto alle tre missioni dell'Ateneo: formazione, ricerca e trasferimento di conoscenza. È l'area che più strettamente interagisce con le strutture dipartimentali, con le quali condivide anche la responsabilità vera e propria di processi amministrativi fondamentali (l'ammissione ai corsi di studio ed il rilascio dei titoli); la presentazione e la rendicontazione di progetti di ricerca di rilevanza dimensionale; la valutazione della ricerca; la tutela della proprietà intellettuale, la brevettazione e la creazione di imprese innovative; la conservazione e la divulgazione della conoscenza).

- dall'essere di supporto diretto o indiretto alle attività dei dipartimenti e quindi dalle modalità di interazione con le strutture dipartimentali
- dalle materie.

Nell'ipotesi di minima, la logica di raggruppamento individuata è quella per "servizi" erogati, accomunati come sopra individuate.

Il Consiglio di Amministrazione potrebbe tuttavia valutare l'opportunità, anche in relazione alle effettive possibilità di reclutamento, di una maggiore articolazione per ridurre la complessità di alcune delle aree

- servizi istituzionali: offerta formativa, ricerca, TTO, rapporti con il territorio e con le imprese, sistema bibliotecario di Ateneo
- servizi amministrativi (amministrazione, finanza, personale, generali di facility management)
- servizi tecnici (edilizia, impianti, manutenzioni, sicurezza e prevenzione)
- servizi ICT (applicativi, infrastrutture, assistenza agli utenti).

La proposta di minima infatti articola le Aree, raggruppando le funzioni nel modo seguente:

Considerando lo stato di fatto, che vede la totale assenza di figure dirigenziali nell'organico dell'Ateneo, la proposta prevede l'istituzione di un numero minimo di quattro Aree (strutture di primo livello), il cui peso e complessità sono tuttavia molto diverse.

Programma e qualità	Pianificazione strategica e programmazione triennale Controllo strategico Performance organizzativa Ufficio qualità Ufficio statistico
Comunicazione	Ufficio stampa Comunicazione istituzionale Siti web Cerimoniale
Audit	Controlli interni ex post
Avvocatura	Tutela legale dell'ente Rapporti con l'avvocatura dello stato Consulenza interna legale Ufficio di disciplina
Segreteria unica	Segreteria MR, PR, DG Segreteria amministrativa Collegio dei revisori

Unità organizzativa	Attività	<p>Servizi per l'offerta formativa e gli studenti</p> <p>Istituzione ed attivazione Cds</p> <p>Gestione offerta formativa</p> <p>Gestione della carriera studente</p> <p>Gestione progetti altra formazione (TFA/PASS, ...)</p> <p>Mobilità internazionale studenti</p> <p>Servizi per gli studenti diversamente abili</p> <p>Tasse</p> <p>Servizi Das Units e raccordo con il sistema regionale per il diritto allo studio</p> <p>Welcome Office/Studenti</p>
Servizi alla ricerca	alla	<p>dottorati</p> <p>assegni ricerca</p> <p>progetti di ricerca</p> <p>Supporto alla gestione della proprietà intellettuale dei docenti</p> <p>supporto alla valutazione della ricerca</p> <p>Accordi internazionali</p> <p>Programmi di internazionalizzazione e cooperazione allo sviluppo</p> <p>Welcome Office / Docenti e Ricercatori</p>
Servizi per il TTO, i rapporti con il territorio e le imprese	TTO, i rapporti con il territorio e le imprese	<p>Spin off</p> <p>Supporto alla ricerca e diffusione della brevetazione</p> <p>Supporto alla brevetazione</p> <p>Relazioni con poli e distretti tecnologici (regionali e non)</p> <p>Attività di orientamento dirette ed indirette</p> <p>Informazione sull'offerta didattica a Scuole, Informagiovani e Centri Regionali di Orientamento</p> <p>Promozione di Units (Fiere, Salon, incontri, eventi e manifestazioni di orientamento)</p> <p>Formazione professionale (new)</p> <p>Tirocini e stages</p>
Sistema Bibliotecario di Ateneo	di	<p>Aggiornamento e manutenzione cataloghi bibliografici elettronici</p> <p>Acquisizione materiale bibliografico e sviluppo delle raccolte</p> <p>Circolazione e fruizione materiale bibliografico</p> <p>EUT: consulenza e assistenza editoriale, attività redazionale e distribuzione prodotti editoriali</p> <p>Iniziativa di divulgazione scientifica di ateneo</p> <p>Iniziative culturali di ateneo</p> <p>Catalogo della ricerca in accesso aperto (new)</p> <p>SMATS</p> <p>Museo Nazionale Antartide</p>

Programmazone interventi: predisposizione di studi di fattibilità, indagini preliminari, valutazioni costi/benefici delle opere da inserire nella programmazione triennale dell'ente
Progettazione: formazione del gruppo di progettazione e predisposizione delle progettazioni preliminari, definitiva ed esecutiva; predisposizione atti per approvazione e finanziamento progetti

Attività

Il funzionigramma di massima dell'Area è il seguente:
 L'Area dei servizi tecnici raggruppa tutte le attività di supporto indiretto di natura più strettamente tecnica consistente nella gestione di servizi per la realizzazione di nuove opere, per la gestione degli impianti tecnologici, per la manutenzione degli edifici, per la sicurezza e la prevenzione.

Patrimonio
 Economato e piccola cassa
 Provveditorato
 Gestione fiscale
 Gestione delle entrate
 Controllo della spesa
 Budget e controllo di gestione
 Assistenza
 Formazione
 Pensioni
 Gestione economica
 Gestione giuridica
 Reclutamento
 valutazione
 Programmazione fabbisogno, organizzazione,
 Segreteria generale organi collegiali
 Gare e contratti
 Protocollo e archivio
 Affari generali

Attività

Il funzionigramma di massima dell'Area è il seguente:
 L'Area dei servizi amministrativi raggruppa tutte le attività di supporto indiretto di natura più strettamente amministrativa ed economico-finanziaria, consistenti nella gestione dei servizi amministrativi, dei servizi per il personale, dei servizi finanziari e dei servizi economici e generali.

<p>Direzione lavori: formazione dell'ufficio di direzione; esecuzione dell'attività di responsabile del procedimento - direttore dei lavori - direttori operativi ed assistenti di cantiere in funzione dello svolgimento delle opere; esecuzione delle attività relative al collaudo o regolare esecuzione delle opere ed all'agibilità e fruibilità dell'opera realizzata</p> <p>Sicurezza nei cantieri: attività tecnica amministrativa per redazione dei piani di sicurezza delle opere da realizzare; coordinamento in fase di progettazione e di esecuzione con personale interno o con la predisposizione degli incarichi professionali esterni</p> <p>Sorveglianza e verifica progettazioni, direzioni lavori, coordinamento per la sicurezza affidata a soggetti esterni: attività tecnica amministrativa per l'individuazione dei professionisti esterni; formulazione e formalizzazione degli incarichi; verifica sulla progettazione e sulla correttezza ed efficacia della direzione, assistenza e contabilità dei lavori, nonché del coordinamento per la sicurezza Sorveglianza e verifica lavori appaltati: sorveglianza in corso d'opera delle realizzazioni delle opere pubbliche alle quali il servizio è preposto sulla correttezza dell'esecuzione e sulla spesa effettuata</p>	<p>Gestione impianti tecnologici</p> <p>Manutenzioni ordinarie: predisposizione di capitolati; contabilizzazioni; controlli tecnici sugli interventi di manutenzione ordinaria e migliorativa</p> <p>Esecuzioni in regia: interventi di manutenzione ordinaria eseguiti dagli operai del Servizio</p> <p>Valutazione dei rischi lavorativi nelle strutture e consulenza</p> <p>Collaborazione alla valutazione dei carichi di incendio dei progetti</p> <p>Collaborazione alla valutazione e alla verifica del rispetto delle norme di prevenzione e protezione dei progetti</p> <p>Progettazione ed erogazione di corsi di formazione specifica e realizzazione della campagna informativa</p> <p>Gestione della sorveglianza sanitaria</p> <p>Regolamenti e procedure e redazione dei piani di emergenza</p>
<p>Area dei servizi ICT raggruppa tutte le attività di supporto indiretto di natura più strettamente tecnico-informativa, consistente nella gestione dei servizi informatici.</p> <p>Il funzionario di massima di Area è il seguente:</p>	<p>Attività</p> <p>Trasporto Server e hw-s.o. Servizi di base Analisi Sviluppo e Manutenzione Monitoraggio cloud e out house Desktop Formazione</p>

Hw e sf: uso, fornitura, manutenzione

Tecnologie per teledidattica, e-learning, comunicazione

5.3 STRUTTURE DIPARTIMENTALI

Considerato che nei Dipartimenti le responsabilità gestionali sono in capo al Direttore del Dipartimento, i servizi amministrativi e tecnici dei dipartimenti si articolano in unità organizzative permanenti di terzo livello secondo i seguenti ambiti:

a. Servizi amministrativi: attività di presidio della gestione amministrativa e contabile del dipartimento con particolare riguardo alla gestione dei procedimenti amministrativo-contabili di competenza (in particolare atti di gestione economico finanziaria), alla cura e gestione degli acquisti di beni e servizi, e alla gestione amministrativa del personale del dipartimento, ai servizi generali di prima accoglienza, informazione e comunicazione interna;

b. Servizi per la didattica e gli studenti: attività di supporto alla programmazione e progettazione dell'offerta formativa nonché alla sua erogazione, anche nei confronti degli studenti;

c. Servizi tecnici di laboratorio: attività a presidio dei servizi tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca (organizzazione dei laboratori, corretto funzionamento e manutenzione delle apparecchiature, individuazione delle strumentazioni e del materiale necessario al funzionamento, servizi per la ricerca, rapporto con fornitori, controllo della spesa, gestione apparecchiature scientifiche, etc).

Per la gestione di tali servizi un dipartimento può scegliere di adottare un modello polilaboratoriale a cui possono far capo diversi laboratori di tipo complesso e specialistico.

Nei dipartimenti che uniscono ambiti disciplinari non aggregabili dal punto di vista tecnico scientifico e logistico è possibile prevedere un'articolazione con più coordinatori, in accordo con la direzione generale.

Due casi particolari sono rappresentati dal dipartimento di scienze mediche e dal dipartimento di scienze giuridiche.

Nel primo, le peculiarità attività assistenziali consigliano di lasciare la libertà di progettare un modello organizzativo specifico.

Nel secondo viene messa in evidenza la presenza del Centro Linguistico di Ateneo, per la cui organizzazione e gestione il Regolamento di Organizzazione rinvia all'apposito Regolamento.

5.4 ORGANIGRAMMI E FUNZIONIGRAMMI PER LA MESO E LA MICRO-ORGANIZZAZIONE

Organigrammi e funzionigramma delle strutture di dimensioni inferiori sono oggetto di una progettazione organizzativa partecipata.

Per supportare questa fase è stato predisposto una scheda tipo, sulla cui base saranno individuate le competenze delle future unità organizzative ma anche i contenuti fondamentali del futuro piano della performance.

Sulla base delle proposte formulate dai responsabili delle attuali unità organizzative vengono definiti il portafoglio delle attività e dei servizi ed i procedimenti amministrativi assegnati a ciascuna nuova unità organizzativa.

Il portafoglio di attività e servizi caratterizzanti è oggetto di descrizione con riferimento ai risultati ed agli standard di servizio (non alle attività strumentali da realizzare) ed è corredato da una prima ipotesi di indicatori che offrono una misura qualitativa/quantitativa dell'attività.

Le responsabilità gestionali e procedurali, come già detto, sono oggetto del regolamento di organizzazione.

La proposta tiene conto dei seguenti criteri ed indirizzi:

- Attenzione alla capacità operativa effettiva, tenuto conto che la struttura tecnico-amministrativa nel medio periodo è complessivamente destinata a contrarsi
- Focalizzazione sul concetto di «servizio» (sia a clienti interni che a clienti esterni) da erogare più che sulle attività strumentali necessarie a ...
- Individuazione delle attività ed i servizi «core», che necessariamente devono essere realizzati direttamente dall'Ateneo
- Individuazione di attività o servizi, anche «core», ma che per le loro intrinseche caratteristiche potrebbero essere eventualmente realizzati anche con modelli gestionali diversi

La meso e micro organizzazione sarà oggetto di un ulteriore approfondimento ed eventuale revisione, con i responsabili delle strutture di nuova assegnazione.

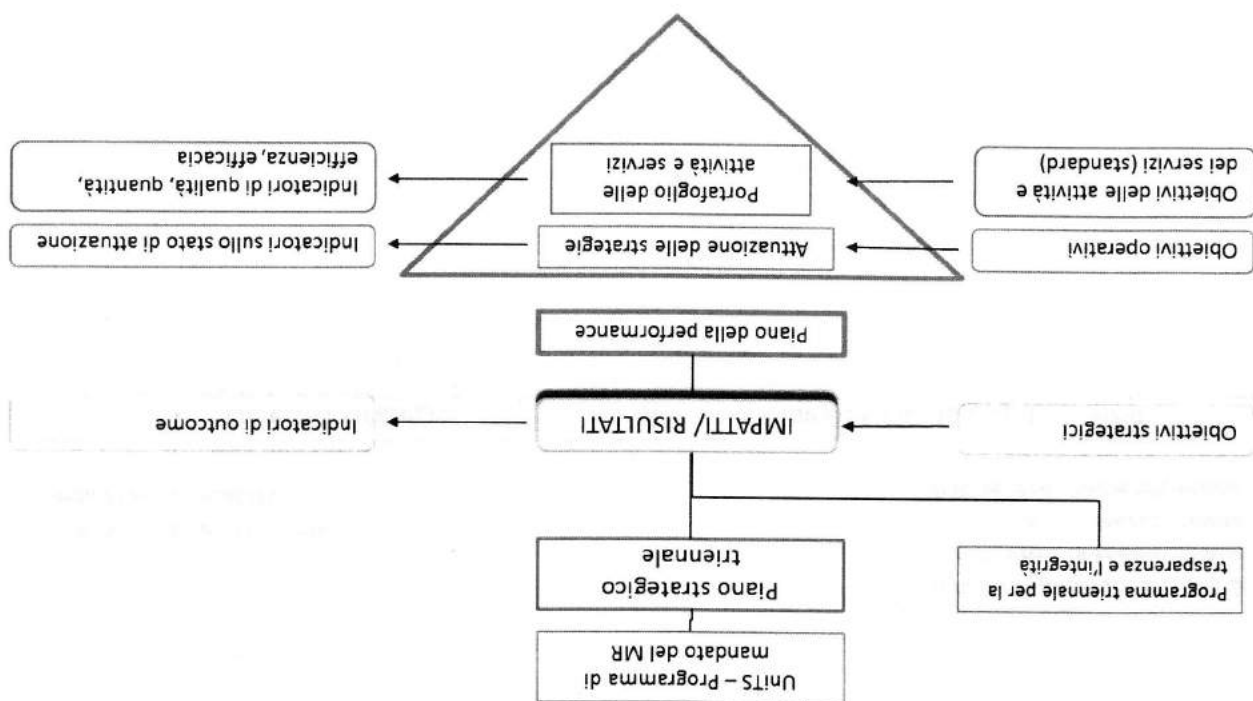
6 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

FASI	FOCUS	STRUMENTO	SOGGETTO
a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;	OBIETTIVI	Piano Strategico + altri programmi Piano della Performance	organi di indirizzo politico-amministrativo
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;	RISORSE	Budget Unico di Ateneo	organi di indirizzo politico-amministrativo
c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;	MONITORAGGIO	Controllo di gestione	organi di indirizzo politico-amministrativo (con il supporto dei dirigenti)
d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;	VALUTAZIONE	Sistemi di controllo Customer di valutazione	Commissione nazionale, dirigenti
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;	PREMIO	Sistemi premiali e incentivi	organi di indirizzo politico-amministrativo (per il DG) Dirigenti (per il restante personale)
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.	RENDICONTAZIONE	Relazione del Magnifico Rettore Relazione sulla performance	

Per ciascuna unità organizzativa saranno quindi definiti, in base al portafoglio di attività e servizi assegnati in fase di riorganizzazione, un set di indicatori, per i quali sarà possibile definire un target o una linea di tendenza da perseguire nella gestione.

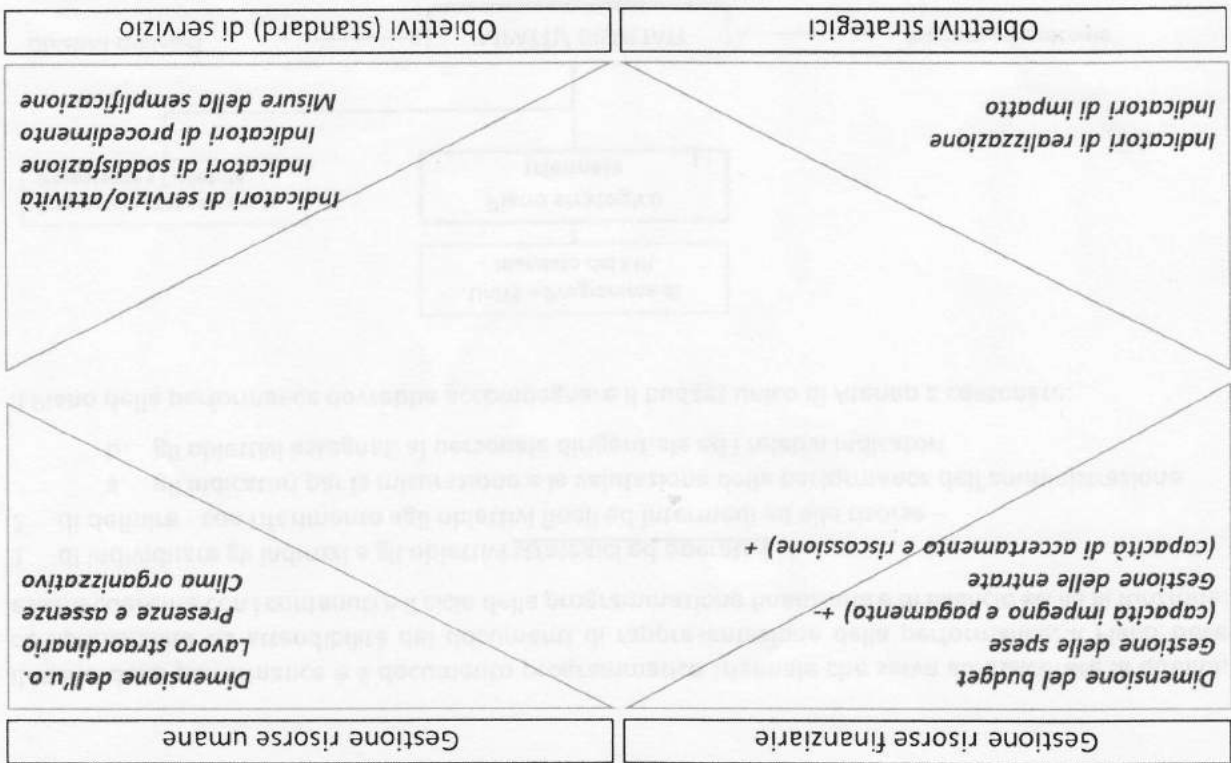
Oltre a ciò, ciascuna unità organizzativa si vedrà assegnati obiettivi operativi derivanti dall'attuazione degli obiettivi strategici, per i quali sarà programmato un risultato intermedio/finale da raggiungere nell'anno di riferimento e rispetto al quale sarà possibile valutare lo stato di avanzamento e di attuazione.



Il Piano della performance dovrebbe accompagnare il budget unico di Ateneo e contenere:

1. di individuare gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi
 - a. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione
 - b. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori
2. di definire - con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse -
 - a. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione
 - b. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori

Il Piano della performance è il documento programmatico triennale che serve ad assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance. Il Piano deve essere coerente con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio ed ha la funzione:



Il sistema di indicatori della performance organizzativa guarderà alle seguenti dimensioni:

7 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il processo di riorganizzazione tocca anche la revisione del sistema di valutazione del personale, nella direzione indicata dal NDV-OIV.

La misurazione e valutazione, e conseguente valorizzazione, delle prestazioni lavorative e dei risultati del personale dirigente e tecnico amministrativo intende dare attuazione alle disposizioni recate dal D. Lgs 150/2009, nonché dall'art. 81 del CCNL Comparto Università di data 16 ottobre 2008.

La valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva dei singoli dipendenti rispetto ad attese predefinite e discusse con gli stessi.

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- A) il grado di raggiungimento di obiettivi individuali e/o collettivi predefiniti;
- obiettivi: i risultati qualitativi e quantitativi raggiunti in un periodo di riferimento a fronte di obiettivi predefiniti, in relazione alla struttura organizzativa ovvero alla posizione occupata e all'area professionale di appartenenza;
- B) l'osservazione dei comportamenti organizzativi in relazione a standard predefiniti.

comportamenti organizzativi: le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati.

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano delle competenze organizzative permette una valutazione più completa valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati solo indirettamente ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Ciascuna componente del punteggio complessivo (obiettivi e comportamenti organizzativi) è articolata secondo i pesi percentuali.

Ogni componente del sistema di valutazione (obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) è a sua volta articolata in modo da definire un punteggio complessivo.

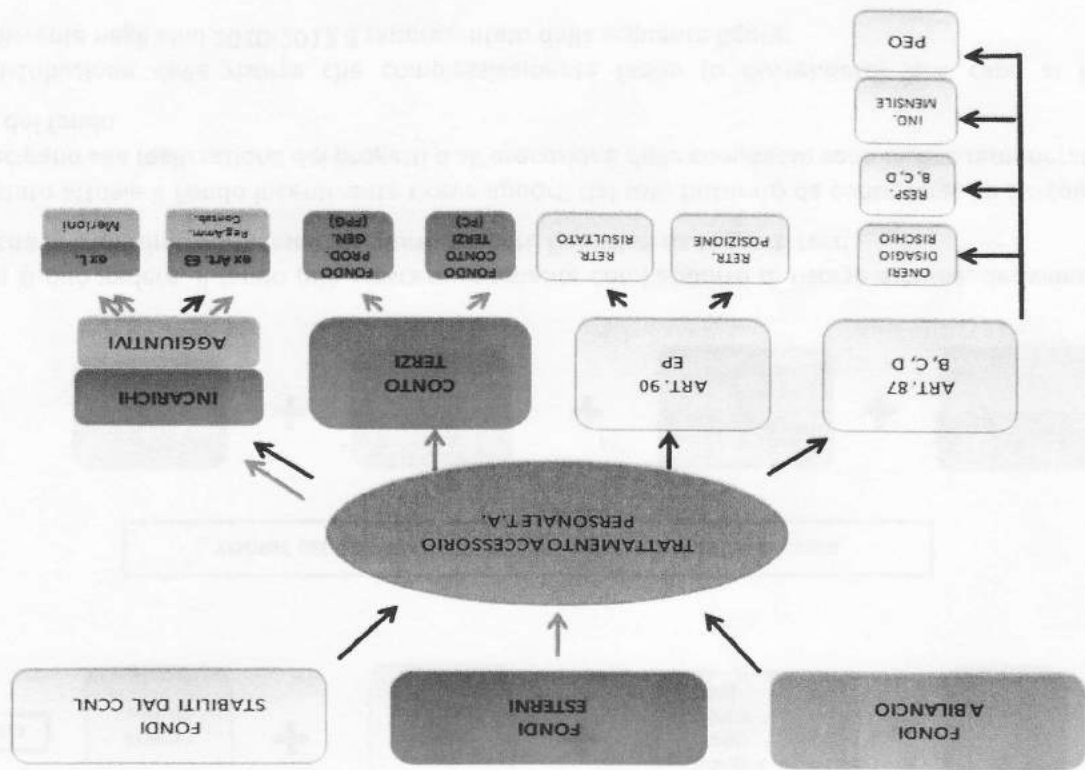
Il sistema di valutazione definisce la metodologia, le fasi del processo, le responsabilità e le connessioni con il sistema premiale.

Il sistema degli incarichi presiederà invece l'assegnazione degli incarichi di responsabilità organizzativa ovvero di altre tipologie.

Il sistema definirà il peso da assegnare alle posizioni organizzative ed alle posizioni organizzative complesse, le categorie di personale alle quali gli incarichi possono essere assegnati ed il peso della posizione, sulla base della complessità delle funzioni assegnate alle strutture organizzative, del profilo di responsabilità previsto per le medesime nonché della complessità gestionale derivante da indicatori quali-quantitativi che consente di differenziare le posizioni anche all'interno della medesima classe (livello) di struttura organizzativa.

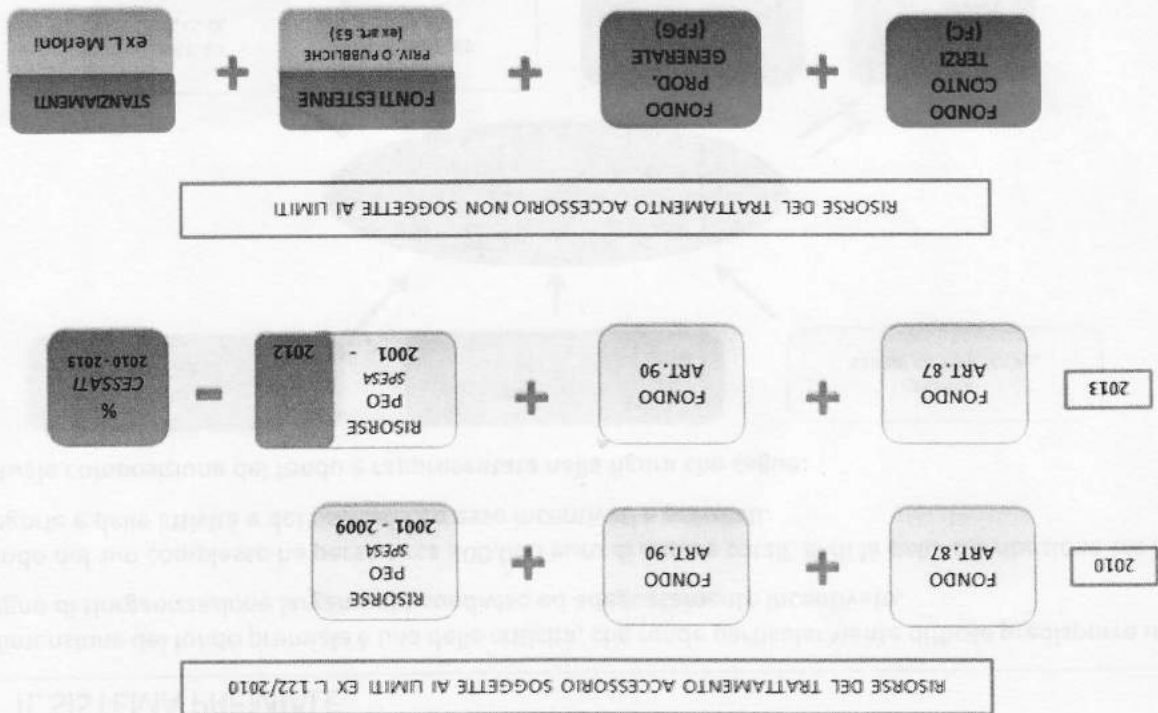
Con il sistema degli incarichi è quindi possibile agganziare il sistema premiale, remunerando, nei limiti delle capacità del fondo incentivante, le responsabilità gestionali connesse a ciascun incarico.

La dimensione del fondo premiale è una delle criticità, che rende particolarmente difficile predisporre un disegno di riorganizzazione largamente condiviso ed adeguatamente incentivato. Il fondo nel suo complesso ha perso circa 300.000 euro di risorse totali, al di là della distribuzione tra le categorie e delle attività e dei risultati con esso incentivati e premiati. L'attuale composizione del fondo è rappresentata nella figura che segue:

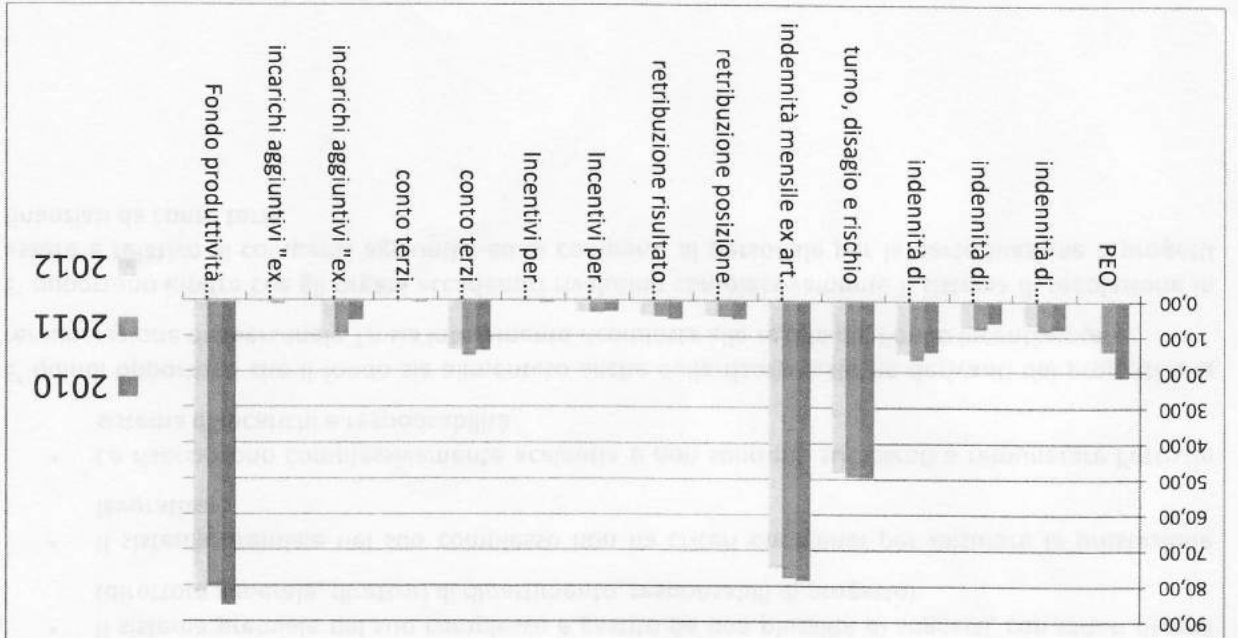


Il sistema di alimentazione previsto dalla vigente normativa ha i limiti finanziari rappresentati di seguito:

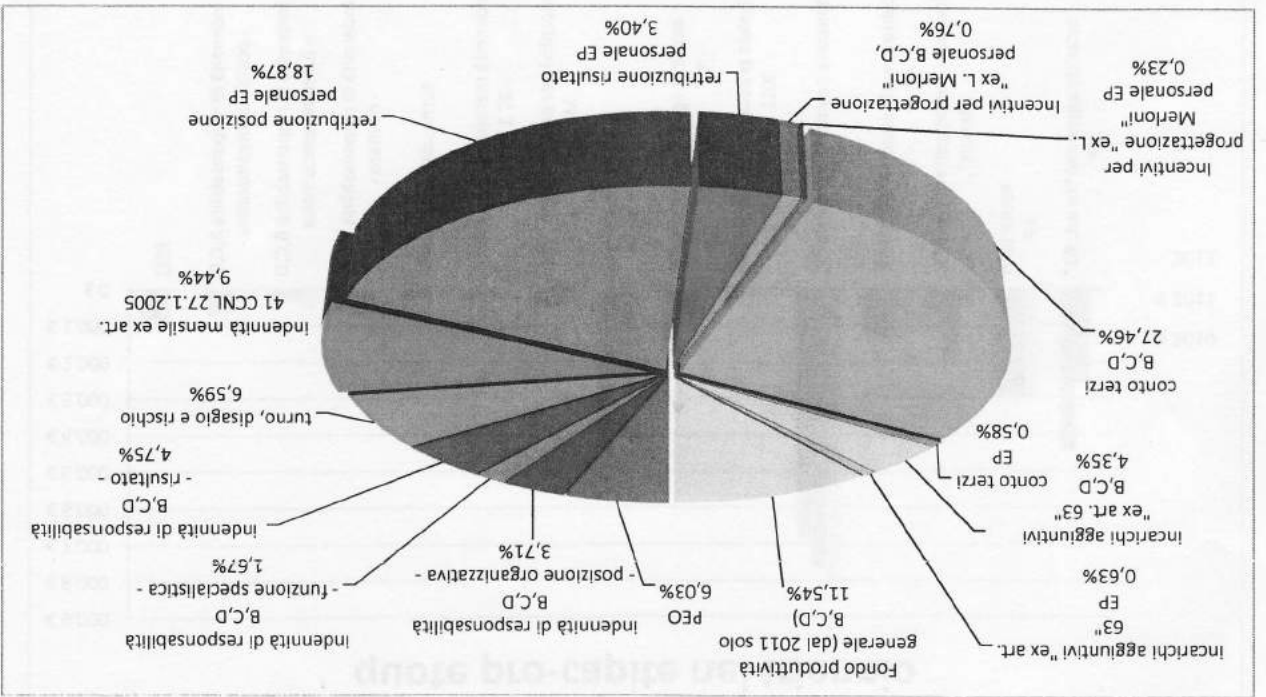
Come si può vedere, il fondo può crescere solamente con l'apporto di risorse esterne, derivanti dalla capacità di acquisire commesse o proporre progetti finanziati da soggetti terzi. Allo stato attuale il Fondo incentivante riceve apporti dal solo fatturato da conto terzi. Le persone che partecipano alla realizzazione dei progetti o all'esecuzione delle commesse sono invece remunerati al di fuori del fondo. La distribuzione delle risorse che complessivamente fanno (o dovrebbero) fare capo al Fondo incentivante negli anni 2010-2012 è rappresentato dalla seguente figura:



trattamento accessorio: beneficiari sul totale dipendenti (%)



Sempre con riferimento alla distribuzione delle risorse, osserviamo:

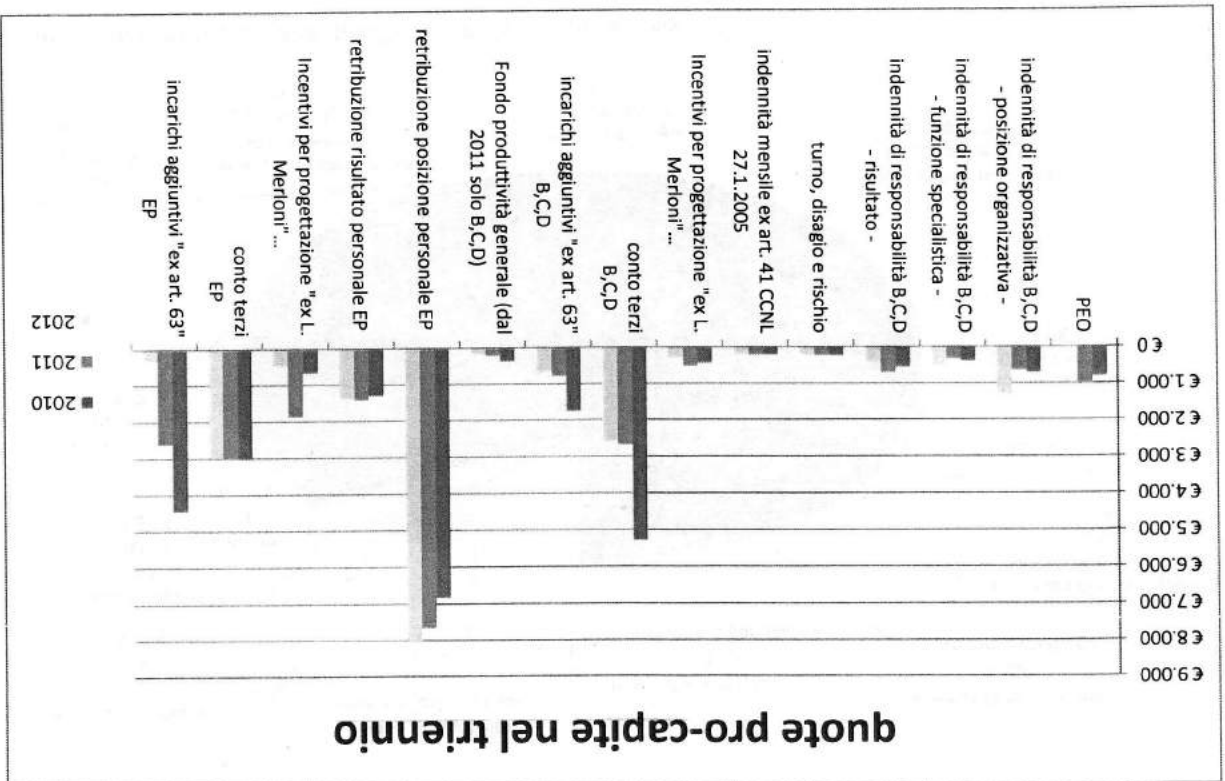


E' quindi opportuno che il fondo sia alimentato anche dalle risorse esterne derivanti dai progetti e la remunerazione del personale TA sia interamente ricondotta alle regole del Fondo incentivante.

E' opportuno inoltre che gli organi accademici rivalutino complessivamente il sistema di regolazione in essere e relativo ai compensi aggiuntivi ed ai compensi al personale per la partecipazione a progetti finanziati da conto terzi.

- Le risorse sono complessivamente «calanti» e non sono più sufficienti a remunerare l'attuale sistema di incarichi e responsabilità.
- Il sistema premiale nel suo complesso non ha criteri omogenei per misurare la prestazione lavorativa
- Il sistema premiale nel suo complesso è gestito da una pluralità di soggetti, con criteri diversi (direttore generale, direttori di dipartimento, responsabili di progetto)
- Il sistema premiale nel suo complesso non è agganciato in modo sostanziale al sistema di valutazione della prestazione individuale

Le principali incongruenze sono rappresentate dai seguenti punti:



quote pro-capite nel triennio