



UFFICIO PROPONENTE: Unità assicurazione della qualità e accreditamento

ORDINE DEL GIORNO N.: 15/03

ARGOMENTO: 15. Provvedimenti e pratiche di natura diversa

OGGETTO: Obiettivi del Direttore generale anno 2024 - Assegnazione

PRORETTORI DI RIFERIMENTO:

UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE: Ufficio Programmazione, organizzazione e valutazione

ALLEGATI: A) Schede obiettivi (Pagg. 1-5)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Riccardo Zucchi	X				Dott. Michele Da Caprile	X			
Prof. Marco Enrico Luigi Guidi	X				Dott. Alessandro Crini	X			
Prof.ssa Maria Concetta Morrone	X				Dott. Giorgio Iervasi	X			
Prof. Sandro Paci	X				Sig. Nicola Filippi	X			
Prof. Sergio Rocchi	X				Sig. Alessandro Zoi	X			

Legenda: (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (Ast - Astenuto) - (Ass - Assente)

Il Consiglio di Amministrazione

- vista la legge 9 maggio 1989 n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "Autonomia delle Università";
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Legge Gelmini) 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;
- visto lo statuto dell'Università di Pisa, emanato con d.r. n. 2711/2012 del 27 febbraio 2012 e successive modifiche;
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, quale risultante dalle modifiche apportate dal d.lgs. 27 maggio 2017, n. 74;
- visto il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modifiche, con la legge 6 agosto 2021, n. 113 ed in particolare l'articolo 6 che prevede, a decorrere dal 31 gennaio 2022, l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001 con più di cinquanta dipendenti - ivi comprese le università - del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- visto il decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione";
- viste le delibere n. 376 e 234 del 2 ottobre 2023, rispettivamente del presente Consiglio e del Senato accademico, di approvazione del Piano strategico di Ateneo 2023-2028;
- vista la propria delibera n. 37 del 29 gennaio 2024 con cui è stato approvato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per il triennio 2024-2026;
- vista altresì la propria delibera n. 36 del 29 gennaio 2024 con cui è stato approvato il nuovo SMVP per l'anno 2024;
- rilevato che il sopra richiamato SMVP al pari del precedente - adottato con propria delibera n. 101/2019 - prevede che il Consiglio proceda annualmente all'assegnazione, su proposta del Rettore, di un *pool* di obiettivi al Direttore Generale, organo di vertice gestionale;
- valutata la proposta avanzata dal Rettore, così come riportata nell'allegato A) alla relazione tecnica, concernente l'attribuzione di specifici obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2024 che costituiscono in parte naturale *follow up* di quelli assegnati per il 2023, finalizzati a perseguire il miglioramento continuo dell'apparato organizzativo, lo sviluppo organizzativo del personale ed il miglioramento dei processi;

- rilevato che gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2024 andranno a confluire nel Piano performance, sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), già approvato da parte di questo Consiglio con delibera cit.;
- rilevato che il presente Organo, in riferimento alla mappatura dei processi e delle competenze in discussione al precedente punto all'ordine del giorno, ha ritenuto di decidere in proposito in successiva seduta, dando mandato al Direttore Generale a presentare un progetto organico e a richiedere un preventivo pluriennale di maggior dettaglio;
- valutato pertanto di rinviare a successiva seduta l'attribuzione di un ulteriore obiettivo inerente alla mappatura dei processi;
- tenuto conto degli esiti della discussione sviluppatasi in seno all'organo;

delibera

1. di assegnare al Direttore Generale, per l'anno 2024, gli obiettivi rappresentati nelle schede di sintesi n. 1, 2 e 4 di cui all'allegato A) della presente delibera, di cui costituisce parte integrante;
2. di rimandare l'assegnazione al Direttore Generale, per l'anno 2024 di un ulteriore obiettivo inerente alla mappatura dei processi, in attesa di stabilire l'eventuale prosecuzione del progetto di mappatura dei processi e delle competenze per ulteriori strutture di Ateneo.

Resta inteso che gli obiettivi di cui al punto 1 andranno a confluire nel Piano performance, sottosezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2024-26, già approvato da parte di questo Organo con delibera n. 37 del 29 gennaio 2024.

LA SEGRETARIA
Dott.ssa. Linda Palatella

IL PRESIDENTE
Prof. Riccardo Zucchi

Allegato A)



Obiettivi del Direttore Generale – anno 2024 – specifiche generali e schemi di sintesi

Specifiche generali

- 1) Il vigente Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMVP) prevede che il Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, assegni annualmente un pool di obiettivi al Direttore generale. Di norma questo avviene in concomitanza con l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (entro il 31 gennaio di ogni anno).
- 2) Gli obiettivi assegnati direttamente al Direttore generale sono caratterizzati dall'oggetto, riguardante la dimensione organizzativa nel suo complesso e la gestione strategica del personale tecnico-amministrativo che necessitano per loro natura di forte commitment/coordination dell'operatività di più strutture ad alto livello, nonché accurato monitoraggio in itinere dei risultati.
- 3) Tali obiettivi si aggiungono a quelli per i quali il Direttore generale è Responsabile Dirigenziale, in ragione della pertinenza delle attività di competenza di strutture che fanno nel Direttore generale il proprio dirigente di riferimento (uffici e posizioni organizzative in staff).
- 4) Gli obiettivi di cui al punto 1 e 2) sono assegnati dal CdA su proposta del Rettore (logica top-down) espressamente al Direttore generale in quanto tale; questo comporta che egli ricopra sia il ruolo di Responsabile dirigenziale, che di Responsabile operativo.
- 5) Gli obiettivi di cui alle schede di sintesi allegate, rappresentano in parte il naturale follow-up degli obiettivi assegnati al Direttore generale per l'anno 2023, in una logica anche di progettualità pluriennale.

SCHEMA DI SINTESI - 1	
Titolo	Questionario sul benessere organizzativo rivolto a tutto il personale
Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione
Descrizione sintetica obiettivo	<p>Ogni organizzazione, per essere efficace ed efficiente, deve puntare allo sviluppo e valorizzazione del proprio personale, il capitale più prezioso di cui un'organizzazione dispone. Non a caso lo sviluppo del capitale umano rappresenta uno dei pilastri su cui si fonda la ripresa del paese attraverso il PNRR. In tale direzione è orientata anche la contrattazione collettiva nazionale, con la recente firma del rinnovo contrattuale per il triennio 2019-2021 del personale delle università e degli enti di ricerca. Una politica di sviluppo del personale richiede la progettazione e messa in atto di una serie di azioni sinergiche su vari versanti: formazione, valutazione, opportunità di crescita professionale, pari opportunità, adozione ridefinizione assetti organizzativi. Punto di partenza per poter agire in maniera informata è avere informazioni, in maniera sistematica, sullo stato del clima organizzativo interno. Dalla sua analisi si possono individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, passando così alla conseguente definizione di un piano di interventi migliorativi da realizzare, come è stato fatto in relazione a quanto emerso dal questionario 2022.</p> <p>La finalità del presente obiettivo è quella di assicurare un monitoraggio costante del benessere organizzativo - con un meccanismo di rilevazione sistematica - corredato dall'analisi dei risultati e dalla definizione di un piano di interventi migliorativi che l'Ateneo andrà ad adottare.</p>
Situazione iniziale	<p>L'ultima rilevazione del benessere organizzativo è stata fatta nel 2022 (in precedenza il questionario era stato somministrato nel 2015 e nel 2018). In base alle sue risultanze sono state attivate azioni di miglioramento, oggetto di un obiettivo del DG per il 2023.</p> <p>Per il questionario 2022, al fine di assicurare una azione coordinata tra le varie componenti interessate, è stato costituito un Tavolo tecnico sul benessere organizzativo. Anche per il 2024 si intende operare con modalità analoghe.</p>
Situazione finale attesa	<ol style="list-style-type: none"> 1) miglioramenti della struttura dei due questionari somministrati nel 2022 2) somministrazione dei questionari, così come rivisti dal Tavolo sul benessere organizzativo; ci si aspetta una risposta al questionario di almeno il 50% dei destinatari, riferito alle due sottopopolazioni dei docenti e del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario 3) redazione di un report finale contenente l'aggregazione dei dati emersi dal questionario e relativa analisi, con identificazione dei punti di forza e di debolezza (PF e PD). 4) definizione di un piano di interventi migliorativi, comprensivo di un cronoprogramma di massima, volti a superare e/o contenere le maggiori criticità rilevate
Indicatore sintetico di risultato	<ol style="list-style-type: none"> 1) % dei rispondenti su totale personale interessato 2) analisi dati con pubblicizzazione dei relativi report entro il 2024 (S/N) 3) definizione entro il 2024 di un piano di interventi migliorativi (S/N)
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione del personale, Direzione Generale, altre componenti del Tavolo sul benessere organizzativo
Data finale	31 dicembre 2024

SCHEMA DI SINTESI n. 2

Titolo	Sperimentazione di indagini di customer satisfaction
Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione
Descrizione sintetica obiettivo	<p>Il presente obiettivo si integra nei lavori di revisione degli indici sintetici di performance organizzativa POI e POS. In particolare, quest'ultimo deve riflettere la performance organizzativa di ogni singola struttura. Su tale questione sta lavorando una Commissione rettorale, partendo dai risultati di un precedente gruppo di lavoro, sui quali fu richiesto a luglio 2022 un parere al NdV. La mappatura dei processi interni, con relativa individuazione di KPI rimane l'approccio prioritario, tuttavia è stato ritenuto opportuno aumentare la sua integrazione con strumenti di ascolto più diretto delle parti interessate. Una operazione di questo genere è, ad esempio, da alcuni anni attuata mediante il questionario sull'organizzazione-servizi indirizzato agli studenti.</p> <p>Si tratta di mutuare in parte tale approccio e, tenendo conto anche di best practice rinvenibili nel sistema universitario nazionale, di predisporre intanto test riguardanti i servizi svolti dalle strutture direzionali, nei confronti delle varie categorie dei propri utenti.</p> <p>Ovviamente tale operazione non potrà che essere fatta per gradi e in piena collaborazione con le strutture che saranno oggetto di valutazione; a questi fini è prevista la costituzione di un Gruppo di lavoro, adeguatamente strutturato.</p>
Situazione iniziale	La situazione iniziale è data dall'esperienza fatta dall'ateneo nei settori dove indagini di CS sono già attive. Bisogna poi tenere conto che sono ancora poche le strutture organizzative che hanno definito una propria Carta dei servizi, che sarebbe il riferimento naturale per tali indagini, che in buona sostanza ne verificherebbero il rispetto, nella percezione del personale interessato.
Situazione finale attesa	<ol style="list-style-type: none"> 1) individuazione di almeno due strutture direzionali, per le quali, relativamente ai servizi forniti, sia attivabile un questionario sperimentale di CS; (S/N) 2) definizione da parte del Gruppo di lavoro del format sperimentale del questionario (o dei questionari) (S/N) 3) somministrazione sperimentale del test al personale fruitore dei servizi core delle due strutture, come individuati dal gruppo di lavoro e validati dai relativi dirigenti (S/N) 4) elaborazione di reportistica di base, relativa ai risultati ottenuti, da presentare in CdA entro il 2024
Indicatore sintetico di risultato	Effettiva realizzazione in termini dei 4 punti del target.
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione Generale, altre componenti del Gruppo di lavoro, direzioni interessate al test
Data finale	31 dicembre 2024

SCHEDA DI SINTESI - 3

Titolo	Modello di dimensionamento ottimale delle strutture – test sull'estensione della sua applicazione
Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione
Descrizione sintetica obiettivo	<p>L'obiettivo si pone in continuazione con quello 2023, relativo alla mappatura dei processi della Direzione Generale e alla definizione di un modello di dimensionamento ottimale in termini di personale - e relative competenze sui processi gestiti - della stessa.</p> <p>Acclarata l'utilità oggettiva del lavoro svolto per la Direzione Generale si tratta di testarne il funzionamento su un'altra struttura direzionale, per validare l'estensibilità più generale del modello.</p> <p>Anche per questa fase potrà – se ritenuto opportuno - essere individuato un consulente esterno. In ogni caso, analogamente alle attività svolte nel 2023, sarà definito inizialmente un gruppo di coordinamento, con rappresentanza di tutti i soggetti interessati.</p>
Situazione iniziale	Mappatura dei processi e avvenuta definizione della versione iniziale del modello di dimensionamento ottimale del presidio di personale delle strutture. Tale risultato è stato raggiunto nel 2023 con un affidamento consulenziale esterno (QUINN), in base ad una delle opzioni previste dall'obiettivo 2023 "Mappatura dei processi interni e delle competenze del personale TAB delle strutture dell'Ateneo", assegnato dal CdA al DG.
Situazione finale attesa	<ol style="list-style-type: none"> 1) individuazione delle strutture per le quali applicare la metodologia di lavoro prevista dal modello; 2) mappatura dei processi interni delle strutture, dei tempi di lavoro e delle competenze del personale; 3) Individuazione delle KPI utili per definire la performance organizzativa di struttura; 4) produzione di tutta la reportistica relativa alle strutture individuate entro il dicembre 2024, con relativa presentazione in CdA (S/N)
Indicatore sintetico di risultato	<ol style="list-style-type: none"> 1) redazione della reportistica in termini e relativa presentazione in CdA (S/N)
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	Costi derivanti dall'impiego di personale interno. Costi relativi all'eventuale affidamento consulenziale.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione Generale, in particolare: Ufficio per la Programmazione e valutazione, Unità Organizzazione, Direzione oggetto di applicazione del modello, eventuale soggetto Consulente
Data finale	31 dicembre 2024

SCHEDA DI SINTESI n. 4

Titolo	Formazione del personale relativamente al nuovo SMVP 2024 (Sistema di misurazione e valutazione della performance)
Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione
Descrizione sintetica obiettivo	<p>Il presente obiettivo integra le attività di pubblicizzazione e formazione di tutto il personale relativamente a quanto contenuto nel nuovo SMVP. Esso rappresenta una procedura operativa codificata, tra le più importanti dell'Ateneo, strettamente legata all'attuazione della pianificazione strategica. Deve inoltre garantire adeguato e consapevole coinvolgimento del personale nel sistema annuale degli obiettivi di performance, nonché l'equità della valutazione dell'apporto di ognuno ai risultati organizzativi.</p> <p>Il nuovo SMVP ha apportato modifiche significative rispetto al passato, su:</p> <ol style="list-style-type: none"> metodologia di costruzione degli indici di performance organizzativa di istituzione (POI) e di singola struttura (POS); nuova ponderazione delle componenti della PID (performance individuale del dipendente); nuova scala delle valutazioni dei comportamenti organizzativi; aggiornamento della descrizione dei comportamenti organizzativi (parametro COM), suddivisi per il personale delle varie categorie; individuazione, per la definizione del parametro COM, di "gradoni" di valutazione. <p>Per tutti i profili emerge la necessità dell'attivazione di corsi di formazione, che consentano la corretta applicazione delle nuove regole. Formazione di taglio generale per tutto il personale TAB, più mirata per coloro che hanno responsabilità organizzative e, in particolar modo, per i dirigenti e i Direttori/Presidenti, in quanto valutatori della performance individuale dei propri collaboratori.</p> <p>Sarà importante cogliere l'occasione per inserire una ampia riflessione sul nuovo strumento di programmazione rappresentato dal PIAO e sul suo rapporto con gli indirizzi ed obiettivi strategici dell'Ateneo e dipartimentali, anche in termini di verifica dell'effettiva creazione del valore pubblico programmato.</p>
Situazione iniziale	La situazione iniziale è data dall'avvenuta approvazione in CdA del nuovo SMVP e dalla necessità di rendere note la nuova procedura a tutto il personale.
Situazione finale attesa	<ol style="list-style-type: none"> progettazione dei corsi per il personale TAB, incluso il test finale; erogazione di due corsi per il personale TAB, uno dedicato a coloro che lavorano nelle direzioni, l'altro per il personale delle strutture di missione; svolgimento di un seminario dedicato al personale con responsabilità di struttura di primo livello, relativo ai metodi di individuazione condivisa degli obiettivi, organizzativi e personali, e relativa valutazione della performance individuale dei collaboratori; somministrazione di questionari di gradimento sulla formazione ricevuta.
Indicatore sintetico di risultato	Effettiva realizzazione in termini dei 4 punti del target.
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione Generale, Direzione del Personale
Data finale	31 dicembre 2024