



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

**Programmazione del fabbisogno di
Personale Tecnico Amministrativo
dell'Università di Modena e Reggio Emilia**
Monitoraggio, riesame e miglioramento

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
in data 19.07.2024

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
STRUMENTI INFORMATICI ADOTTATI.....	5
LO STATO DELLE RISORSE.....	7
SOSTENIBILITÀ DELLA SPESA DI PERSONALE.....	9
I PIANI STRAORDINARI DI RECLUTAMENTO MUR - DM 445/2022.....	11
PROGRAMMAZIONE PTA 2023.....	12
PROGRAMMAZIONE PTA 2024.....	13
MONITORAGGIO E RIESAME DELLA DISTRIBUZIONE RISORSE PTA.....	19
AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	21
CONCLUSIONI.....	26

INTRODUZIONE

Il Piano dei fabbisogni di personale, riferito ai ruoli del personale contrattualizzato, dirigente, tecnico-amministrativo e Collaboratori Esperti Linguistici (CEL), attualmente confluito nel PIAO, è elaborato con l'obiettivo di supportare le finalità definite dall'Ateneo nel "Piano Strategico di Ateneo 2020-2025", nell'ambito delle missioni istituzionali: didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale.

Il presente documento nasce dunque dall'esigenza di effettuare un monitoraggio e riesame, con conseguenti azioni di miglioramento, in relazione alla programmazione del fabbisogno di personale tecnico amministrativo (PTA). Esso si raccorda con il "Piano Triennale di Ateneo 2023-2025"¹ e con il "Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026 (PIAO)"².

Per quanto concerne l'Organizzazione, nel "Piano Triennale di Ateneo 2023-2025", e, con specifico riferimento al capitolo 5 – ORGANIZZAZIONE – e al sotto-capitolo "Migliorare l'organizzazione a supporto del cambiamento", si ricordano alcune azioni di particolare rilevanza:

- **Azione organizzazione 1:** ottimizzare la struttura organizzativa con ridefinizione delle necessità di risorse di personale amministrativo nelle strutture centrali e dipartimentali;
- **Azione organizzazione 2:** istituire una Direzione didattica, con relativa dotazione e programmazione di personale.

La programmazione del fabbisogno è sempre redatta nel rispetto della sostenibilità della spesa di personale e degli equilibri di bilancio. Essa si inserisce nella complessiva attività di programmazione dell'Ateneo ed è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza e all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse pubbliche disponibili, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di performance e di valore pubblico.

¹ Per ulteriori approfondimenti riguardo alle azioni previste dal Piano Triennale 2023-2025, si richiamano i seguenti atti:

- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°7 del 27/01/2023 – "Piano Triennale di Ateneo 2023-2025 - Approvazione";
- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°415 del 27/11/2023 – "Documento di raccordo tra Piano Triennale 2023- 2025 e Programmazione Economico- Finanziaria triennale 2023-2025";
- Informativa al Consiglio di Amministrazione 01/02 del 17/07/2023 – "Comunicazione del Direttore Generale in merito alla progettazione della struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale";
- Informativa al Consiglio di Amministrazione 01/04 del 22/09/2023 – "Comunicazione del Direttore Generale in merito alla progettazione della struttura organizzativa dell'Amministrazione centrale";
- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°10 del 26/01/2024 – "Monitoraggio e Riesame Piano Triennale 2023-2025";
- Informativa al Consiglio di Amministrazione 01/09 del 23/02/2024 – "Aggiornamento organizzazione amministrazione centrale - Direzione Didattica";
- Decreto del Direttore Generale 88/2024 - prot. n. 0075033 del 01/03/2024 – "Decreto di istituzione della Direzione Didattica".

² Per quanto riguarda il "Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)" si richiamano i seguenti atti:

- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°8 del 27/01/2023 – "PIAO – Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2023-2025" – in particolare allegato n°6 "Piano del Fabbisogno 2023-2025";
- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°116 del 12/04/2023 – "PIAO – Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2023-2025 aggiornamento" – in particolare allegato n°7 "Piano del Fabbisogno 2023-2025";
- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°54 del 30/01/2024 – "Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO 2024 – 2026";
- Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n°212 del 24/04/2024 – "Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO 2024 – 2026 - Aggiornamento Sezione 3.3 Programmazione strategica delle risorse umane".

A tal fine, con l'obiettivo di reclutare i candidati migliori in relazione alle esigenze dell'Ateneo, Unimore attua il principio di trasparenza e di massima valorizzazione delle competenze individuali nel rispetto delle Linee guida sulla "Parità di genere nell'organizzazione e gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni".

In particolare, la programmazione triennale 2024-2026 tiene conto delle linee di indirizzo previste dalle "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche (d.l. n. 165/2001)", con l'intento di predisporre un piano dei fabbisogni di personale che faccia riferimento ai fabbisogni prioritari ed emergenti e alla definizione di nuovi profili professionali utili a sostenere l'amministrazione nelle nuove sfide economiche, sociali e tecnologiche, tra cui la transizione digitale ed ecologica. In attesa della strumentazione dedicata (toolkit, repertori di competenze, tassonomie, supporto consulenziale per la gestione strategica delle risorse umane) che il Dipartimento della funzione pubblica renderà disponibile per l'implementazione della metodologia illustrata nel documento, l'Ateneo intende avviare un progetto di sviluppo del sistema delle competenze (conoscenze, comportamenti e capacità) del PTA che consentirà di:

1. realizzare un sistema di profili professionali dinamico in grado di cambiare in funzione del contesto esterno ed interno;
2. mappare e monitorare le competenze del personale;
3. disporre di una banca dati informatizzata del personale aggiornata e integrata con gli altri sistemi di gestione del personale dell'Ateneo (cruscotto punti organico).

In questo percorso si ritengono elementi abilitatori

- la revisione del sistema di classificazione del personale prevista dal CCNL 2019-2021, che consente di delineare un ordinamento professionale maggiormente rispondente ai rinnovati bisogni delle pubbliche amministrazioni;
- l'avvio, in fase sperimentale, di un modello per la rilevazione quali-quantitativa del fabbisogno di personale.

STRUMENTI INFORMATICI ADOTTATI

A gennaio 2023 è stato completato il processo di adesione al portale inPa (<https://inpa.gov.it>) per la pubblicazione delle procedure di reclutamento.

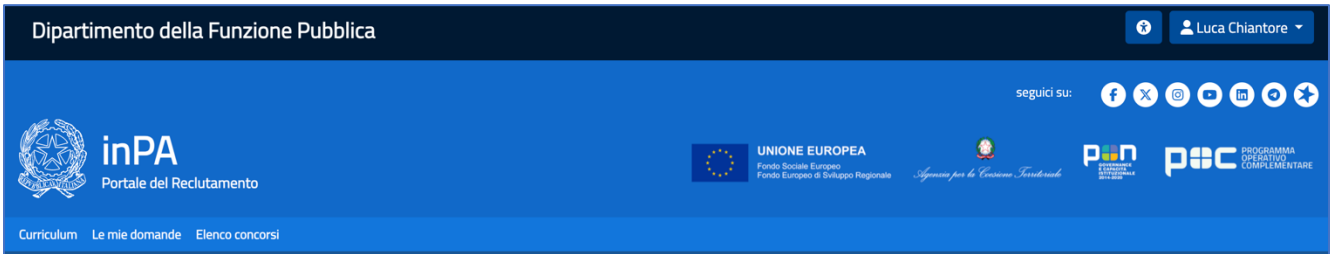


Fig.1 – Portale inPA

Nell’anno 2023 sono state completate e rilasciate in produzione numerose dashboard gestionali, sviluppate mediante l’applicazione di business intelligence Microsoft Power BI. In questo documento si richiama la dashboard di gestione del personale, evidenziandone la componente del PTA.

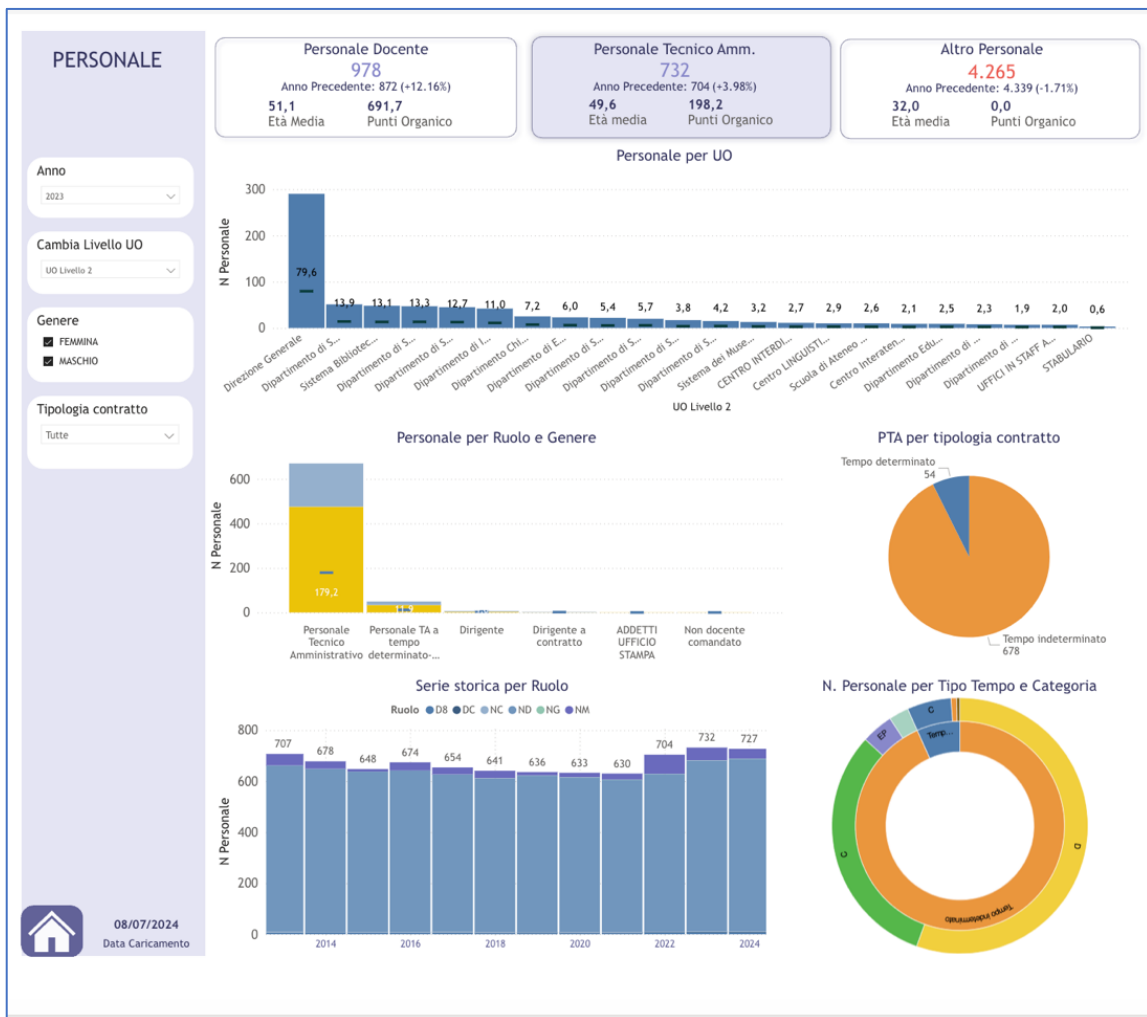


Fig.2 – Dashboard di monitoraggio del PTA - riferita all’anno 2023 (inclusi i TD, esclusi i CEL)

La dashboard mostra:

- il numero di unità PTA;
- la distribuzione per ruolo e genere;
- la distribuzione per tipologia di contratto;
- la serie storica per ruolo;
- la rappresentazione del numero di personale per tipologia, tempo (indeterminato o determinato) e categoria.

Sono possibili quattro livelli di dettaglio dell'informazione (dal livello più aggregato a quello più analitico) ovvero

- livello 1: analisi per genere;
- livello 2: analisi per genere, amministrazione centrale, dipartimenti, centri servizi;
- livello 3: analisi per genere, direzioni dell'amministrazione centrale, dipartimenti, centri servizi;
- livello 4: analisi per genere, direzioni dell'amministrazione centrale, uffici di staff dell'amministrazione centrale, dipartimenti, centri servizi.

LO STATO DELLE RISORSE

Al fine di fornire una panoramica sullo stato delle risorse, si riportano, di seguito, alcune rappresentazioni della consistenza del personale strutturato PTA e CEL per comprendere lo stato delle risorse, la loro evoluzione e le prospettive collegate alle cessazioni.

Consistenza numerica PTA e CEL – Serie storica decennio 2013-2023 (fonte: PROPER)

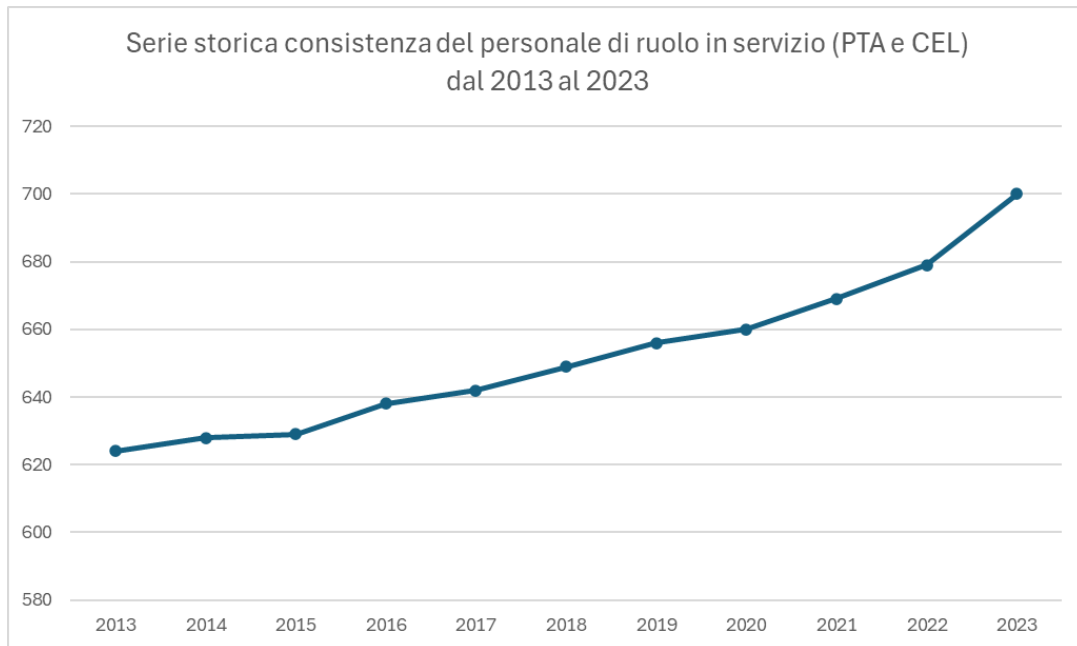


Fig. 3 – Consistenza numerica nel decennio 2013-2023 del PTA e CEL di ruolo a tempo indeterminato

Il grafico, riferito al personale strutturato in organico, aggiornato anche a seguito delle chiusure a consuntivo dei dati 2023 presenti su PROPER, evidenzia, dopo anni di difficoltosa crescita progressiva del personale dovuta ad un limitato turnover, una ripresa a partire dal 2020, frutto delle politiche assunzionali di investimento che l'Ateneo ha introdotto anche grazie alle risorse assunzionali derivanti dai Piani straordinari di reclutamento.

Analisi delle cessazioni

Si propone di seguito una serie di rappresentazioni grafiche e tabellari delle cessazioni avvenute negli anni 2021/22, 2023/24 e previste per il 2025, distribuite per categoria, area, ruolo, afferenza organizzativa e riduzione del tempo effettivo di impiego del personale. Le cessazioni previste per l'anno 2025 tengono conto dei soli dati anagrafici e di carriera. I numeri così stimati possano pertanto aumentare anche significativamente.

Si vede chiaramente che l'impatto maggiore delle cessazioni riguarda le categorie riconducibili ai ruoli di supporto e responsabilità di area amministrativa e tecnico-scientifica. Fermo restando uno sviluppo omogeneo dei profili in programmazione, bisognerà prestare attenzione ed assicurare, comunque, un adeguato turnover di tali figure, anche di quelle dedicate alle attività di Terza Missione.

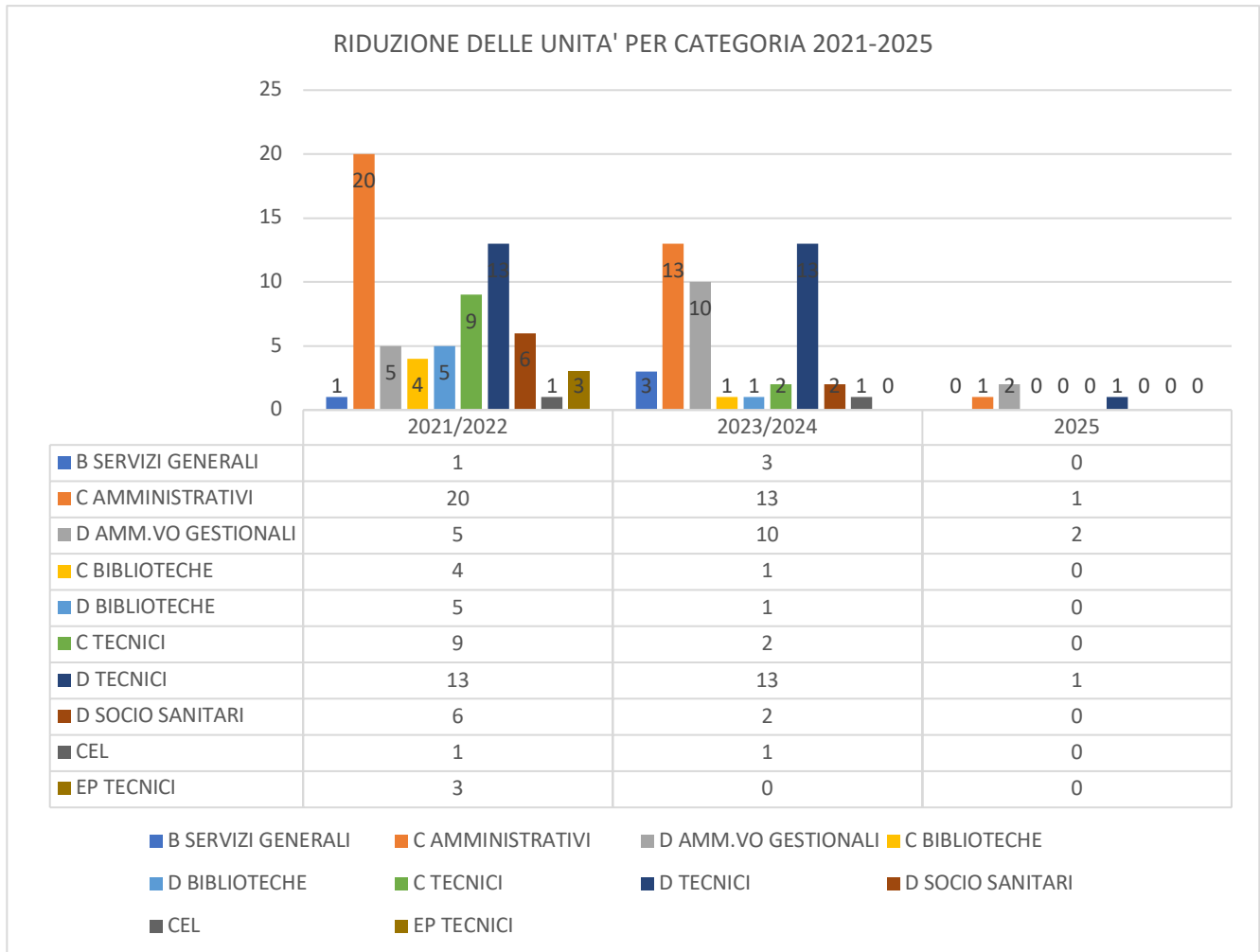


Fig. 4 – Riduzione unità PTA (per cessazioni), suddiviso per categorie, nel periodo 2021-2024 e previsto nel 2025 (fonte PROPER-CSA)

SOSTENIBILITÀ DELLA SPESA DI PERSONALE

Come evidenziato nel PIAO 2024-2026, approvato il 30/01/2024, il reclutamento nel settore universitario avviene sulla base di norme peculiari che individuano regole e vincoli. Gli indicatori definiti dal MUR con il D. Lgs. 49/2012 sono stati adottati al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale. Il decreto disciplina, infatti, i limiti massimi di incidenza delle spese di personale e di indebitamento per gli Atenei, individuando come valore soglia di riferimento rispettivamente

- per l'incidenza delle spese di personale (rif. Indicatore Spesa di personale di seguito illustrato): <80%
- per l'indebitamento (rif. Indicatore Indebitamento di Ateneo di seguito illustrato): <10%.

Ai fini della programmazione delle risorse dedicate al reclutamento a ciascun Ateneo viene assegnata dal MUR una quota di punti organico base pari al 50% delle cessazioni dell'anno precedente e, agli Atenei "virtuosi", una quota di punti organico premiali sulla base degli indicatori di sostenibilità introdotti dal citato decreto.

Appare pertanto utile riportare la serie storica degli indicatori Unimore previsti dal D. Lgs. 49/2012:

ANNO	INDICATORE SPESE DI PERSONALE	INDICATORE INDEBITAMENTO	INDICATORE ISEF
2011	72,8	0	0,88
2012	78,89	0	1,03
2013	71,31	0	1,14
2014	70,81	0	1,15
2015	67,94	0	1,19
2016	68,18	0	1,18
2017	67,84	0	1,19
2018	66,88	0	1,21
2019	65,14	0	1,24
2020	61,35	0	1,32
2021	58,41	0	1,39
2022	61,42	0	1,32
2023*	61,96	0	1,31

Fonte dati: sistema PROPER* (il dato è provvisorio in quanto dalla banca dati non risulta l'assegnazione definitiva di FFO 2023 e della programmazione triennale).

Descrizione	2021	2022	2023
Spese di Personale a carico dell'Ateneo – A	90.613.039,00 €	100.394.826,00 €	104.890.885,00 €
Entrate Complessive Nette (FFO + Programmazione triennale + Tasse e contributi universitari) – B	153.188.977,00 €	163.446.290,00 €	169.290.332,00 €
Indicatore Spese di Personale (ISP) = A/B	58,41	61,42	61,96

Descrizione	2021	2022	2023
82% delle Entrate Complessive Nette (FFO + Programmazione Triennale + Tasse e Contributi Universitari - Fitti Passivi a carico Ateneo) – A	125.614.961,00 €	132.319.083,00 €	137.088.419,00 €
Spese Complessive (Spese di Personale + Oneri di ammortamento) – B	90.613.039,00 €	100.394.826,00 €	104.890.885,00 €
Indicatore Sostenibilità Finanziaria (ISF) = A/B	1,39	1,32	1,31

Sulla base dei dati disponibili, si evince che entrambi i parametri di “virtuosità” previsti dal D.Lgs 49/2012, ovvero ISP inferiore a 80% e ISEF superiore a 1,0, sono rispettati anche per l’anno 2023. Più in generale nell’ultimo quinquennio gli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria di Unimore sono stati sistematicamente migliori rispetto alla media nazionale e macroregionale (Dati da cruscotto ANVUR).

I PIANI STRAORDINARI DI RECLUTAMENTO MUR - DM 445/2022

Si rappresentano di seguito i piani, gli anni di attuazione e le risorse destinate alla attivazione dei citati piani straordinari di reclutamento di professori universitari, ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera b), della l. 30 dicembre 2010, n. 240 e di personale tecnico amministrativo.

Piano straordinario	Anno	Euro (Milioni)	Punti organico assegnati all'Ateneo
A	2022	75	39.5
	Dal 2023	300	
B	Dal 2024	340	43
C	Dal 2025	50	
D	Dal 2026	50	
Totale	Dal 2026	740	

Si ricorda che le risorse destinate a ciascun piano straordinario ed il corrispondente contingente assunzionale espresso in termini di punti organico (p.o.) sono ripartiti fra le Istituzioni secondo i seguenti criteri:

- a) 3 punti organico sono attribuiti a tutte le Istituzioni per ciascuno dei piani straordinari di cui alle lettere A e B e 0,5 p.o. sono attribuiti per ciascuno dei piani straordinari di cui alle lett. C e D;
- b) I restanti p.o. sono attribuiti nel seguente modo:
 - i. il 60% viene attribuito proporzionalmente all'indicatore della qualità della ricerca riportato nell'ultima VQR disponibile (piano straordinario lett. A) e il 50% proporzionalmente all'indicatore della qualità della ricerca concernente l'ultima VQR disponibile (piani straordinari lett. B, C e D)
 - ii. il 30% viene attribuito proporzionalmente all'indicatore della qualità delle politiche di reclutamento riportato nell'ultima VQR disponibile (piano straordinario lett. A) e il 40% proporzionalmente all'indicatore della qualità delle politiche di reclutamento concernente l'ultima VQR disponibile (piani straordinari lett. B, C e D);
 - iii. il 10% in proporzione al numero di docenti (professori e ricercatori) e di unità di personale tecnico-amministrativo di ruolo, compresi i CEL, in servizio presso ciascuna Istituzione, ponderato con un coefficiente K inversamente proporzionale al rapporto $(X)^3$ di studenti⁴ /docenti

³ Per $X < 15$ $K=1$; per $15 \leq X \leq 30$ $K=1,5$; per $X \geq 30$ $K=2$

⁴ Sono a tal fine considerati gli studenti iscritti ai corsi di laurea e laurea magistrale entro il primo anno fuori corso e gli studenti iscritti ai corsi di dottorato.

PROGRAMMAZIONE PTA 2023

Sono di seguito elencati gli obiettivi della programmazione del personale tecnico amministrativo, anno 2023:

- potenziamento degli organici, in coerenza con la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale;
- potenziamento degli organici a fronte delle esigenze legate alla progettualità PNRR (Centri Nazionali, Partenariati Estesi, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi, etc...);
- copertura del turnover.

A tal fine nell'anno 2023 sono stati utilizzati 18,15 P.O. a valere sull'assegnazione ordinaria 2022 e sul piano straordinario DM 445/2022 come riportato nella tabella seguente.

Assunzioni 01 gennaio 2023 - 31 dicembre 2023 compresi gli upgrade di personale in servizio		
Ruolo	Totale Assunti	Punti Organico Assunzioni
Amm.vi e Tecnici - EP	1	0,4
Amm.vi e Tecnici - D	45	9
Amm.vi e Tecnici - C	36	8,75
Amm.vi e Tecnici - B	1	0
	83	18,15
Di cui upgrade di personale già in servizio		
Amm.vi e Tecnici - D	18	0,9

Il numero di unità di personale cessate nel 2022 è stato pari a 29 unità con un saldo positivo di 44 unità. Inoltre, con riferimento alle progressioni verticali, in applicazione dell'art. 52, comma 1-bis, d.lgs. 165/2001, nella precedente programmazione, sull'anno 2023, sono state accantonate le risorse per il reclutamento di 12 posizioni di area amministrativo gestionale e tecnico-scientifico.

PROGRAMMAZIONE PTA 2024

Il fabbisogno **2024-2026** è costruito tenendo in considerazione:

- i risultati delle azioni realizzate in attuazione del Piano 2023-2025, rielaborate alla luce delle attuali esigenze;
- i raccordi con la Programmazione triennale e con gli ambiti d'intervento del PIAO 2024-2026;
- l'analisi dei dati;
- la sostenibilità delle spese di personale;
- l'intento di produrre uno sviluppo omogeneo delle diverse famiglie professionali;
- l'intento di rafforzare la capacità amministrativa di UniMoRe in funzione anche dell'attuazione del PNRR;
- l'intento di predisporre un piano dei fabbisogni di personale con riferimento ai fabbisogni prioritari ed emergenti e alla definizione di nuovi profili professionali che sostengono l'amministrazione nelle nuove sfide economiche, sociali e tecnologiche, tra cui la transizione digitale ed ecologica dell'Ateneo;
- l'intento di continuare il percorso di riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello per competenze (conoscenze, capacità tecniche e comportamentali), avviando un processo descrittivo delle famiglie professionali e dei singoli profili presenti all'interno dell'organizzazione, in attesa della strumentazione dedicata (toolkit, repertori di competenze, tassonomie, supporto consulenziale per la gestione strategica delle risorse umane) che il Dipartimento della funzione pubblica renderà disponibile per l'implementazione della metodologia illustrata nelle linee di indirizzo;
- rafforzamento dei laboratori per la ricerca e la didattica nelle Strutture Didattico-scientifiche;
- la volontà di valorizzare le professionalità del personale interno proponendo le progressioni verticali, nel limite massimo del 50% delle posizioni disponibili in programmazione, su tutti i profili, fatta eccezione per le posizioni dirigenziali, e per i Collaboratori Esperti Linguistici;
- il rispetto degli equilibri di sostenibilità economico-finanziaria, da cui:
 - in sede di bilancio, decidere quanti punti utilizzare trattenendo quelli necessari per incrementare il salario accessorio, in proporzione all'aumento del personale, utilizzando le risorse del piano straordinario come concesso dal DM 795 del 26/06/2023;

- attuare la strategia di utilizzare quasi esclusivamente i punti straordinari senza aggravare ulteriormente il budget di Ateneo con l'utilizzo dei punti ordinari, salvo attivazione di assunzioni legate al rinforzo dei processi di supporto alle progettualità attivate.

Obiettivo principale dell'Ateneo nel triennio del PIAO 2024-2026 sarà pertanto quindi quello di potenziare la qualità e la quantità delle risorse da dedicare ai servizi tecnici e amministrativi e di supporto.

Sono di seguito elencati gli obiettivi della programmazione del personale tecnico amministrativo, anno 2024 (rif. sezione 3 "Capitale Umano ed Organizzazione" del PIAO approvato dal CdA nella seduta del 30/01/2024):

- adeguamento dell'organico in coerenza con gli obiettivi della programmazione triennale e con la generale revisione dell'assetto organizzativo;
- supporto alle attività legate alla Transizione Digitale;
- valorizzazione del personale in servizio attraverso meccanismi di progressione di carriera interni - riqualificazione funzionale (tramite formazione e/o percorsi di affiancamento) e procedure di mobilità Verticale (PEV) e Orizzontale (PEO).

Punti Organico anno 2023 per programmazione 2024	P.O.
Punti Organico di programmazione ordinaria assegnati al PTA*	5,30
Punti Organico di programmazione straordinaria assegnati al PTA (DM 795 - PIANO STRAORDINARIO B)	8,30
Totale	13,60

* Rif. Delibera CdA del 27.11.2023: quota PTA su 100% t.o personale tecnico amministrativo

Nell'ambito di un processo di condivisione della definizione del fabbisogno del PTA, in data 26/10/2023⁵, è stato chiesto a tutte le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti, Centri, Direzioni, Uffici) di:

- aggiornare l'articolazione organizzativa interna e le eventuali modifiche previste;
- indicare le esigenze di PTA necessario al perseguimento delle finalità della struttura (in termini di categoria e area funzionale, titolo della posizione, conoscenze e competenze, principali attività

⁵ "Piano annuale e triennale di fabbisogno di personale tecnico amministrativo – Richiesta di informazioni ai fini della programmazione 2024-2026" - Prot. N. 0261143 del 26/10/2023).

da svolgere);

- specificare le necessità di profili non presenti nelle graduatorie vigenti.

Le priorità di reclutamento sono state sottoposte al Consiglio di Amministrazione e approvate nella seduta del CdA 24.05.2024⁶.

Assunzioni 01 gennaio 2024 - 30 giugno 2024 compresi di upgrade personale in servizio		
Ruolo	Totale Assunti	Punti Organico Assunzioni
Amm.vi e Tecnici - EP	1	0,1
Amm.vi e Tecnici - ex D- Funzionari	13	3,65
Amm.vi e Tecnici - C	4	1
	18	4,75
Di cui upgrade di personale già in servizio		
Amm.vi e Tecnici - D	1	0,05

Assunzioni programmate a partire dal 01 luglio 2024 compresi di upgrade del personale in servizio		
Ruolo	Totale Assunti	Punti Organico Assunzioni
Amm.vi e Tecnici - Funzionari	9	2,4
Amm.vi e Tecnici - Collaboratori	11	2,75
	20	5,15
Di cui upgrade di personale già in servizio		
Amm.vi e Tecnici - Funzionari	1	0,05

MOBILITA' INTERNE

Per quanto concerne la mobilità interna tra settori/aree/dipartimenti per supportare le strutture, anche attraverso procedure strutturate di *job posting*, sono stati individuati i seguenti criteri:

- le conoscenze specifiche corrispondenti alla posizione da ricoprire con la valutazione

⁶ "Aggiornamento della programmazione dei fabbisogni di personale tecnico amministrativo e relativo piano triennale".

dell'esperienza attinente al ruolo e al posto da ricoprire;

- l'esperienza professionale;
- le competenze *soft* riferite alle diverse tipologie di incarichi organizzativi previsti;
- la motivazione;
- il percorso formativo.

Nel primo semestre 2024 sono state espletate, tra le sedi di Modena e di Reggio Emilia, 4 procedure di mobilità interna su profilo amministrativo-gestionale e tecnico per valorizzare le competenze e le aspettative professionali.

PROGRESSIONI ECONOMICHE VERTICALI (PEV)

Per quanto riguarda le Progressioni Economiche Verticali (PEV) 2024, il CdA nella seduta del 19.04.2024 ha approvato, con delibera n. 157, le "Linee guida per lo svolgimento della procedura transitoria delle progressioni tra aree degli operatori, collaboratori e funzionari presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia" che ha anche ottenuto un parere positivo da parte delle rappresentanze sindacali. Le linee guida stabiliscono modalità e finalità di svolgimento delle procedure selettive nel periodo transitorio che avrà termine il 30/06/2026 e tengono conto dei principi fissati dall'art. 92, commi 5,6,7 del CCNL 2019-21, per il passaggio da Operatore a Collaboratore e da Collaboratore a Funzionario.

Le ragioni che spingono a tale scelta sono le seguenti:

- l'opportunità, offerta in via transitoria dal nuovo CCNL 2019-2021, per le progressioni di cui sopra;
- la disponibilità di specifici fondi (0,55% del monte salari 2018) riservati alla possibilità di organizzare PEV, come previsto dalla legge n. 234 del 30 dicembre 2021.

E' importante evidenziare che, con modalità innovativa rispetto al passato, nelle procedure selettive da attivare per le progressioni verticali sono introdotti dei criteri che intendono valorizzare l'esperienza, le conoscenze, le competenze e la professionalità maturate coniugando la promozione e la crescita professionale del personale con le effettive esigenze di miglioramento e/o di sviluppo organizzativo e per rafforzare la funzionalità ed efficienza dei processi interni e la qualità dei flussi di erogazione dei servizi.

ELEVATE PROFESSIONALITA' (EP)

È anche in programma l'individuazione di profili per le figure di Elevata Professionalità, mediante procedure riservate, in attuazione dell'articolo 52, comma 1-bis, del D.Lgs. 165/2001. Tali procedure

non possono globalmente superare il 50% dei posti messi a concorso. La determinazione dei punti organico da impiegare, stimata in circa 1,5 punti organico compatibili con il fondo del trattamento accessorio, verrà determinata precisamente in corso d'anno rispetto ad eventuali ulteriori vincoli normativi.

ASSUNZIONI CONVENZIONE PER PROGRAMMA DI INSERIMENTO LAVORATIVO DELLE PERSONE DISABILI (ART. 11, COMMA DA 1 A 3, LEGGE 12 marzo n. 68)

In aggiunta a quanto sopra elencato, sono da considerare le assunzioni, che non comportano impiego di risorse in termini di punti organico, e che sono da effettuare ai sensi della convenzione Prot. n. 272587 del 11/11/2021 e s.m.i. come risulta da prot. n. 291611 del 30/11/2023⁷, aggiornata alla luce di revisione normativa come da Convenzione Prot. 86635 del 15/3/2024.

Si ritiene utile precisare che i dati relativi alle scoperture sulle assunzioni obbligatorie di cui alla legge 68/99 risultavano essere i seguenti:

Scoperture assunzioni obbligatorie (al 31.12.2023)

- N. scoperture disabili (L.68/99 art.1): 8
- N. scoperture categorie protette (L.68/99 art.18): 11

Per risolvere tali scoperture sono state deliberate dal Consiglio di Amministrazione le opportune procedure di reclutamento con delibera del 22/05/2024.

PERSONALE A TEMPO DETERMINATO

La previsione di assunzione di personale a tempo determinato è effettuata sulla base dei dati del triennio precedente, con una diminuzione che tiene conto dell'impatto economico di eventuali procedure di inserimento a tempo indeterminato già realizzate e delle risorse destinate al riequilibrio. Al budget complessivo occorre poi aggiungere il budget delle singole strutture su fondi esterni o su fondi interni qualificati alla fonte dall'Ateneo come "non FFO".

Le posizioni a tempo determinato possono essere attivate nel rispetto delle previsioni del D.Lgs 165/2001, ossia solamente per esigenze temporanee e/o eccezionali.

La quota finanziata sul fondo monitorato è prevalentemente destinata a contratti finalizzati alle sostituzioni di maternità, mentre la restante quota, finanziata a bilancio con fondi "non FFO", è destinata a supportare progetti di ricerca e di innovazione tecnologica o di miglioramento dei servizi

⁷ "Convenzione per il programma di inserimento lavorativo delle persone disabili (art. 11, comma da 1 a 3, legge 12 marzo n. 68)"

didattici per gli studenti, nel rispetto dei limiti numerici di legge, o per progetti strategici fra cui, in particolare, il potenziamento della Direzione Didattica con la figura del Dirigente a T.D su specifico progetto PNRR.

Il tetto, che la norma impone, è del 20% sul totale delle posizioni di ruolo, a livello di Ateneo.

Le strutture possono attingere al fondo di Ateneo secondo le seguenti linee di priorità:

- a) sostituzioni di lunghe maternità e su posizioni altamente specialistiche o strategiche;
- b) sostituzione provvisoria di mobilità;
- c) sostituzione temporanea di personale per mobilità in uscita di personale di ruolo verso altre strutture dell'Ateneo (come previsto dal regolamento di mobilità dell'Ateneo);
- d) recupero provvisorio del turnover standardizzato;
- e) progetti di innovazione e miglioramento dei servizi (per l'Amministrazione Centrale e per le "altre Strutture"). Per i Dipartimenti è prevista la possibilità di utilizzare anche i fondi provenienti dall'esterno per l'assunzione di personale a tempo determinato, perché i medesimi sono stati correlati ad entrate di Ateneo non FFO.
- f) altre esigenze di carattere straordinario.

MONITORAGGIO E RIESAME DELLA DISTRIBUZIONE RISORSE PTA

L'analisi considera tre macro-aggregazioni organizzative:

- Amministrazione Centrale (AC);
- Centri di Servizio (CS);
- Dipartimenti (D).

Con riferimento al periodo **01 gennaio 2023 - 31 dicembre 2023**, le assunzioni di personale, compresi gli upgrade di personale in servizio, sono state così distribuite:

Unità Organizzativa	Numero assunzioni 2023	Numero cessazioni 2023	Delta
AMM. CENTRALE	46	6	40
CENTRI SERV.	7	4	3
DIPARTIMENTI	30	5	25
Totale	83	15	68

Con riferimento al periodo **01 gennaio 2024 - 30 giugno 2024**, le assunzioni di personale, compresi gli upgrade di personale in servizio, sono state così distribuite:

Unità Organizzativa	Numero assunzioni 2024 I semestre	Numero cessazioni 2024	Delta - I semestre
AMM. CENTRALE	8	12	-4
CENTRI SERV.	1	2	-1
DIPARTIMENTI	9	17	-8
Totale	18	31	-13

Risorse PTA	Al 31/12/2023	Al 30/06/2024
AC	297	295
CS	94	94
D	341	339
Totale	732	728

Come evidenziato dalle tabelle sopra riportate:

- la programmazione PTA 2023 ha interessato maggiormente l'Amministrazione Centrale (assunzione di 46 unità di personale) ed in minor misura i Dipartimenti (assunzione di 30 unità di personale) e Centri di Servizio (assunzione di 7 unità di personale);

- la programmazione PTA primo semestre 2024 ha riequilibrato la distribuzione delle risorse fra Amministrazione Centrale e Dipartimenti.

Più in generale, confrontando i dati al 30/06/2024, al 31/12/2023 e al 31/12/2019, si osserva come la distribuzione delle risorse PTA nel periodo 01/01/2020 – 30/06/2024 abbia rafforzato maggiormente l'Amministrazione Centrale (+63 unità di personale) ed in minor misura i Dipartimenti (+23 unità di personale). I Centri di Servizio hanno una dotazione di personale sostanzialmente stabile.

	2019	2023	2024	2019/2023	2019/2024
AC	232	297	295	65	63
CS	88	94	94	6	6
D	316	341	339	25	23
Totale	636	732	728	96	92

Il prevalente rafforzamento dell'Amministrazione Centrale è spiegabile in relazione alla necessità di attuare il cambiamento organizzativo strutturando la Direzione Ricerca, la Direzione Sistemi Informativi e Assicurazione Qualità e la Direzione Didattica per supportare le azioni del Piano Strategico e i progetti PNRR.

Alla luce delle risultanze emerse dall'indagine effettuata a ottobre 2023⁸, delle relazioni annuali del Nucleo di Valutazione, dei risultati delle indagini di "Customer satisfaction" nell'ambito del Progetto *Good Practice*, viene sottolineata l'esigenza di fornire un maggior supporto alle attività dipartimentali, di rafforzare o implementare competenze nuove e/o già esistenti, di migliorare l'integrazione fra Amministrazione Centrale e Dipartimenti/Centri, di perseguire l'efficientamento del riassetto organizzativo.

Appare dunque necessario ed urgente proseguire nell'azione di un rafforzamento puntuale e mirato degli organici dipartimentali, avviando, come azione migliorativa prioritaria, la sperimentazione di un modello di valutazione quali-quantitativa del personale tecnico amministrativo, come illustrato in sintesi nelle pagine seguenti.

⁸ Documento di riferimento: lettera "Piano annuale e triennale di fabbisogno di personale tecnico amministrativo – Richiesta di informazioni ai fini della programmazione 2024-2026" - Prot. N. 0261143 del 26/10/2023),

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

In linea con quanto enunciato nel PIAO 2024-2026 e gli obiettivi di Valore Pubblico, e in coerenza con l'evoluzione della normativa, la disponibilità delle risorse e gli eventuali finanziamenti ministeriali, l'Ateneo ha in corso un progetto per l'elaborazione di un modello di valutazione del fabbisogno, di cui avviare la sperimentazione nel 2024. La finalità del progetto è il rafforzamento della coerenza tra la pianificazione dell'Ateneo e la programmazione del fabbisogno di PTA, anche alla luce di quanto riportato nelle «Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche» e nel nuovo CCNL per il comparto dell'Università.

L'azione di miglioramento di seguito illustrata è pertanto legata alla necessità, precedentemente rilevata e condivisa con la Conferenza dei Direttori di Dipartimento di migliorare l'organizzazione delle strutture dipartimentali da un punto di vista quantitativo e qualitativo.

I Dipartimenti sono strutture che contribuiscono alla creazione di valore pubblico.

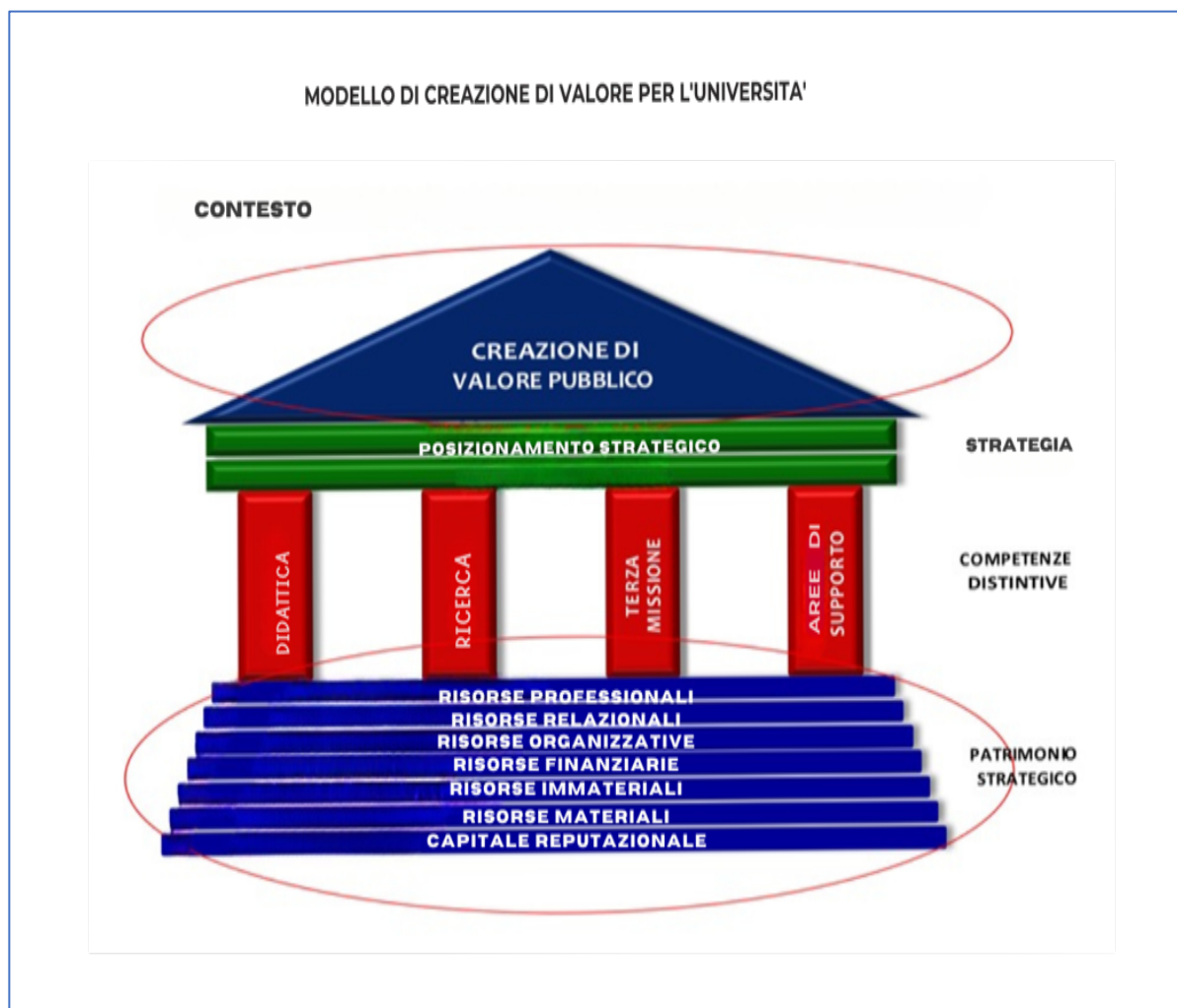


Fig. 5 – Modello di creazione valore pubblico

Il modello, in fase di studio, prevede

- 1) l'individuazione, per ciascun Dipartimento, di quattro "prodotti" collegati alle aree in cui si crea valore all'interno di ciascun Dipartimento ovvero, Didattica, Ricerca, Terza Missione/Impatto sociale e Aree di Supporto (alle precedenti); per ciascun prodotto sono elencati i macro-processi di afferenza e le attività. A ciascun'attività è possibile associare il Full Time Equivalent (FTE) assegnato.
- 2) un'analisi
 - quantitativa ovvero riferita alla consistenza numerica di FTE necessarie alle varie Unità organizzative (U.O.);
 - qualitativa ovvero riferita alle tipologie di professioni e competenze professionali meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa.
- 3) la mappatura dell'As-Is:
 - fotografia degli FTE in relazione alla dotazione organica attuale;
 - rilevazione dei principali processi, macro-attività e attività associati per FTE;
 - mappatura dei ruoli professionali presenti.
- 4) la definizione del To-Be:
 - costruzione del foglio di calcolo di dimensionamento per confronto;
 - individuazione delle competenze necessarie a rivestire i ruoli (Dizionario delle competenze).

La metodologia applicata è basata sul principio di confronto tra le diverse "unità produttive" che offrono lo stesso servizio o servizi simili.

Gli indicatori selezionati sono rappresentativi dei volumi di attività connessi agli ambiti. I dati impiegati saranno ricavati da fonti ufficiali e certificate d'Ateneo (applicativo U-Gov per i dati contabili, CSA per i dati del personale, UP Internazionalizzazione per dati di relativa pertinenza, Anagrafe della ricerca, Esse3 e SUA-CdS per la didattica, etc.). Verranno poi considerati ulteriori elementi, quali le eventuali carenze di personale, riconducibili ad attività e processi specifici e la necessità di acquisire competenze indispensabili e non presenti all'interno della struttura (Dizionario delle Competenze).

La multidimensionalità delle informazioni sarà di supporto ai processi di gestione dell'organizzazione, in particolare dovrebbe consentire all'organizzazione di adattarsi evidenziando eventuali deficit organizzativi per area/missione.

L'implementazione del modello avverrà secondo un programma di lavoro in più fasi:

- 1) entro luglio 2024 sarà costituito un Gruppo di Lavoro tecnico composto dai Responsabili Amministrativi di Dipartimento e la Direzione Generale. Esso avrà il compito di raccogliere i dati di riferimento presso ciascuna struttura dipartimentale;
- 2) il gruppo di lavoro si confronterà periodicamente (indicativamente una volta al mese) con la Conferenza dei Direttori di Dipartimento al fine di valutare e concordare i driver di dimensionamento delle strutture Dipartimentali.

Più complessa appare la mappatura del personale di area Tecnico-scientifica che presta servizio presso i Laboratori scientifici e di ambito sanitario; tale rilevazione avverrà in un secondo momento, con la costituzione di uno specifico Gruppo di Lavoro (GdL) composto dai rappresentanti dei Dipartimenti di Area Tecnico-Scientifica e Vita-Salute, dei Centri di Ricerca e Centri di servizio dedicati alla ricerca in Ateneo.

Si riporta di seguito, a titolo esemplificativo:

- una rappresentazione della scheda di raccolta dati relativa ai processi di dipartimento

ALLEGATO ALLA SCHEDA RACCOLTA DATI - SEZIONE "PROCESSI DEL DIPARTIMENTO"							
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia							
Dipartimento							
Data 00/00/2024							
SETTORE PROFESSIONALE	TIPO PROCESSO	PRODOTTO	MACRO PROCESSO	ATTIVITA'	L'ATTIVITA' E' PRESENTE?	AREA (ex Categoria) - SETTORE PROFESSIONALE (ex profilo) PTA assegnato (un PTA a riga)	FTE del PTA sulla attività
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	GESTIONE PROGRAMMAZIONE RUOLI DOCENTI E RICERCATORI		Funziario Amministrativo 1	0,2
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	GESTIONE PROGRAMMAZIONE RUOLI DOCENTI E RICERCATORI		Collaboratore Amministrativo 5	0,6
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	SUPPORTO ALLA REDAZIONE DEL MANIFESTO DEGLI STUDI			
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	INSERIMENTO IN ESSE 3 OFFERTA PROGRAMMATA ED EROGATA			
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	SUPPORTO ALLA GESTIONE DELLA SCHEDA UNICA ANNUALE CDS			
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	GESTIONE BANDI E CONTRATTI DI SUPPLENZA E DIDATTICA INTEGRATIVA			
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	GESTIONE COMPITI DIDATTICI			
AMMINISTRATIVO	CARATTERIZZANTE	DIDATTICA	PROGRAMMAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA CORSI DI LAUREE	SUPPORTO AGLI ATTORI DEI PROCESSI AQ DEI CDS RESPONSABILI DELLA STESURA DEI DOCUMENTI DI ACCREDITAMENTO			

- un esempio di algoritmo di calcolo del dimensionamento teorico del dipartimento su tutti i servizi e il relativo scostamento fra dimensionamento reale e teorico.

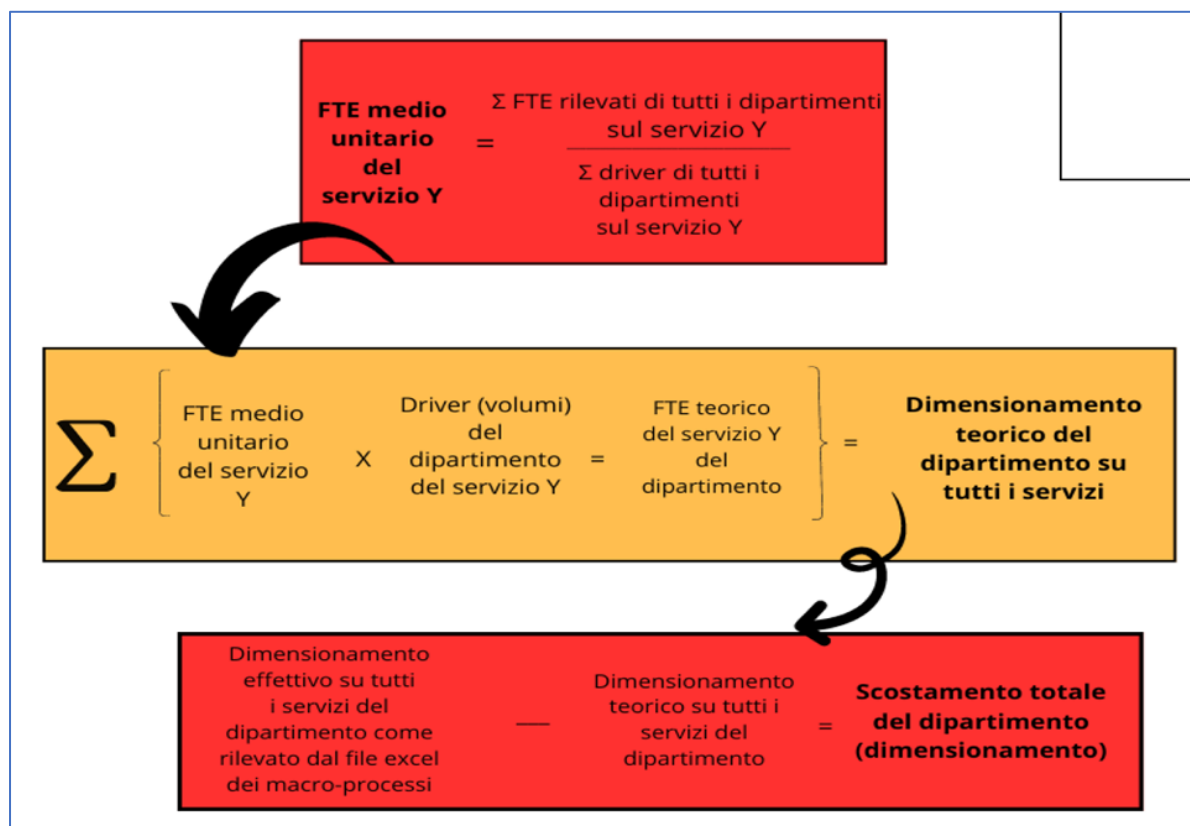
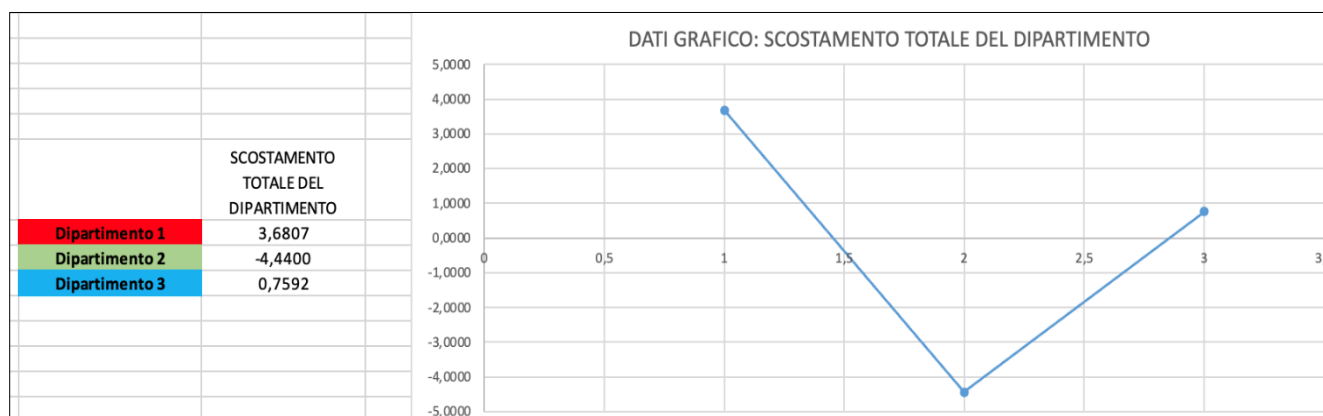


Fig.5 – Calcolo dello scostamento totale del dipartimento

- un esempio di calcolo di scostamento totale del dipartimento (a fronte della scelta di determinati driver di analisi da concordare) rispetto al dimensionamento teorico.



Per quanto riguarda l'**Amministrazione Centrale** il sistema potrà prevedere:

- la valutazione dell'impatto degli obiettivi strategici e di creazione di valore pubblico dell'Ateneo sui macro-processi
- l'identificazione dei macro-processi prioritari ai fini del fabbisogno professionale
- l'identificazione delle famiglie professionali con maggiore impatto sui macro-processi prioritari
- la ripartizione dei punti organico tra le famiglie professionali individuate

Da ultimo si procederà alla definizione di un sistema per l'analisi dei fabbisogni professionali, relativi alle diverse famiglie professionali con il fine ultimo di:

- realizzare un sistema di profili professionali dinamico che cambi in funzione del contesto esterno ed interno
- mappare e monitorare le competenze del personale al fine di adeguarle costantemente alle richieste del profilo;
- disporre di una banca dati informatizzata del personale aggiornata ed integrata con tutti gli altri sistemi di gestione del personale dell'Ateneo;
- favorire l'*accountability* interna ed esterna.

L'implementazione del modello sarà caratterizzata da una fase di addestramento con momenti di verifica ed applicazione di misure correttive, qualora le soluzioni scelte non siano più adatte a soddisfare l'obiettivo di progetto.

CONCLUSIONI

L'attività di monitoraggio del fabbisogno del PTA e dei criteri di utilizzo delle risorse per il reclutamento ha evidenziato la sostenibilità delle politiche attuate dall'Ateneo a normativa vigente, il progressivo incremento delle unità di PTA, una gestione adeguata del turnover anche per favorire la stabilizzazione del personale meritevole.

L'Amministrazione Centrale, anche grazie alla recente riorganizzazione, è stata potenziata nell'organico e nelle competenze, permanendo la necessità di incrementare le risorse in aree in rapida espansione, anche nell'ottica di un miglior supporto alle attività dei Dipartimenti.

Appare ora necessario rafforzare la struttura PTA dipartimentale.

L'Ateneo ha individuato come azione migliorativa prioritaria l'applicazione di un modello, in via sperimentale, per la rilevazione del fabbisogno del personale tecnico amministrativo nelle strutture dipartimentali con l'introduzione di criteri quali e quantitativi. Questa base di conoscenza potrà consentire agli OOAA lo sviluppo di un'azione più efficace individuando e misurando i deficit organizzativi.