

A blue-tinted photograph of a modern university campus. In the background, several tall, rectangular buildings with windows are visible. The foreground is filled with lush green trees and bushes. The overall scene is bright and clear, suggesting a sunny day.

4.

**Risorse
umane e
sostenibilità.**

Risorse umane e sostenibilità.

4.1 Risorse umane

All'inizio di questo Documento Programmatico ho parlato di alcuni concetti come l'orgoglio di appartenere alla nostra comunità accademica, l'importanza di valorizzare il contributo dei singoli facendolo convergere su obiettivi collettivi, il benessere lavorativo personale all'interno della crescita complessiva della nostra Università. Per raggiungere questi obiettivi virtuosi è necessaria una unica strategia: **investire sulle risorse umane, quelle che già abbiamo in UdA e quelle che potrebbero arricchire il nostro capitale umano.**

a) Reclutamento personale docente. La corretta ripartizione delle risorse per la docenza è un punto fondamentale nei rapporti Ateneo-Dipartimenti e Dipartimenti-SSD. Da un lato le legittime aspettative di progressione di carriera dei docenti, dall'altro le necessità didattiche dell'offerta formativa e le performance premiali nella ricerca che devono essere necessariamente orientate a un miglioramento degli indicatori che presiedono alla ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Il reclutamento e le progressioni di carriera dei docenti devono basarsi sul merito e sull'impegno, e devono avvenire attraverso regole chiare, trasparenti, condivise, stabili, in

applicazione dei parametri ministeriali, e in attuazione della cosiddetta "autonomia responsabile", che prevede il sistema "a piramide". I Punti Organico in dotazione ogni anno all'Ateneo possono essere divisi in due quote: quota base in relazione al turn over e quota premiale in relazione alle performance. Se si assegnano ai Dipartimenti le quote base indipendentemente dalla ripartizione ministeriale annuale (calcolandole sui pensionamenti previsti nel triennio), si mettono le strutture dipartimentali nella condizione di poter predisporre la programmazione triennale fornendo loro un quadro di certezze. L'Amministrazione centrale potrebbe poi redistribuire annualmente ai Dipartimenti la quota dei Piani straordinari e la quota premiale dei punti organico in base agli obiettivi che vuole darsi: superamento delle sofferenze didattiche, apertura di nuovi corsi di laurea, rispetto dei vincoli ministeriali a livello dipartimentale, miglioramento delle prestazioni nella ricerca, esigenze specifiche legate all'attività assistenziale, etc. **L'"algoritmo" utilizzato per la suddivisione dei punti organico tra i Dipartimenti deve essere proposto dal nuovo Rettore agli organi di Ateneo e, una volta definito, deve rimanere invariato per tutta la durata del mandato.** È giusto riservare una quota di punti organico

nelle disponibilità del Rettore per far fronte a situazioni peculiari, purché ciò avvenga in completa trasparenza. Ai Dipartimenti il compito di elaborare Programmazioni Triennali adeguate alle proprie esigenze, in piena sintonia con le regole definite dall'Ateneo, ma allo stesso tempo in piena autonomia: **non deve più accadere che l'Ateneo assegni i punti organico ai Dipartimenti con l'indicazione dei Settori Scientifico Disciplinari a cui devo essere attribuiti, come è successo con i recenti Piani Straordinari.** Naturalmente il Nucleo di Valutazione adotterà tutti i criteri che riterrà opportuni per la validazione delle scelte di reclutamento dei Dipartimenti, come stabilito dallo Statuto. L'assunzione di eccellenze esterne all'Ateneo deve essere considerato un obiettivo da perseguire, ma i punti organico necessari non devono gravare, neppure parzialmente sui Dipartimenti, altrimenti viene posta in termini alternativi alle legittime richieste di progressione di carriera dei docenti interni. Dobbiamo infine incentivare l'impegno dei nostri docenti attraverso un Fondo per la premialità, per attribuire attraverso bandi ad hoc, compensi aggiuntivi ai docenti che ottengano risultati di rilievo nella ricerca, o sviluppino iniziative meritevoli sul territorio o metodologie innovative nel campo della didattica.

b) Personale Tecnico Amministrativo Bibliotecario. Secondo i dati tratti dall'ultimo conto annuale del personale (anno 2020) in UdA lavorano circa 330 dipendenti, di cui 23 collaboratori linguistici, 2 dirigenti, 7 Elevanti Professionalità, 72 funzionari di categoria D con incarichi di responsabilità. A questo

contingente di personale si aggiungono i collaboratori contrattualizzati dalle Organizzazioni in outsourcing con mansioni che non comportano livelli di responsabilità. L'età media del personale non docente è molto alta, l'86% del personale ha più di 50 anni, il 67% più di 55 anni (i dati sono aggiornati al 2020). E anche il rapporto tra personale docente e personale non docente è decisamente sottodimensionato: i dati pubblicati sul sito del MIUR riportano il valore percentuale docenti/t.a. UdA di 0,46% nell'a.a. 2021-22, contro una media nazionale di 0,81% con punte anche dell'1%.

Bastano questi numeri per capire che la nostra Università ha un problema serio di personale non docente. A ciò si aggiunga che anche in questo Documento Programmatico ho indicato un numero considerevole di idee e di progetti per migliorare le prestazioni della nostra Università che per essere realizzati necessitano di personale tecnico amministrativo qualificato e motivato. **È quindi necessario pensare a una programmazione triennale del personale t.a.b., esattamente come accade per il personale docente,** dove l'Ateneo in base alla pianta organica provvede al fabbisogno in termini di punti organico degli uffici centrali, mentre i Dipartimenti si fanno carico di rafforzare gli uffici dipartimentali con nuove assunzioni o avanzamenti di carriera secondo le loro specifiche esigenze. Lo *smart working*, ampiamente sperimentato in questi anni di pandemia, affiancato a una corretta programmazione delle attività lavorative e a un aggiornamento delle procedure in una logica di flessibilità e semplificazione,

può essere uno strumento efficace in tal senso. Altro argomento importante è il **rafforzamento delle competenze del personale con programmi di formazione continua** finalizzati alle strategie individuate (internazionalizzazione, fundraising, rendicontazione, supporto alla didattica, etc.).

c) *Premiare il merito.* La valorizzazione del merito e i metodi di incentivazione della prestazione lavorativa nella pubblica amministrazione sono argomenti ampiamente discussi, anche a livello sindacale, regolati da norme specifiche (Riforma Brunetta). Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità esistono e sono molteplici: bonus per le eccellenze; premi per l'innovazione; progressioni economiche; progressioni di carriera; attribuzione di incarichi e responsabilità superiori; accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale. Il problema – forse – non è neppure riconoscere il merito, quanto poterlo misurare. Nella P.A. quando si parla di meritocrazia si corre il rischio di considerare “meritevoli” solo alcuni aspetti della persona, quelli più facili da misurare in termini di “performance”. Si rischia cioè di valutare l'essere umano considerandolo esclusivamente sulla base delle sue attività quantificabili in unità di misura. Al contrario, il concetto di “meritevole” deve riconoscere le qualità dell'individuo nella sua complessità, con i valori, le esperienze e le capacità relazionali di ciascuna persona. La sfida difficilissima è quella di uscire dai proclami di principio (compresi quelli che ho appena fatto) e avviare un confronto con le forze sindacali, gli uffici e i diversi rappresentanti di categoria per

avviare una revisione delle diverse fasi in cui si articola il Ciclo delle performance al fine di individuare eventuali interventi correttivi e definire sistemi premiali condivisi.

d) *Benessere lavorativo.* Dalla capacità di promuovere e mantenere il più alto possibile il livello di benessere fisico, psicologico e sociale di tutto il personale, dipenderà il raggiungimento di qualsiasi risultato che ci siamo prefissati. Il benessere lavorativo deve essere considerato il primo dei nostri obiettivi! C'è benessere lavorativo laddove si manifestano senso di appartenenza alla nostra istituzione universitaria, condivisione dei valori e degli obiettivi da raggiungere, relazioni interpersonali positive tra colleghi, sentimento di realizzazione personale, equilibrio tra la propria vita privata e il lavoro. Al contrario, vanno riconosciuti quei campanelli di allarme che indicano l'insorgere di disagio lavorativo, quando i nostri dipendenti manifestano il desiderio di cambiare lavoro, o soffrono di risentimenti nei confronti dei colleghi o dell'istituzione, o giudicano il loro lavoro inutile. Ancor peggio se ci troviamo in presenza di confusione di ruoli, compiti e responsabilità, o addirittura in situazioni di mobbing. Al di là di normative specifiche, come la direttiva del Ministero della funzione pubblica del 2004 sulle “Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni”, per monitorare lo stato di benessere lavorativo nella nostra Università è importante rafforzare il ruolo del Comitato Unico di Garanzia (CUG) che, attraverso i “Piani triennali di azioni positive”, può realizzare indagini

anche per mezzo di specifici questionari e proporre strategie di intervento volte a risolvere problemi collettivi o individuali.

e) progressioni stipendiali. A differenza dei docenti che hanno la possibilità di accedere con cadenza triennale agli scatti stipendiali, il personale contrattualizzato del comparto pubblico, al di là degli aumenti contrattuali nazionali, accede alle fasce stipendiali più alte mediante progressioni cosiddette “orizzontali”, programmate in contrattazione decentrata nei limiti delle disponibilità del Fondo per il trattamento accessorio. Note vicende hanno determinato in

passato una incapienza del fondo e l'impossibilità di fatto di procedere con le progressioni orizzontali di carriera del personale, ferme da oltre 15 anni. Come è ferma la contrattazione decentrata per il trattamento accessorio dei collaboratori linguistici, che sono da anni in contenzioso per un trattamento stipendiale che li vede pesantemente discriminati all'interno della stessa categoria, nei confronti dei colleghi di più antica assunzione. È necessario quindi riprendere il dialogo con il MEF per la risoluzione del problema, come a gran voce chiesto dai sindacati in questi anni.

4.2 Sostenibilità

Il tema della sostenibilità ambientale è centrale rispetto agli obiettivi di sviluppo che si vuole dare il nostro Ateneo. UdA già da tempo fa parte della Rete delle Università Sostenibili (RUS) condividendo le tante iniziative che vengono organizzate. Anche l'offerta formativa dei Corsi di Laurea e le attività di III missione negli ultimi anni sono state fortemente orientate verso le tematiche della transizione ecologica e digitale, così come la partecipazione ai bandi competitivi europei. Di recente, UdA ha pubblicato un bando di concorso per l'individuazione della figura dell' Energy Manager, che ci guiderà nell'analisi, il monitoraggio e l'ottimizzazione dell'uso dell'energia. Nonostante tutto ciò, c'è ancora molto da fare sia a livello dell'efficiamento energetico del nostro patrimonio

immobiliare, che necessita di un programma complessivo di intervento ad hoc, sia a livello organizzativo. Le pratiche di Green Public Procurement (GPP) dovranno presiedere i nostri acquisti e la predisposizione dei nostri appalti, così come viene caldeggiato da tempo dall'Unione Europea. Molto utile sarebbe l'introduzione di nuove figure specializzate sui temi della mobilità sostenibile (Mobility Manager), o dello smaltimento dei rifiuti (Resource and Waste Manager) che ci aiutino a predisporre *Linee Guida UdA sulla Sostenibilità* favorendo accordi con altre amministrazioni, o anche a modificazioni della nostra organizzazione interna, ad. es. la raccolta e il riutilizzo delle acque per l'irrigazione degli spazi verdi, l'impiego di sistemi naturali di fitodepurazione, la distribuzione delle

colonnine dei distributori d'acqua, etc. Il coinvolgimento degli studenti è irrinunciabile per ottenere obiettivi di sostenibilità ambientale, in quanto sono i portatori di istanze innovative e i principali attori degli scenari futuri. Dobbiamo organizzare insieme a loro attività extra-curricolari e anche

premiare loro iniziative sperimentali sui temi della sostenibilità ecologico ambientale. Dobbiamo trasformare i nostri campus in "*Laboratori della sostenibilità*" predisponendo, con la partecipazione di tutti i dipartimenti, un "*Programma per la riduzione dell'impronta ecologica*" del nostro Ateneo.