

**QUESITI POSTI AI CANDIDATI AL RETTORATO  
DA PARTE  
DEL PERSONALE TECNICO AMMIISTRATIVO  
IN DATA 6 MAGGIO 2013  
E  
RELATIVE RISPOSTE  
INVIATE DAL CANDIDATO**

**ANGELO O. ANDRISANO**

Modena 6 maggio 2013

**Ai candidati alla carica di Rettore.**

Il PTA dell'Università di Modena e Reggio Emilia pone alla vostra attenzione alcune riflessioni e quesiti emersi in vari incontri, che hanno coinvolto sia i rappresentanti del personale tecnicoamministrativo che il personale tutto, condivisi e scelti dall'Assemblea del 19 aprile u.s., rispetto ai quali vi chiediamo di voler cortesemente fornire una risposta scritta.

UNIMORE è una organizzazione complessa nella quale lavorano circa 1500 persone. Di queste più di 700 sono lavoratrici e lavoratori che appartengono ai ruoli del personale amministrativo e tecnico.

Le professionalità riunite sotto l'etichetta di personale TA sono molte e molto diverse tra loro, per ambito di attività, il livello di competenza richiesto e anche per complessità dei compiti svolti.

Il personale ha da tempo maturato una consapevolezza maggiore del proprio ruolo e desidera sentirsi coinvolto nei processi decisionali e valutativi che lo riguardano, auspicando nuove forme di organizzazione del lavoro secondo una visione organica, trasversale e collaborativa, dove ognuno possa sentirsi partecipe per la parte da lui svolta.

L'Università è un luogo dove ci si occupa della formazione delle persone e della produzione di nuova conoscenza, un grande laboratorio rivolto al futuro, a cui il PTA contribuisce ogni giorno, col proprio fondamentale lavoro. Per troppo tempo il PTA è andato avanti senza avere una prospettiva futura, legato ad una logica del *qui ed ora* mortificante per i singoli, perdente per l'organizzazione.

Occorre cambiare paradigma facendo del PTA non un mero fornitore di servizi, ma una risorsa attiva, partecipe e riconosciuta dello sviluppo dell'Ateneo. Promuovere, insomma, un modello organizzativo che abbia come riferimento una leadership dove la leva principale non sia il potere ma "avere una visione del futuro", non il comando ma "la costruzione di significati comuni".

Molte, dicevamo, sono le competenze e le professionalità espresse dal PTA del nostro ateneo. Dietro quelle competenze e professionalità ci sono lavoratrici e lavoratori che desiderano vedere valorizzato il loro lavoro, perseguendo al meglio questi "significati comuni" che, ci auguriamo, scaturiscano dalla collaborazione concorde di tutte le componenti e che siano chiaramente indicati da strategie di pianificazione condivise.

Ecco allora, in quest'ottica, alcuni temi che sono stati oggetto di riflessione da parte del PTA e alcune domande che ne sono scaturite.

## **Governo del personale**

La scelta organizzativa fatta qualche anno fa di eliminare la direzione del personale con una figura dirigenziale dedicata, è un indicatore chiaro e ineludibile della mancanza di un governo del personale all'interno del nostro ateneo. Manca una linea strategica per il reclutamento, la gestione e la valorizzazione delle risorse umane. Una organizzazione che sceglie con cura i suoi lavoratori e li segue attraverso un percorso professionale finalizzato, è una organizzazione che ha chiari i suoi obiettivi e ha definito le strategie per raggiungerli. La mancanza di questa strategia, fondamentale per la pianificazione di qualunque obiettivo, è dunque il riflesso di una mancata visione sul futuro della nostra università.

In merito a questo tema chiediamo ai candidati alla carica di rettore:

- **Quale ruolo prevedono nel loro modello di ateneo per il personale TA? Una funzione di servizio rispetto alla ricerca e alla formazione o piuttosto un ruolo cooperativo quale componente che concorre alla definizione di obiettivi condivisi e alla realizzazione di risultati comuni?**
- **Prevedono la definizione di un piano strategico per il PTA? Se sì, quali sono i percorsi di carriera possibili? Quali gli strumenti per attuarli?**

*È mia convinzione che l'efficienza del personale sia un effetto diretto della motivazione personale e del benessere lavorativo e che questi affondino le proprie radici nella capacità di rinnovamento ed accrescimento delle competenze personali e nella coerenza delle mansioni con le competenze di ciascuno. Quindi ruolo decisamente cooperativo per la definizione di obiettivi che devono essere assolutamente condivisi per consentire il raggiungimento di obiettivi e di risultati. Si prevede un piano strategico orientato al buon funzionamento dell'Ateneo, valutate le attività strategiche/ produttive / innovative, si intende revisionare la collocazione del personale per dare il massimo rilievo alla espressione delle proprie capacità e aspirazioni. Si intende inoltre sviluppare, dove necessari, percorsi professionalizzanti per favorire l'accrescimento professionale del personale e consentire così la possibilità di mobilità all'interno delle strutture e la maggiore qualificazione per favorire la progressioni e di carriera, compatibilmente con le normative vigenti.*

- **Prevedono la costituzione di una Direzione delle risorse umane, con un dirigente dedicato, che dia impulso ad una politica del personale secondo le indicazioni degli organi di governo dell'ateneo? Quale ruolo prevedono in tal senso per i diversi organi?**

*Si prevede il ripristino della direzione delle risorse umane. Il Consiglio di Amministrazione sarà chiamato a formulare proposte operative e deliberare circa l'attivazione di rapporti di consulenza con esperti di organizzazione dell'ateneo, finalizzati a fornire indicazioni sull'organigramma interno, sulla definizione del nuovo assetto amministrativo e sulle funzioni dei dirigenti.*

- **Prevedono interventi di carattere formativo per coloro (amministrativi e docenti) che svolgono funzioni di responsabilità nella gestione del personale?**

*Sì, peraltro anche la CRUI organizza periodicamente seminari per la professionalizzazione dei dirigenti. Relativamente ai docenti che svolgono attività dirigenziali, intendo promuovere seminari formativi per migliorare le capacità gestionali e omogeneizzare le stesse attività gestionali relative alla direzione delle strutture.*

- **Attraverso quali strumenti pensano si possa garantire una gestione omogenea del personale all'interno di UNIMORE, conciliandola con i processi di decentramento delle funzioni verso i dipartimenti?**

*Individuazione in modo oggettivo delle competenze e delle esperienze maturate dai singoli, consultazione degli interessati circa la possibile destinazione e il possibile indirizzo nei vari uffici; individuazione delle attività da svolgere attraverso il decentramento, valutando i carichi di lavoro e le conseguenti effettive necessità della consistenza dell'organico.*

- **Secondo quali criteri intendono organizzare l'allocazione delle risorse di personale nelle diverse strutture dell'ateneo?**

*Valutazione delle attività svolte, a secondo delle caratteristiche delle strutture, elaborando appositi parametri di valutazione nel campo della didattica, ricerca, trasferimento tecnologico, attività di*

*conto terzi, presenza di laboratori sperimentali, numerici, ecc. e conseguente individuazione dei carichi di lavoro, con attenzione alle eventuali specificità. Sostanziale sarà la definizione delle funzioni svolte dalle strutture (p.e. nel rapporto centro-periferia).*

**Come sarà organizzata la mobilità del personale da una struttura a un'altra? Si terrà conto di principi di merito e competenza o si darà la prevalenza alle richieste individuali?**

*Si ritiene che criteri oggettivi di esigenze operative e funzionali debbano essere alla base della riorganizzazione delle varie strutture, ivi compresa la eventuale mobilità di personale da una struttura all'altra. La meritocrazia deve essere elemento fondamentale alla base dei criteri di scelta, così pure la trasparenza e la pubblicizzazione di tutte le procedure. Indispensabile esaminare comunque le esigenze individuali, soprattutto se derivate o connesse ad attività ritenute non gratificanti e/o ad ineludibili richieste di rinnovamento di ruolo e/o di sede. Si ritiene peraltro che, di fronte a problemi derivati dall'articolazione dell'ateneo in rete di sedi, si possano esperire forme di agevolazioni finalizzate a favorire l'eventuale mobilità, per la soddisfazione delle esigenze dei singoli individui, compatibilmente con le esigenze oggettive delle due sedi.*

**La mancanza di una strategia per la gestione del personale ha generato, tra le altre, anche la presenza di un precariato diffuso e di lungo periodo, con la presenza di personale con contratti a termine che svolge funzioni indispensabili per il funzionamento dell'apparato gestionale amministrativo. E' un patrimonio di professionalità per UNIMORE e rinunciarvi comporterebbe una grave perdita sul piano delle competenze e del funzionamento.**

**- Chiediamo ai candidati rettori se pensano di mettere in atto un piano di stabilizzazione del personale precario. Se sì, come intendono procedere?**

*Si condivide l'ipotesi che le professionalità acquisite non debbano essere perdute: è peraltro inevitabile una seria valutazione nella destinazione dei punti organico necessari e naturalmente disponibili in ateneo al momento attuale.*

## **Benessere economico**

Il **reddito** del PTA subisce dal 2008 una **costante diminuzione**, dovuta al mancato rinnovo del Contratto Nazionale di Lavoro e alla decurtazione dell'importo annuale del Trattamento Economico

Accessorio. Al blocco stipendiale del Personale Docente-Ricercatore viene posto parziale rimedio attraverso l'erogazione di specifici fondi (previsti dalla legge Gelmini), mentre per il PTA la scelta è delegata a chi governa l'Ateneo, che può compensare attraverso scelte economiche opportune, la perdita reddituale del proprio personale. Nel caso di UNIMORE, tenendo conto del quadro normativo esistente, sarebbe possibile distribuire una **maggiore quantità di risorse economiche al PTA**, a titolo di **riconoscimento dell'impegno** professionale dimostrato, attraverso l'aumento del Fondo Comune d'Ateneo. Il Contratto Nazionale prevede infatti che tale Fondo possa essere alimentato con i proventi incassati dall'Ateneo per le prestazioni Conto terzi e per i Programmi comunitari. Attualmente il bilancio di Ateneo incassa una quota del 5% sulle attività di Conto terzi e di questo 5% solo una parte, contrattata di anno in anno con le Rappresentanze sindacali, viene destinata al Fondo Comune. In altre Università (ad es. Bologna) la percentuale che viene versata e destinata a tutto il PTA è superiore a quella che viene versata nell'Ateneo modenese e si attesta tra il 7% e il 10% delle attività Conto terzi. Con questi importi tali Università riescono pertanto ad incentivare adeguatamente tutto il PTA che lavora per l'Ateneo.

Al fine di allinearci con le altre Università, perché il Personale del nostro Ateneo non è da meno, considerati i positivi risultati che UNIMORE ottiene di anno in anno, **non è sufficiente la percentuale del 5%, ma essa va almeno raddoppiata e tutta destinata al Personale, in modo da portare il Fondo comune all'ammontare annuo di circa 1 Milione di euro**, cifra che può significare un importante e significativo riconoscimento concreto della professionalità del PTA. Inoltre va realizzata, come previsto dal Contratto nazionale di lavoro, **la partecipazione del Personale ai proventi derivanti dai programmi comunitari** (come avviene per il Personale docente), la cui gestione è particolarmente gravosa. Infine si segnala la necessità di adeguare l'impegno finanziario annuo **destinato ai buoni pasto alla quantità di risorse necessaria per applicare il Contratto nazionale di Lavoro, permettendo la distribuzione di un numero di buoni maggiore rispetto a quello attuale.**

**Chiediamo ai candidati alla carica di rettore se:**

**- Si impegnano ad aumentare, dal 2014 in poi, il Fondo comune d'Ateneo finanziandolo con 1 milione di euro per ciascun anno del suo mandato?**

*Sono disponibile a discutere l'aumento della percentuale, dove attualmente al fondo comune va una parte del 5%, al fine di aumentare la disponibilità del fondo comune di ateneo: ritengo che il*

*conto terzi sia una attività fondamentale, sia per i fondi che porta all'Ateneo, che per la possibile ricaduta sulle attività della ricerca e della didattica. Tutto il personale dell'Ateneo è coinvolto nel favorire il conto terzi, anche se non direttamente sulle specifiche gestioni dei singoli progetti; la sua attività consente la buona riuscita degli stessi: mi riferisco a tutto ciò che è indispensabile per la gestione di un contratto di prestazioni e di consulenza con una struttura esterna. La medesima impostazione ritengo possa essere presa in considerazione per i progetti europei. Tale situazione dovrebbe peraltro implicare la sottoscrizione di un maggior numero di contratti e di opportunità di finanziamento. L'aumento quindi del fondo comune potrebbe derivare sia dall'aumento della percentuale (connesso ad una maggiore azione del PTA) e dal maggior numero di contratti stipulati. Tale situazione potrebbe essere proprio condivisa da coloro che oggi, operando sul fronte del conto terzi, manifestano esigenze di maggiore collaborazione operativa.*

**- Si impegnano ad adeguare dal 2014 in poi l'impegno finanziario annuo destinato ai buoni pasto in modo da distribuirne un numero maggiore rispetto a quello attuale, in applicazione del CCNL?**

*Sono disponibile a discutere tale adeguamento in un chiaro contesto economico finanziario che possa rendere compatibile tale iniziativa con le esigenze di bilancio e che renda la conseguente eventuale nuova organizzazione del lavoro in linea con le necessità operative di ateneo.*

**- Si impegnano a realizzare dal 2014 in poi la partecipazione di tutto il Personale TA ai proventi derivanti dai Programmi comunitari?"**

*E' opportuno allinearsi a quanto fatto dagli altri atenei: partecipazione del personale TA a fronte di una maggiore articolazione delle collaborazioni offerte, anche a seguito di motivata formazione professionale.*

#### **Organizzazione.**

**Alla mancanza di una politica di gestione del personale si associa la mancanza di un progetto organizzativo organico che definisca in maniera chiara i compiti dell'amministrazione centrale e quelli delle strutture dipartimentali, con una precisa definizione degli assetti organizzativi e delle competenze professionali necessarie, sulla base di parametri certi e definiti.**

**A tale riguardo chiediamo ai candidati alla carica di rettore:**

- Quale assetto organizzativo hanno in mente per il nostro ateneo?**
- Quale sarà l'organizzazione dell'amministrazione centrale?**
- Quale sarà il riparto delle funzioni tra amministrazione centrale e strutture decentrate?**

*L'applicazione della legge 240/2010 e la definizione di un nuovo, perfettibile, Statuto ha provocato un radicale cambiamento della struttura di governo dell'Ateneo che, tuttavia, pare ancora alla ricerca di un proprio stabile equilibrio. La principale sfida dei prossimi anni riguarderà così la definizione di procedure di governance tali da consentire un proficuo e armonioso dialogo tra gli organi di governo, pur nel rispetto dei singoli campi d'azione e della loro indipendenza. Da una parte l'esigenza di condividere scelte politiche e strategie operative, dall'altra la necessità di identificare in modo chiaro e inequivocabile ruoli e responsabilità degli organi di governo e dei suoi componenti. Penso, in particolare, ai complessi e delicati rapporti tra Senato Accademico (SA) e Consiglio di Amministrazione (CDA) di cui il Rettore, presente in entrambi gli organi, rappresenta il principale garante. È mia convinzione che sia possibile istituire procedure di dialogo e confronto tra le relative posizioni di SA e CDA attraverso, ad esempio, la nomina da parte dei due organi di relatori che affianchino il Rettore nel suo compito di raccordo. Credo, inoltre, che il Senato Accademico, organo deputato alla rappresentanza delle culture e dei ruoli dell'Ateneo, nella sua indipendenza ed autonomia, possa trovare nella Conferenza dei Direttori dei Dipartimenti, struttura prevista dallo statuto con funzioni consultive e propositive, un utile supporto alla proposta di strategie politiche sui complessi temi della didattica e della ricerca. Come sottolineato pubblicamente anche da autorevoli Colleghi, la separazione dei diversi ambiti di responsabilità tra funzione di indirizzo politico-amministrativo degli organi di governo e funzione di gestione amministrativa dei dirigenti rappresenta un elemento chiave della governance moderna, che va applicato con continuità, al fine di restituire i docenti ed i ricercatori alla loro primaria funzione di didattica e ricerca. Chiedo, tuttavia, ai docenti e ai ricercatori dell'Ateneo di farsi parte attiva del processo di definizione dei modelli organizzativi e delle procedure gestionali, in virtù delle proprie specifiche competenze tecnico-professionali. Al Direttore Generale, invece, dovrà*

*spettare la chiara responsabilità della gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico e amministrativo, da realizzare attraverso l'applicazione di principi condivisi e criteri di qualità, trasparenza e promozione del merito, come previsto dallo statuto. Sono consapevole, infine, della centralità che assumerà il Nucleo di valutazione all'interno dell'Ateneo. Uno sforzo significativo dovrà essere realizzato, in tal senso, per assecondare la spinta ministeriale al consolidamento di procedure di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento. L'esperienza mi ha insegnato che una corretta applicazione di procedure accreditate a livello nazionale ed internazionale è un passo necessario al superamento delle logiche di autoreferenzialità che hanno permeato l'Università fino a tempi molto recenti. Le linee guida che intendo proporre prevedono la realizzazione di una reale autonomia dei Dipartimenti all'interno di budget assegnati sulla base di criteri condivisi; la razionalizzazione dei servizi di supporto alle strutture attraverso azioni comuni nel campo del fundraising e della comunicazione verso l'esterno, dell'internazionalizzazione, e della semplificazione e digitalizzazione delle procedure interne; la valorizzazione dell'attuale inestimabile patrimonio umano dell'Ateneo, formato in egual misura da docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo e personale non strutturato; l'impiego mirato dei punti organico a disposizione dell'Ateneo per un equilibrato rinnovamento dei ruoli. L'Università, in quanto struttura pubblica collocata in un quadro generale di contenimento della spesa, ma soprattutto come Istituzione etica a valenza sociale, deve impegnarsi nel profondo rinnovamento dei propri criteri di gestione ed amministrazione, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili. La misurazione dei costi, il controllo ed il monitoraggio dei processi, e l'attribuzione pesata delle risorse rappresentano il metodo fondamentale grazie al quale perseguire buone pratiche economiche, nonché lungimiranza strategica nell'attività programmatica di Ateneo. La reale conoscenza degli effetti economici che le decisioni e le azioni intraprese dagli organi di governo hanno sulla gestione delle singole strutture universitarie sono il presupposto obbligato per la realizzazione di importanti obiettivi di rinnovamento, quali:*

- *L'attribuzione di budget per il finanziamento delle singole strutture e delle iniziative ad esse legate, definiti sulla base di negoziazioni condotte a partire da criteri di valutazione oggettivi sull'eccellenza scientifica, sul carico didattico, sulle capacità e potenzialità finanziarie, nonché sul turn over di personale;*
- *Il decentramento della responsabilità economica dei centri di spesa (Dipartimenti, Centri di servizio, Centri interdipartimentali), da realizzare attraverso l'autonomia gestionale nella pianificazione dei propri ricavi (quota FFO, tasse universitarie, contratti esterni, sponsorizzazioni, finanziamenti) e nella gestione delle proprie risorse (personale amministrativo, spazi, laboratori), in funzione del livello quantitativo e qualitativo dei servizi che si vogliono erogare;*
- *La redazione del bilancio sociale.*

*Ritengo peraltro sottolineare come nel merito dell'organizzazione dell'amministrazione centrale e del riparto delle attività fra amministrazione centrale e strutture decentrate si possa prevedere l'istituzione di incontri programmati fra i Dirigenti e vice-dirigenti, volti all'esame e alla definizione delle procedure gestionali, così come già iniziato per la corretta applicazione della contabilità economica/patrimoniale.*

## **Formazione**

La **formazione è un elemento fondamentale** per la crescita professionale del singolo e del servizio di cui fa parte. Il sistema della formazione attualmente in vigore in UMORE risente della mancanza di una politica di gestione e valorizzazione del personale.

Mancando una chiara definizione del ruolo e della mission delle diverse strutture e una politica di valorizzazione del personale, manca anche una definizione delle esigenze formative delle singole strutture e dei lavoratori che ne fanno parte.

Attualmente è prevista una ricognizione annuale del fabbisogno formativo e ogni dipendente può indicare le sue esigenze formative. La stessa operazione è prevista per i responsabili, che devono indicare le esigenze

formative per le strutture da loro dirette. Ma la partecipazione dei responsabili (sia docenti che non docenti), è sempre stata molto bassa e per contro non è ragionevole dare seguito ad esigenze formative individuali.

Un altro limite dell'attuale sistema della formazione è il suo essere legato alla progressione di carriera. Infatti la partecipazione ai corsi di formazione comporta l'acquisizione di titoli utili sia nelle procedure di valutazione che nelle progressioni economiche. Tutto questo determina situazioni di grande disparità tra il personale ed è spesso fonte di frustrazione per molti lavoratori che restano esclusi dai processi formativi.

Occorrerebbe ripensare la formazione nell'ottica del gruppo di lavoro, formare cioè i singoli alle specifiche mansioni, ma anche a competenze sull'intero processo di lavoro, in modo da restituire il senso finale di tale processo, aumentare la motivazione delle persone coinvolte e rendere possibili sostituzioni o cambi di mansione interni al gruppo, necessari o desiderati.

In merito a questo tema chiediamo ai candidati alla carica di rettore:

- **Quale ruolo assegnano alla formazione del personale?**
- **Quali risorse economiche intendono dedicare alla formazione?**
- **Pensano di mettere in atto una revisione del sistema della formazione attualmente in vigore?**  
Se sì, qual è il loro orientamento a riguardo? Come pensano di organizzare la formazione del personale?
- **Cosa pensano della possibilità di prevedere per il PTA l'accesso ai corsi erogati dall'Ateneo (lauree, lauree magistrali, Master ecc.), con agevolazione economica o gratuitamente?**

*Il personale tecnico e amministrativo è chiamato a partecipare al processo di deburocratizzazione, favorendo l'adozione di politiche di premialità del merito, la condivisione degli obiettivi, delle scelte e delle responsabilità, l'applicazione di efficaci modelli comportamentali ed organizzativi, anche attraverso la dinamica partecipazione a piani di formazione che sappiano coniugare l'approfondimento di competenze specifiche con l'esercizio di qualità personali, al fine di abbandonare mansioni operative rigide e troppo spesso dequalificanti per operare in un contesto rinnovato in termini di strutture e di profili professionali.*

*È mia convinzione che l'efficienza del personale sia un effetto diretto della motivazione personale e del benessere lavorativo e che questi affondino le proprie radici nella capacità di rinnovamento ed accrescimento delle competenze personali e nella coerenza delle mansioni con le competenze di ciascuno.*

*Per un Ateneo che vuole procedere sulla via di un significativo rinnovamento è fondamentale, dunque avviare e consolidare un serio processo di formazione interno. Innanzitutto conoscenze e competenze professionalizzanti per il personale amministrativo, la cui formazione deve consentire di andare oltre la mera ripetitiva esecuzione di procedure definite dal rinnovamento delle leggi e degli strumenti informatici. Soprattutto, però, formazione specialistica per il nostro personale tecnico, impegnato in un servizio troppo spesso nascosto e silenzioso, a garantire il funzionamento delle strutture centrali e periferiche e a contribuire ai progetti di ricerca. L'Ateneo deve assumersi la responsabilità di professionalizzare i tecnici che, pur desiderando una maggiore partecipazione alle attività della struttura universitaria, non abbiano una formazione specialistica. Ciò è facilmente realizzabile attraverso l'organizzazione di gradualità percorsi di formazione e/o autoformazione e la creazione di gruppi di lavoro finalizzati all'individuazione ed alla promozione delle migliori pratiche presenti all'interno del nostro Ateneo e dei migliori Atenei a livello nazionale ed internazionale. L'Ateneo non manca certo delle risorse interne necessarie a formare profili professionali caratterizzati da competenze in tutti i principali ambiti del sapere umanistico e tecnico. Inoltre, occorre urgentemente valorizzare il contributo del personale maggiormente specializzato attraverso il riconoscimento a pieno titolo delle attività svolte in ambito di ricerca e di supporto alla didattica, attribuendo, anche alla luce delle recenti norme legislative e relative interpretazioni (vedi Uni Firenze) ove ci siano consolidate competenze specialistiche, anche incarichi di didattica.*

*Quanto viene proposto dal sottoscritto è il frutto della esperienza maturata alla direzione del Centro Interdipartimentale Intermech MORE, laboratorio di ricerca industriale nel settore della Meccanica e dei Materiali che ha ottenuto nell'anno 2011, l'accreditamento regionale e che quindi, al fine di perseguire tale risultato, si è dovuto riorganizzare in base a criteri di efficienza con strumenti operativi e procedure organizzative tra cui la messa a punto di un adeguato processo di formazione di tutto il personale ricercatore e tecnico amministrativo.*

*Pertanto, proprio alla luce delle esperienze recentemente maturate, si ritiene che si deve puntare sulla formazione come fondamentale politica di professionalizzazione del personale; si rammenta inoltre che, essendo le risorse economiche destinate alla formazione sottoposte a limiti di legge, è necessario ottimizzare l'utilizzo delle risorse disponibili. L'aumento del budget potrà avvenire solo dall'eliminazione dei vincoli stabiliti dalle ultime finanziarie.*

*Si vede con grande favore la possibilità di prevedere per il PTA l'accesso ai corsi erogati dall'Ateneo (lauree, lauree magistrali, Master ecc.), con agevolazione economica o, al limite, gratuitamente, se consentito dalle norme in vigore. Vedo molto opportuni le frequenze ai corsi di **Contabilità economico-patrimoniale**, di **Organizzazione del lavoro**, di **Motivazione del Personale**, per citare alcuni settori che mi sembrano coerenti con le esigenze dell'attuale momento storico.*

## **Valutazione.**

Anche il sistema di **valutazione del personale** presenta numerose **criticità**. La valutazione viene effettuata dai responsabili a loro insindacabile giudizio e sulla base degli obiettivi individuali assegnati ai singoli lavoratori. Ma anche in questo caso spesso non c'è raccordo tra gli obiettivi assegnati e i compiti realmente svolti dal lavoratore.

Anche il sistema della valutazione andrebbe ripensato mettendo al centro dell'osservazione l'intero processo di lavoro che porta al raggiungimento degli obiettivi, facendo in modo che ci sia una progettazione, un monitoraggio e una valutazione finale sul processo stesso oltre che sui risultati.

La **valutazione non deve** avere come scopo stilare una classifica dei **migliori** e dei peggiori, ma essere uno **strumento** per comprendere quali sono i **punti di forza e di debolezza** di un gruppo o di un processo di lavoro per cercare di migliorarne le performance.

A tale riguardo chiediamo ai candidati alla carica di rettore:

- **Qual è la loro idea in merito all'attuale sistema di valutazione?**
- **Quale ruolo intendono assegnare alla valutazione del personale nella loro visione dell'organizzazione del lavoro in UNIMORE?**
- **Prevedono di rivedere il sistema di valutazione attualmente in vigore nel nostro ateneo? Se sì come intendono modificarlo? Con quali tempi?**

*Il miglior rendimento dell'apparato amministrativo e il potenziamento di alcuni uffici centrali e centri di servizio, il cui contributo è fondamentale per la realizzazione della politica da me proposta, non può prescindere dall'attuazione di una politica di reclutamento mirata ad integrare competenze estremamente specialistiche e subordinata alla formazione e (ri)qualificazione del personale interno che dimostri capacità personale, volontà di crescita, partecipazione ad un progetto comune. Non l'ennesimo sforzo richiesto alla componente tecnica ed amministrativa in nome della crisi economica, ma un progetto di medio termine condiviso dagli organi di governo, dal Direttore Generale, concordato con le rappresentanze del personale a tutti i livelli e supportato da concrete politiche di incentivazione, connesse ad un adeguato e moderno sistema di valutazione che possa andare oltre il sistema attuale che personalmente ritengo poco praticabile e soprattutto carente nelle sue linee di esposizione.*

*Condivido, in linea con i moderni sistemi adottati all'interno di numerose strutture, di effettuare la valutazione per gruppi e /o per singoli uffici al fine di poter individuare, anche su proposta degli stessi interessati, le migliori procedure e i migliori servizi per perseguire i migliori risultati. Ritengo indispensabile prefissare obiettivi in modo condiviso e impostare la valutazione sulla base del raggiungimento degli stessi o sulla base della distanza a cui si perviene nel lasso temporale interessato, tenendo ovviamente monitorati nel tempo i processi e lo stato di avanzamento dei miglioramenti. Confido molto sulla capacità propositiva dei singoli e/ o dei singoli gruppi di lavoro.*

*Ritengo che il nuovo sistema di valutazione debba essere introdotto con celerità.*

## **Comunicazione.**

Rileviamo **problemi** nella **comunicazione sia tra amministrazione centrale e strutture periferiche** (dipartimenti, centri, sede di RE), che all'interno delle singole strutture. Spesso le informazioni necessarie al proprio lavoro non giungono al personale nei tempi e nei modi dovuti.

Chiediamo particolare cura per questo tema a partire da interventi mirati alla revisione del linguaggio usato dall'amministrazione, che dovrebbe divenire più semplice e chiaro e soprattutto conformato a modelli condivisi. Anche

un'attenzione alla **comunicazione di genere** sarebbe auspicabile come segno di riconoscimento alle tante lavoratrici presenti nel nostro ateneo.

In merito a questo tema chiediamo ai candidati rettori:

- **Quale tipo di interventi intendono promuovere per migliorare la comunicazione dentro UNIMORE?**
- **Quali sono gli ambiti e gli aspetti sui quali intervenire con maggiore priorità?**

*All'interno dell'Ateneo, tra il personale docente e ricercatore, sono presenti competenze organizzative di elevato profilo: faccio affidamento su queste figure professionali per impostare l'organizzazione della comunicazione tra gli uffici e tra gli uffici e il personale e/o gli studenti.*

*Moderne tecniche di comunicazione aziendale saranno adottate per ottimizzare l'impiego della posta elettronica all'interno degli uffici, al fine di privilegiare la trasmissione dei soli messaggi finalizzati, di interesse specifico dei singoli dipendenti. Uno specifico impiego della consultazione del sito di ateneo consentirà a tutti di pervenire ad un aggiornamento mirato delle informazioni.*

*La consultazione e i suggerimenti del CUG porteranno anche ad una migliore caratterizzazione nella comunicazione di genere, come peraltro già da me espresso nell'incontro cortesemente organizzato dalla presidente il Comitato di Garanzia.*

### **Digitalizzazione**

La normativa prevede che le PA si dotino di **strumenti** per attuare in pieno la digitalizzazione.

L'utilizzo di nuove tecnologie dovrebbe semplificare i procedimenti amministrativi, le attività gestionali, i documenti, la modulistica, le modalità di accesso e di presentazione delle domande e le procedure di lavoro interne.

La digitalizzazione e le nuove tecnologie potrebbero inoltre favorire il lavoro per team trasversali migliorando la comunicazione, anche a distanza, fra le due sedi.

**A tale riguardo chiediamo ai candidati rettori;**

- **Esiste un programma per la digitalizzazione dell'Ateneo con l'ampliamento e la miglioria dei sistemi gestionali e la creazione di un sistema documentale?**
- **Quali soluzioni tecnologiche sono state pensate per favorire il lavoro e la comunicazione interna?**

*Il nostro Ateneo annovera al suo interno numerosi esperti sia tra il personale docente e ricercatore, sia tra il personale tecnico e amministrativo, con competenze articolate sui sistemi informatici, gestionali e collaborativi. Sarà mia cura, se eletto, **insediare un tavolo di confronto sul problema specifico della digitalizzazione e informatizzazione dell'intero ateneo**, con specifica attenzione al problema della rete di sedi, al fine di trovare insieme le migliori iniziative finalizzate all'implementazione di tutte le tecniche digitali e di tutti i sistemi informativi e basi di dati che possano agevolare e accelerare le procedure e la comunicazione tra i vari uffici e tra gli uffici e il personale, al fine di creare un vero supporto a tutti i dipendenti di Unimore e alla loro collaborazione. L'obiettivo di pervenire ad uno snellimento delle procedure e alla velocizzazione e razionalizzazione dei servizi è particolarmente sentito all'interno dell'intero ateneo.*

### **Attuazione del nuovo Statuto**

A poco più di un anno dall'entrata in vigore del nuovo Statuto sono emersi già molti punti critici.

**A tale riguardo chiediamo ai candidati alla carica di rettore:**

- **Sono disponibili a proporre una revisione dello Statuto in particolare prevedendo un cambiamento della composizione del CdA in modo da garantire la presenza di tutte le componenti dell'ateneo?**

*Sì, credo che l'assenza della rappresentanza del personale T-A, all'interno del CdA, rappresenti una carenza dell'attuale composizione. Mi pare che dovrebbe esserci analogia con la composizione del Senato che annovera tutte le rappresentanze di docenti, ricercatori e personale TA.*

Il recente assetto dipartimentale, approvato in attuazione delle nuove regole statutarie, presenta delle **asimmetrie tra le varie strutture** nella distribuzione delle unità di personale TA ad esse assegnate. Le disomogeneità riguardano anche la distribuzione di responsabilità, funzioni e carichi di lavoro tra un dipartimento e l'altro.

**A tale riguardo chiediamo ai candidati:**

- **Sono disponibili ad effettuare una verifica della situazione organizzativa e rivedere l'assetto organizzativo cercando un modello omogeneo tra i vari dipartimenti?**
- **Sono disponibili a rivedere l'assegnazione del personale ai dipartimenti tenendo conto di criteri oggettivi e confrontabili?**
- **Sono disponibili a effettuare una verifica dell'assetto organizzativo e del riparto delle funzioni tra amministrazione centrale e dipartimenti?**

*Ritengo di aver esaurientemente trattato nel mio programma questo argomento: al nuovo assetto dei dipartimenti deve necessariamente corrispondere un nuovo assetto nella distribuzione del personale. In ogni caso vorrei qui ribadire che alla luce della nuova riorganizzazione dell'Ateneo nei 14 dipartimenti ritengo sia necessario ridefinire processi e organico delle singole strutture, anche attraverso la determinazione dei carichi di lavoro (sono da definire i tempi standard per le singole operazioni). Il fine sarà quello di individuare le strutture che hanno carenza o sovrabbondanza di personale, pervenire quindi a una gestione omogenea del personale, migliorarne la mobilità, ridefinire la ripartizione delle funzioni tra Rettorato e Dipartimenti, e, da ultimo, creare economie nell'ambito dei processi lavorativi.*

*Sugli aspetti della mobilità del personale vorrei sottolineare che vada organizzata in modo trasparente; a quella interna si ricorrerà nei casi in cui sia necessario coprire carenze di personale derivate da cessazioni oppure nel caso sia necessario allestire nuovi uffici. Penso ad una agevolazione nella mobilità per coloro che da tempo svolgono la stessa attività lavorativa nella medesima struttura.*

### **Benessere dei luoghi di lavoro e servizi**

E' dovere dell'ateneo far sì che il personale svolga le proprie attività in **luoghi** di lavoro **sicuri** e in **strutture idonee e adeguate**, secondo criteri stabiliti dalle norme in vigore. Rileviamo tuttavia che nell'ateneo sono presenti strutture con grosse criticità e inadeguatezze. Oltre alla sicurezza, il PTA ritiene che occorrerebbe più attenzione agli spazi come luoghi di benessere e di aggregazione. Non solo uffici, ma luoghi di incontro, di confronto e di condivisione. I luoghi di incontro infatti favoriscano lo scambio di pratiche fra pari, migliorano le relazioni interne e il senso di appartenenza.

#### **Chiediamo ai candidati rettori:**

- **Pensano di attuare un piano di investimenti per il miglioramento e messa in sicurezza degli ambienti di lavoro?**
- **Cosa pensano dei temi del benessere legato alla progettazione dei luoghi di lavoro? Quali iniziative pensano sia possibile attuare per migliorare la situazione attuale nell'Ateneo?**

*Ritengo che oggi il futuro rettore, potendo fruire di un mandato di 6 anni, possa programmare adeguatamente, in relazione ad una ragionevole pianificazione delle risorse, anche connesse ad eventuali dimissioni, lo sviluppo edilizio dell'ateneo, sotto ogni punto di vista. Il capitolo del mio programma dedicato all'edilizia e al risparmio energetico mette in evidenza in modo molto chiaro quanto è già stato pianificato e quanto si ha intenzione di fare. Rimando pertanto a tale capitolo per un esame approfondito delle iniziative da intraprendere, in relazione alle disponibilità finanziarie e alle iniziative in project financing.*

*Posso però anche aggiungere che in veste di candidato, mi impegno a disegnare e a sviluppare un Ateneo capace di riconoscere e rispettare la dignità personale, la qualità del lavoro, ma anche le condizioni dell'ambiente di lavoro, a partire dalla sicurezza e dal benessere fisico e psicologico, provvedendo alla scrupolosa applicazione delle norme anti-mobbing. Penso, in particolare, all'attivazione di uno sportello di ascolto come strumento istituzionale per supportare qualsiasi categoria di personale accademico nei momenti di difficoltà a causa del perdurare di condizioni di precarietà o di conflittualità con i superiori o con i colleghi. Simile attenzione dovrà essere dedicata alla formalizzazione delle attività del CUG, già parzialmente sperimentate, ma sicuramente da confermare alla luce della positività riscontrata nei primi risultati. Così come alla istituzionalizzazione delle analisi di genere finalizzate ad una allocazione delle risorse più responsabile e più confacente ad un ateneo che tende sempre di più alla modernità, nonché all'adozione di un codice per la prevenzione delle molestie sessuali e morali.*

*Immagino infatti un Ateneo che sa ascoltare i suoi operatori, sensibile alle decisioni collegiali, agli interventi di sostegno nei confronti delle diverse esigenze sociali, quali le disabilità, sensibile alle pari opportunità, alla formazione continua, alla limitazione del precariato e infine alla piena assunzione di coscienza della questione salariale, oramai emergenza nazionale riconosciuta.*

### **Politica gestionale e indirizzi strategici: il direttore generale**

La legge e lo statuto vigente prevedono che il Direttore Generale abbia "la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'ateneo"

L'incarico di Direttore Generale, di durata triennale, è attribuito, su proposta diretta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Senato accademico, e le due figure sono legate da un vincolo fiduciario.

Pertanto, l'importante ruolo di **Direttore Generale**, con compiti di raccordo tra gli organi di indirizzo politico e la struttura amministrativa, comporta una **stretta penetrazione** tra le **scelte strategiche** e le **azioni organizzative**.

**Chiediamo ai candidati alla carica di rettore:**

**- Quali sono gli indirizzi strategici che verranno forniti al DG nominato, in particolar modo quelli che avranno ricaduta sul PTA?**

*Ritengo che gli indirizzi strategici debbano essere coerenti con quanto emerge dallo statuto di ateneo e quindi mi pare qui opportuno rammentare i punti che a mio parere hanno un'importanza prioritaria:*

*Il Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, ha la responsabilità della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. In particolare:*

- 1. concorre all'individuazione delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti assegnati alle strutture dell'Ateneo, anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno del personale;*
- 2. attribuisce ai dirigenti gli incarichi e le responsabilità degli specifici progetti e delle gestioni in accordo con le linee programmatiche approvate dal Consiglio di Amministrazione;*
- 3. definisce gli obiettivi che i dirigenti devono perseguire e attribuisce le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;*
- 4. dirige, coordina e controlla l'attività dei dirigenti e dei responsabili dei procedimenti amministrativi, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia o inefficienza, proponendo l'adozione, nei confronti dei dirigenti, delle misure previste dall'articolo 21 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165/5.*
- 5. svolge le attività di organizzazione, di gestione del personale e dei rapporti sindacali e di lavoro;*

**- Chi intendono proporre quale Direttore Generale?**

*Sarà mia cura in prima battuta confermare l'attuale DG che, come da Statuto, sarà soggetto a contratto triennale. Al termine di tale periodo, alla luce del percorso fatto valuterò eventuali sostituzioni.*

**- Ritengono di mantenere l'attuale organizzazione del Sistema amministrativo o prevedono una sua revisione?**

*Ci sarà certamente una revisione finalizzata a dare maggiore efficienza a tutta la struttura.*

**- Intendono procedere in continuità relativamente al sistema organizzativo o intendono mettere in atto cambiamenti? Nel secondo caso, quali cambiamenti prevedono?**

*I cambiamenti eventuali deriveranno da un lavoro di commissione che vedrà collaborare allo stesso tavolo esperti di organizzazione dell'ateneo e nostro personale dedicato con competenze consolidate.*

I lavoratori e le lavoratrici UNIMORE si augurano che trovi accoglienza il loro vivo desiderio di partecipazione alla crescita del nostro Ateneo come il miglior contributo all'uscita dalla crisi in cui versa l'intero Paese e come realizzazione di un sogno finalmente condiviso da tutti.

Vi ringraziamo per l'attenzione che vorrete accordarci.

Il Personale Tecnico Amministrativo  
dell'Università di Modena e Reggio Emilia

