

## ANALISI QUALI-QUALITATIVA DELLE RISORSE UMANE

La mappatura dei processi di lavoro dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (di seguito UNIBA), la mappatura delle competenze del personale e la contestuale introduzione del nuovo modello organizzativo (in via sperimentale già a partire dalla seconda metà del 2016) ha avviato un percorso di cambiamento organizzativo basato sulla partecipazione e orientato a principi di efficienza, economicità, pubblicità e trasparenza attraverso un'organizzazione dell'attività amministrativa costruita sulla gestione integrata di tutte le sue fasi.

A supporto delle riforme manageriali sono stati progettati e sono ancora in via di sviluppo sistemi informativi e strumenti di supporto all'analisi micro e macro-organizzativa, tra cui:

- il “Facilitatore”, foglio di calcolo complesso, *made in house*, che permette di distribuire il tempo d'impiego del personale (FTE - Full Time Equivalent)<sup>1</sup> sui processi amministrativi e consente, grazie a diversi report grafici e tabellari, di sperimentare nuove e migliori soluzioni di ripartizione delle risorse umane all'interno delle strutture organizzative, coerenti con le aspirazioni professionali del personale, con le competenze rilevate e con le esigenze dell'organizzazione;
- “SISMA - Sistema Integrato di Supporto al Management”, web application ideata in house e in fase di implementazione a supporto di un migliore processo decisionale del Management.

UNIBA, come ogni altro mega ateneo, possiede enormi volumi di dati. La conversione di dati grezzi in informazioni immediatamente utilizzabili costituisce un prerequisito imprescindibile per fornire oggettività alle scelte delle azioni messe in campo dal Management e per supportare la Governance nella definizione delle strategie. La Misurazione, pertanto, diventa la base di un nuovo approccio organizzativo che, in linea con le riforme istituzionali, incrementa la trasparenza, accresce l'attendibilità dell'ente e sviluppa un nuovo e più profondo senso di appartenenza da parte delle risorse umane. Dimostrano la leva esercitata da questo nuovo approccio i dati dell'indagine sul *grado di soddisfazione complessivo del benessere* organizzativo che hanno evidenziato, per il 2018, un miglioramento rispetto al 2017.

La motivazione del personale e le sue competenze sono i propulsori della produttività nelle organizzazioni.

UNIBA ha intrapreso un cammino per favorire la crescita di queste due dimensioni.

Innanzitutto, è stata avviata una programmazione assunzionale del personale tecnico amministrativo che supera, di fatto, il principio della «dotazione organica» e rende coerente la programmazione di tale fabbisogno con gli obiettivi definiti nell'ambito del Piano della Performance (performance organizzativa).

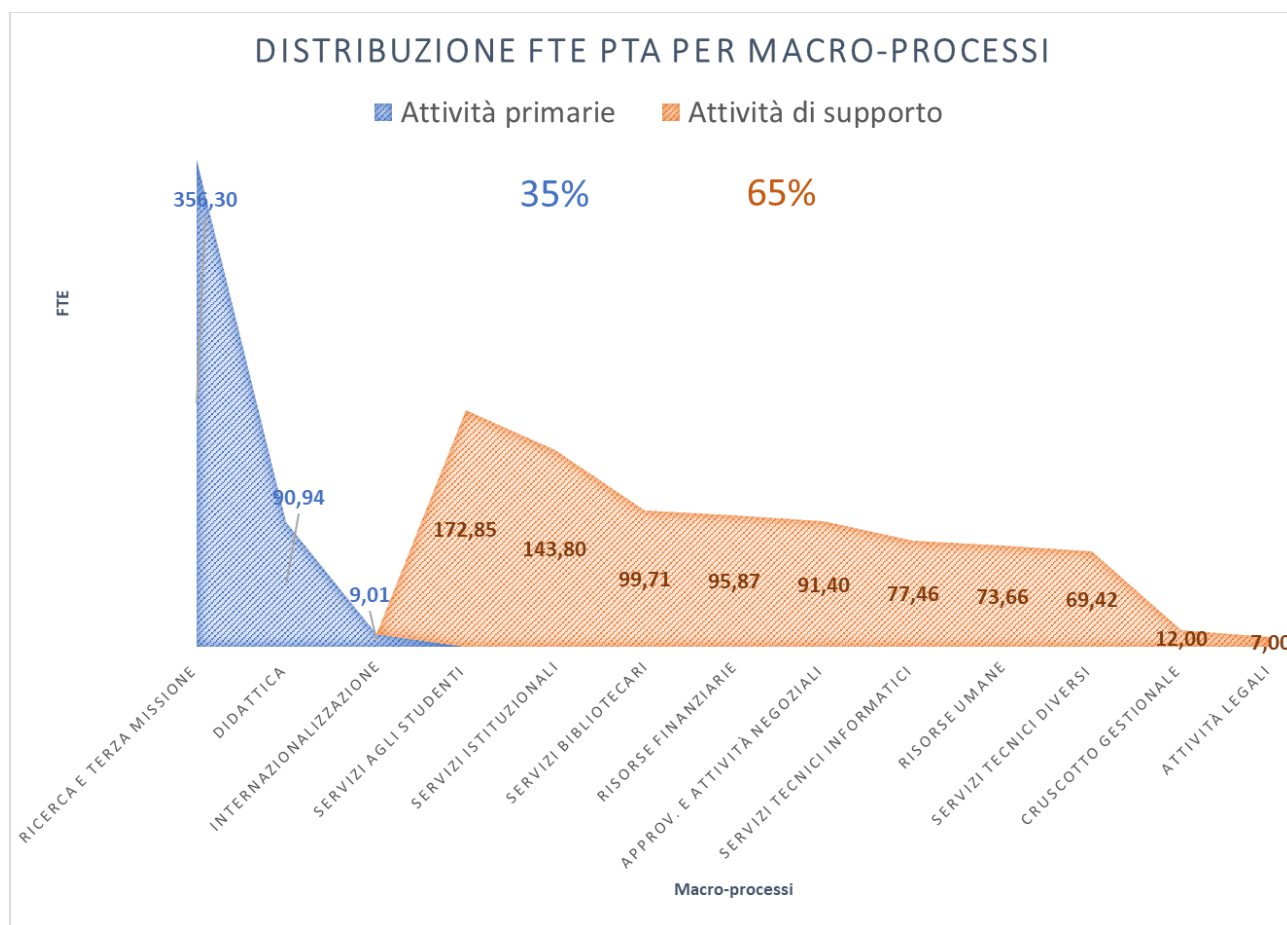
---

<sup>1</sup> Il Full Time Equivalent è stato calcolato tenendo conto di tutte le criticità associate ai tempi di lavoro (part time e altre riduzioni orarie legate a permessi di varia natura)

Pertanto, i profili professionali sono stati individuati in coerenza con le funzioni (missioni), le strutture organizzative e i processi da esse gestiti. L'analisi della consistenza del personale, da cui parte la rilevazione del fabbisogno, non si ferma all'aggregazione per categoria e area, ma analizza il dato per famiglie professionali aggregate sui macro-processi.

Al termine dell'anno 2018, la distribuzione del Full Time Equivalent del personale tecnico amministrativo sui macro-processi appare come di seguito rappresentata:

*Figura 1 -Distribuzione FTE del PTA per macro-processi*



La suddivisione dei macro-processi in *Attività primarie* e *Attività di supporto* prende spunto dal modello originale di Porter. A questo punto, per poter leggere correttamente il dato, bisogna sottolineare che il grafico si riferisce al solo personale tecnico amministrativo che coadiuva il personale docente nel perseguimento di quelle che costituiscono la prima e la seconda missione delle università. Alla data del 31/12/2018, il personale docente e i ricercatori di UNIBA contavano 1.389 unità.

Tuttavia, la necessità di un rinforzo (quantitativo e qualitativo) delle competenze del personale PTA a sostegno della didattica e della ricerca è emersa, nel corso dell'anno 2018, nella fase di rilevazione del fabbisogno di personale, come si evince dal *Piano Triennale dei fabbisogni di personale tecnico*

*amministrativo 2018-2020*, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 ottobre 2018. Questo ha portato all'indizione delle procedure concorsuali emanate con DDG 603/18 e con DDG 602/18, ancora in corso di svolgimento, per le esigenze, rispettivamente, delle attività di supporto alla Ricerca, Terza Missione e Internazionalizzazione e dei processi relativi alla didattica e Servizi/Segreterie studenti.

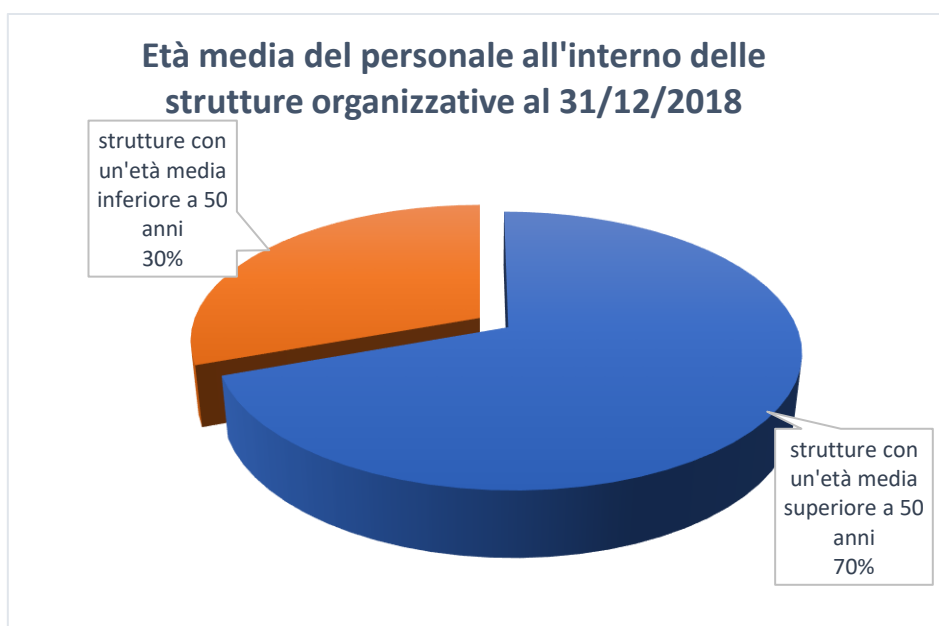
È importante attrarre e selezionare le persone giuste e nel modo più idoneo. Infatti, le nuove procedure concorsuali emanate da UNIBA non si limitano a verificare il possesso delle conoscenze, ma anche e soprattutto le capacità applicative dei candidati, con materie delle prove di esame conformi al profilo messo a concorso.

Altrettanto importante è assicurare il migliore utilizzo delle risorse umane già presenti nell'amministrazione, garantendo lo sviluppo professionale dei Dipendenti. Per fare questo, l'organizzazione ha avviato un processo di rilevazione delle peculiarità delle risorse umane con la consapevolezza che le differenze e/o le similarità costituiscono una riserva di energia potenziale dell'amministrazione. Di rilevante importanza è stata l'autovalutazione che tutto il personale ha fornito, con il supporto di un applicativo web, delle proprie competenze tecniche, informatiche, linguistiche e delle soft skill. A questo si affiancano i dati analizzati con l'utilizzo del Facilitatore.

Di seguito, si riportano le rappresentazioni di alcune delle dimensioni delle diversità analizzate al fine di creare le basi per un ambiente di lavoro inclusivo che colga le caratteristiche distintive del proprio personale affinché possa diventare l'impulso per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

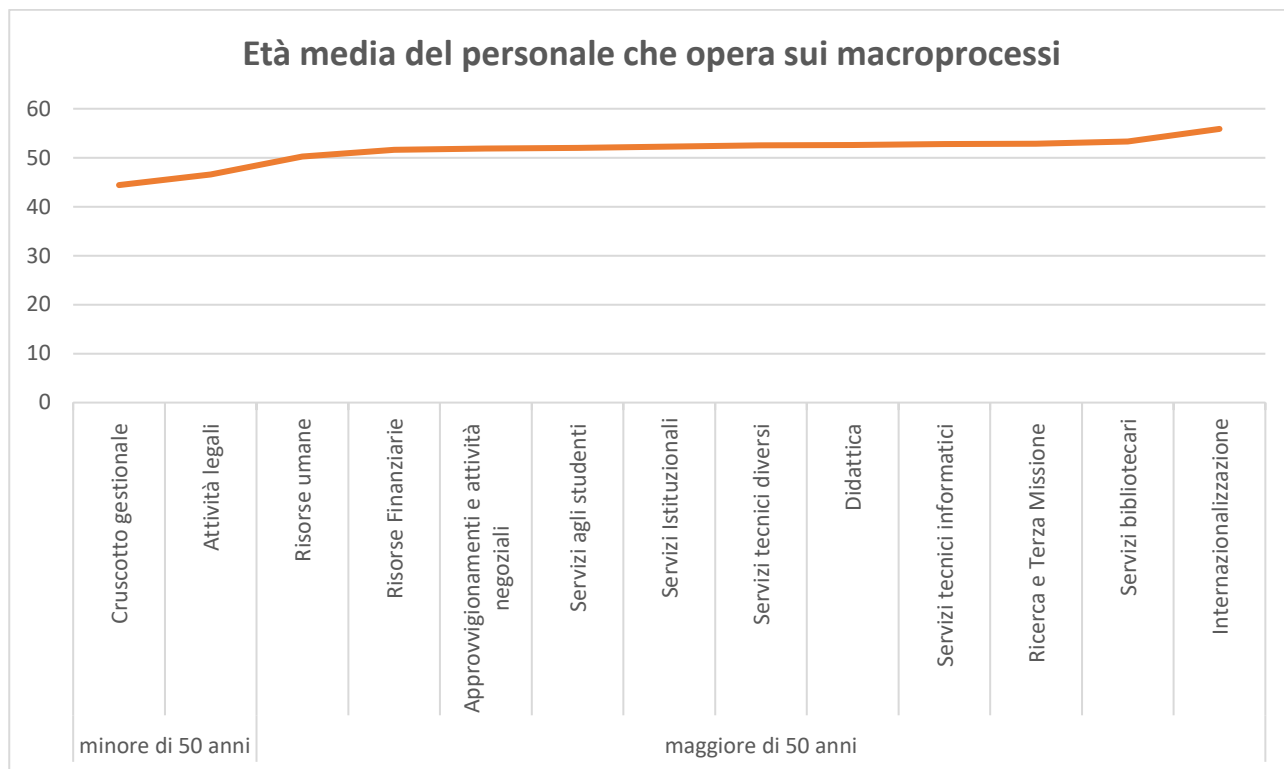
Una delle dimensioni tipiche delle diversità è quella dell'età.

*Figura 2 - Età media del PTA*



Dal grafico precedente si comprende come la maggior parte delle strutture organizzative contengano al loro interno personale con un'età media che supera i 50 anni, in linea con le tendenze nazionali.

Figura 3 - Distribuzione dell'età media del PTA sui macro-processi



Di particolare interesse è stata l'analisi di dettaglio dell'età media del personale che opera sui singoli macro-processi. Questa ha evidenziato, come si può vedere chiaramente dal grafico precedente, quanto l'età media aumenti sui processi a supporto delle attività primarie dell'amministrazione. Questo dato è coerente con i risultati della rilevazione del fabbisogno di profili professionali e spinge anche a riflessioni sulle esigenze formative del personale, soprattutto legate all'utilizzo delle nuove tecnologie sulle quali potrebbe configurarsi un gap generazionale.

A tal proposito occorre evidenziare che il Consiglio di Amministrazione, nella riunione del 11.04.2019, ha approvato il "Piano della Formazione 2019-2021 del personale tecnico-amministrativo", costruito partendo dai risultati della rilevazione del fabbisogno formativo effettuata nel corso del 2018, prendendo atto della coerenza del Piano con il contesto organizzativo e con gli altri documenti di programmazione di Ateneo, come previsto dalle "Linee Guida per la Gestione integrata dei cicli della performance e del Bilancio delle università statali italiane" dell'ANVUR.

Continuando l'analisi delle diversità, di seguito si riportano alcuni focus sulle posizioni organizzative

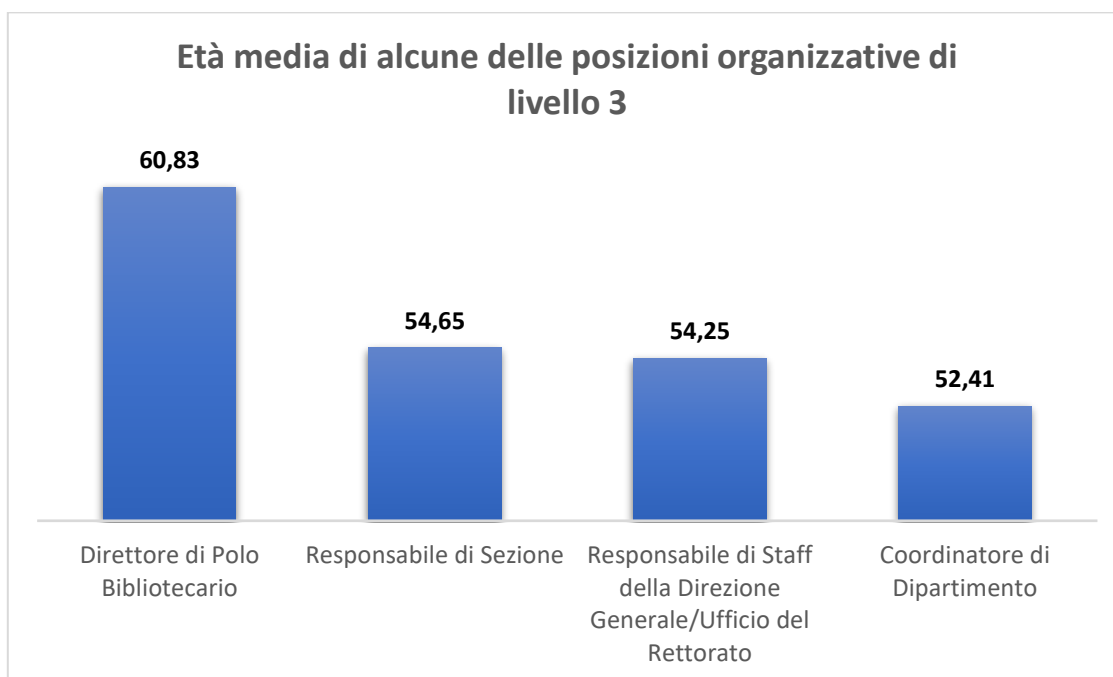
Figura 4 - Età media dei Responsabili U.O.



Come risulta evidente dal grafico, l'età media dei responsabili delle strutture di livello 4 cresce, anche sensibilmente, nelle strutture tecniche e nelle strutture funzionalmente collegate al Sistema Bibliotecario di Ateneo. Anche in questo caso, il documento di programmazione del fabbisogno di personale 2018/2020 ha evidenziato delle criticità. Infatti, stanno per partire le procedure di mobilità interuniversitaria e intercompartimentale, ai sensi dell'art. 30, comma 1, del d.lgs. 165/2001 e dell'art. 57 del CCNL del Comparto Università per n. 11 tecnici di laboratorio, tra categoria D e C, con diversi profili e per le esigenze di diversi dipartimenti. In una fase più avanzata sono, invece, le procedure di reclutamento del personale delle biblioteche, ormai alla vigilia dell'indizione di un concorso per un profilo ascrivibile alla categoria C.

Il grafico che segue mostra l'età media in alcuni dei ruoli organizzativi di coordinamento:

Figura 5 - Età media di alcune P.O. (Livello 3)



Il dato conferma quanto evidenziato nelle strutture di livello 4.

Inoltre, al 31/12/2018, risultano in servizio n. 51 unità di personale di categoria EP non ricoprente posizione organizzativa, ma titolare di incarico di funzione specialistica, con un'età media di 58,65 anni.

Salendo al livello 2 dell'organizzazione, livello dirigenziale, ci si assesta su un'età media di 56,71 anni.

Infine, appare utile evidenziare il rapporto numerico tra dirigenti e dipendenti con ruoli non dirigenziali. Il rapporto è di **1 dirigente ogni (circa) 196 dipendenti**. Pertanto, assumono un ruolo determinante i responsabili dei livelli 3 e 4 dell'organizzazione. Diventa, quindi, fondamentale assicurare la costruzione di un sistema culturalmente incline al cambiamento, al miglioramento continuo e alla valorizzazione delle competenze e del merito diversificando i trattamenti economici accessori destinati dalla contrattazione a remunerare la performance organizzativa e individuale, come stabilito dal Sistema di misurazione e valutazione della performance di UNIBA.

Nell'ambito dell'analisi delle dimensioni della diversità, non può mancare un focus sui dati di genere

L'Università di Bari presenta un bilancio sostanzialmente positivo per quanto riguarda le percentuali di presenza femminile tra il personale docente, tecnico amministrativo e gli studenti. Alcune criticità emergono per ciò che concerne la presenza qualitativa delle donne nelle posizioni apicali.

Se analizziamo gli organi monocratici e collettivi di governo dell'Università, la presenza delle donne è in netta minoranza rispetto a quella degli uomini (Tab.1 e 2).

*Tabella 1 - Composizione degli Organi di Governo al 31 dicembre 2018*

Organo	M	F	Totale complessivo	Indice di femminilità
Rettore	1	-	1	0,00
Prorettore	1	-	1	0,00
Senato Accademico	24	8	32	25,00
Consiglio di Amministrazione	5	3	8	37,50

*Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane*

Tabella 2 - Composizione degli Organi di gestione, di controllo, consultivi e di garanzia al 31 dicembre 2018

Organo	M	F	Totale complessivo	Indice di femminilità
Direttore Generale	1	-	1	0,00
Vicario del Direttore Generale	-	1	1	100,00
Collegio dei Revisori dei conti	4	1	5	20,00
Nucleo di Valutazione	8	1	9	11,11
Collegio dei Direttori di Dipartimento e presidenti di Scuole	23	2	25	8,00
Consiglio degli studenti	46	25	71	35,21
Garante degli studenti	1	-	1	0,00
Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni	9	8	17	47,05
Collegio dei garanti dei comportamenti	3	-	3	0,00
Collegio di disciplina	5	4	9	44,44
Presidio della qualità di Ateneo	8	9	17	52,94

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

### Personale docente

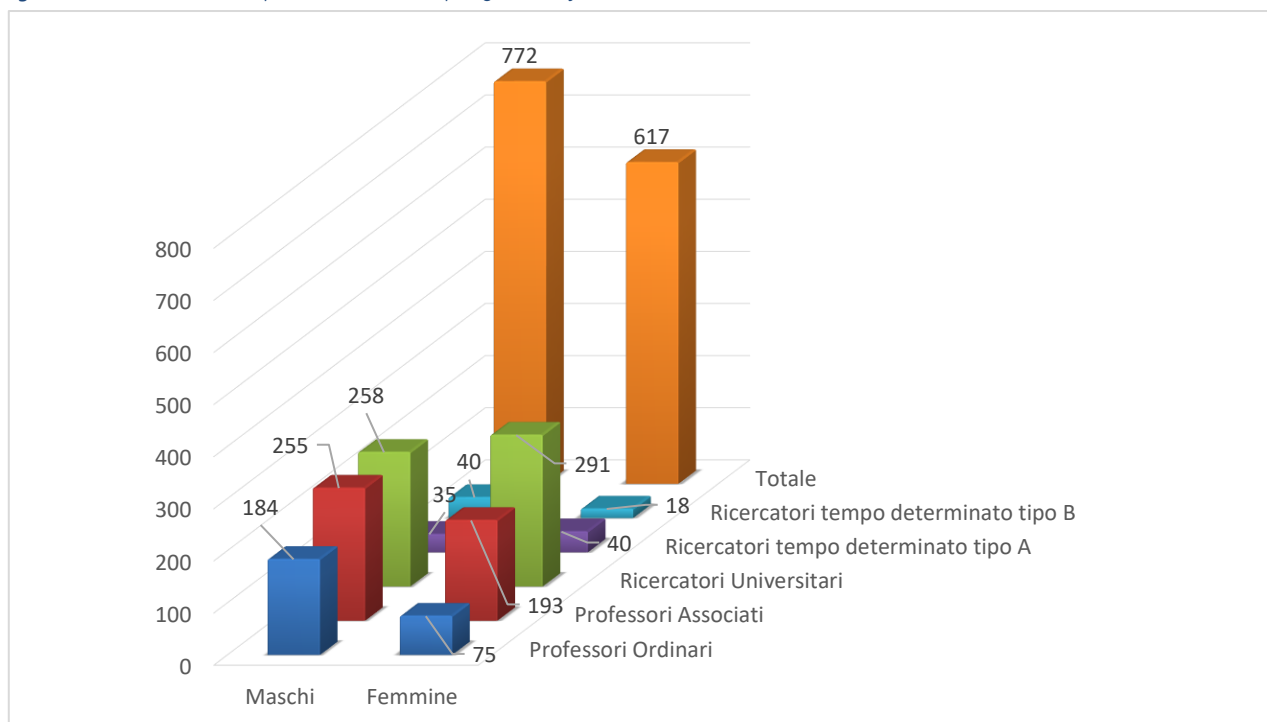
Al 31 dicembre 2018, il numero dei docenti dell'Università di Bari è pari n.1.389 unità, il 44,42% delle quali donne. La distribuzione per genere della posizione accademica mostra una sotto rappresentazione delle donne nel ruolo di prima fascia e una sovra rappresentazione delle donne nei ruoli inferiori (Tab.3).

Tabella 3 - Personale Docente suddiviso per ruolo, genere e indice di femminilità al 31 dicembre 2018

Ruolo	M	F	Numerosità totale	Indice di femminilità
Ordinari	184	75	259	28,96
Associati	255	193	448	43,08
Ricercatori Universitari	258	291	549	53,01
Ricercatori – tempo determinato Tipo A	35	40	75	53,33
Ricercatori – tempo determinato Tipo B	40	18	58	31,03
<b>Totale</b>	<b>772</b>	<b>617</b>	<b>1.389</b>	<b>44,42</b>

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

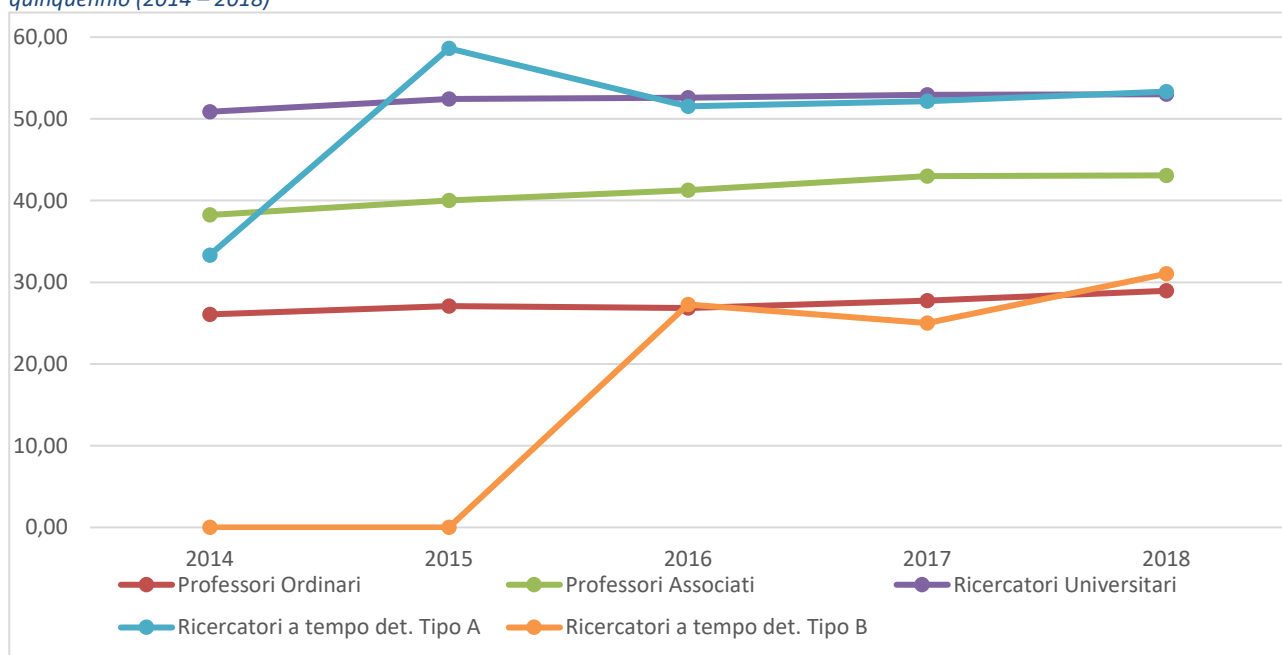
Figura 6 - Distribuzione del personale docente per genere e fascia al 31 dicembre 2018



Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

Negli ultimi anni, però, il trend della presenza femminile del personale docente è in crescita, si passa dal 42,36% del 2014 al 44,42% del 2018 (Fig.7). Questi aumenti percentuali non sono però necessariamente imputabili ad un incremento numerico del personale docente femminile, quanto a un decremento del personale docente maschile. In termini di valori assoluti, infatti, il numero dei docenti uomini scende da n.837 unità nel 2014 a n.772 nel 2018.

Figura 7 - Andamento percentuale del tasso di femminilità del personale docente e ricercatore a TI e TD per ruolo, nell'ultimo quinquennio (2014 – 2018)



Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane



La distribuzione della presenza femminile nei Dipartimenti è in netta minoranza in quei Dipartimenti delle cosiddette scienze “dure” quali Scienze fisiche, Scienze mediche, Scienze della terra a differenza dei Dipartimenti di Biologia, di Bioscienze, biotecnologie e biofarmaceutica, Matematica, Chimica e delle Scienze sociali e umanistiche, dove la percentuale complessiva delle docenti donna supera il 50,00%, come mostrato nella Tabella 4.

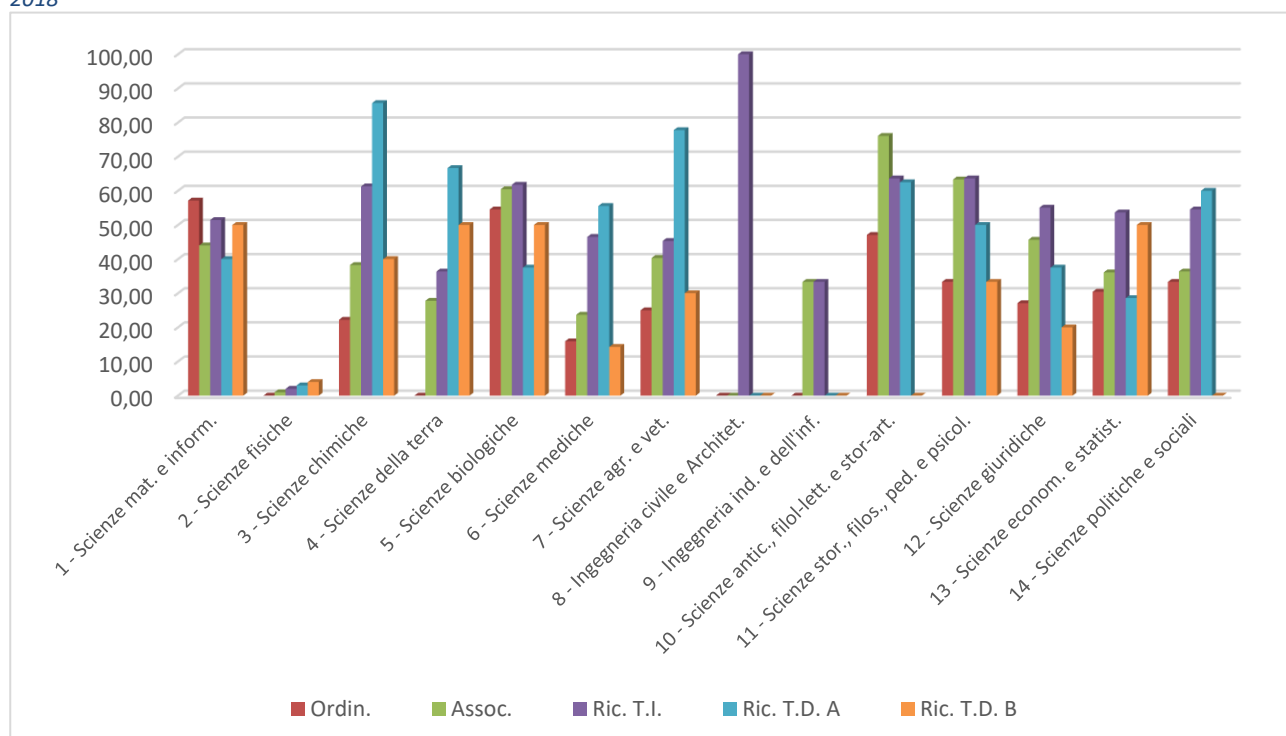
*Tabella 4 - Indice di femminilità del personale docente suddiviso per ruolo e genere al 31 dicembre 2018*

Dipartimenti	Professori Ordinari	Professori Associati	Ricercatori Universitari	Ricercatori TD tipo A	Ricercatori TD tipo B	Totale per Dipartimento
Biologia	40,00	60,00	42,86	100,00	100,00	52,50
Bioscienze, biotecnologie e biofarmaceutica	50,00	58,82	65,38	0,00	25,00	56,90
Chimica	30,77	46,15	64,29	100,00	66,67	52,17
Economia e finanza	44,44	33,33	38,46	50,00	0,00	37,29
Economia, management e diritto dell'impresa	17,65	52,94	71,43	42,86	66,67	49,23
dell'Emergenza e dei trapianti di organi	14,29	18,18	39,53	25,00	0,00	27,08
Farmacia-scienze del farm.	33,33	36,00	63,64	50,00	0,00	45,61
Giurisprudenza	30,00	60,00	60,61	0,00	50,00	48,28
Informatica	42,86	33,33	36,36	33,33	50,00	36,73
interateneo di Fisica	0,00	7,69	50,00	0,00	33,33	19,51
Interdiscipl. di medicina	9,09	16,67	42,31	-	0,00	27,45
Jonico in sistemi giurid. ed econom del medit.: societa', ambien.,culture	22,22	25,00	42,31	40,00	100,00	35,09
Lettere lingue arti italianist. e culture comparate	50,00	71,88	53,57	50,00	0,00	58,44
Matematica	55,56	47,06	68,75	100,00	33,33	56,52
Medicina veterinaria	27,78	53,33	63,16	100,00	50,00	50,00
Scienze agro-ambientali e territoriali	25,00	23,53	36,36	0,00	0,00	27,66
Scienze biomediche ed oncologia umana	35,71	39,13	57,14	80,00	50,00	49,37
Scienze del suolo, della pianta e degli alimenti	0,00	40,91	37,50	100,00	33,33	38,46
Scienze della formazione, psicologia, comunicazione	50,00	56,25	65,22	60,00	50,00	58,62
Scienze della terra e geoambientali	0,00	23,53	34,78	66,67	50,00	31,25
Scienze mediche di base, neurosc. ed organi di senso	26,67	50,00	61,76	44,44	0,00	48,39
Scienze politiche	36,36	41,18	56,25	66,67	0,00	44,00
Studi umanistici	18,18	67,86	76,00	42,86	0,00	57,33
<b>Totale complessivo</b>	<b>28,96</b>	<b>43,08</b>	<b>53,01</b>	<b>53,33</b>	<b>31,03</b>	<b>44,42</b>

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

Analoga rappresentazione della struttura del personale docente per fascia è riportata nella seguente figura, che rappresenta la distribuzione percentuale dell'incidenza femminile per area CUN al 31 dicembre 2018. Le Aree dove si registra una netta prevalenza delle donne sono le aree umanistiche (10 e 11) e l'area delle Scienze Biologiche (5).

Figura 8 - Distribuzione percentuale del tasso di femminilità del personale docente suddiviso per area CUN e ruolo al 31 dicembre 2018



Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

Se analizziamo l'età media del personale docente, possiamo notare che è ugualmente distribuita all'interno dei ruoli (Fig.4).

Figura 9 - Età media del personale docente e ricercatore a TI e TD per ruolo e genere al 31 dicembre 2018



Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

**Personale tecnico amministrativo e CEL**

Di seguito sono illustrati i dati relativi ai dirigenti, al personale tecnico amministrativo (PTA) di ruolo e ai collaboratori esperti linguistici (CEL), per complessive n.1.409 unità al 31 dicembre 2018.

A differenza del personale docente, dove la componente maschile è numericamente prevalente, nell'ambito del PTA (ad eccezione dei dirigenti e del personale di categoria B) si registra un indice di femminilità totale pari al 53,66%.

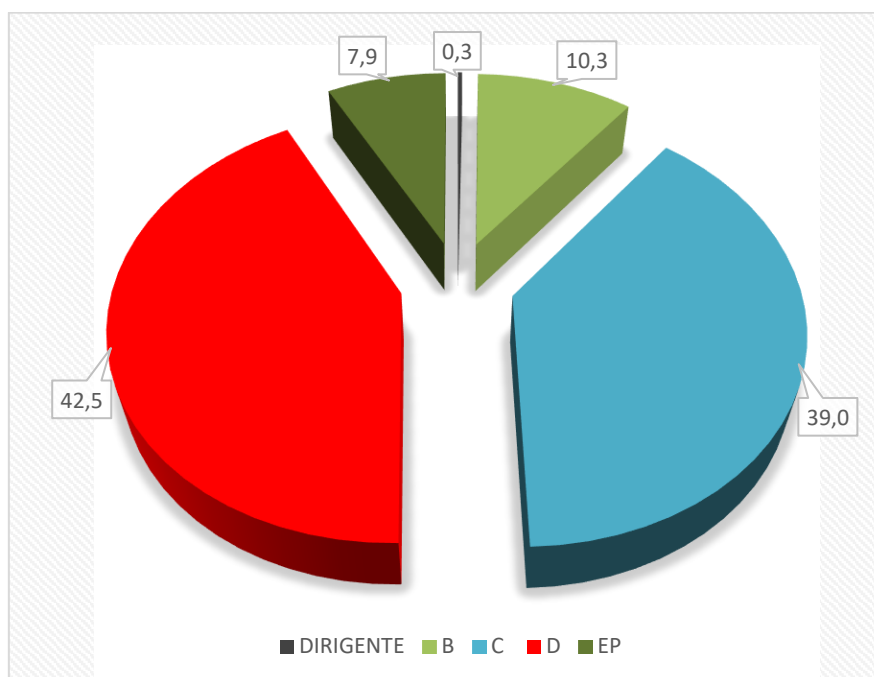
*Tabella 5 - Personale tecnico amministrativo di ruolo e CEL suddiviso per categoria, genere e indice di femminilità al 31 dicembre 2018*

Categoria	M	F	Numerosità totale	Indice di femminilità
Dirigente	5	2	7	28,57
<b>Personale Tecnico Amministrativo:</b>	<b>634</b>	<b>723</b>	<b>1.357</b>	<b>53,28</b>
B	104	75	179	41,90
C	242	283	525	53,90
D	241	308	549	56,10
EP	47	57	104	54,81
<b>Collaboratori esperti linguistici</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>68,89</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>653</b>	<b>756</b>	<b>1.409</b>	<b>53,66</b>

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

Il seguente grafico mostra la composizione del personale tecnico amministrativo di genere femminile per categoria.

*Figura 10 - Distribuzione percentuale delle donne per categoria del personale tecnico amministrativo di ruolo al 31 dicembre 2018*



Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

Anche per quanto riguarda gli incarichi di responsabilità prevale la presenza femminile su quella maschile ad eccezione dei direttori di Direzione e dei responsabili delle Unità Operative di Laboratorio.

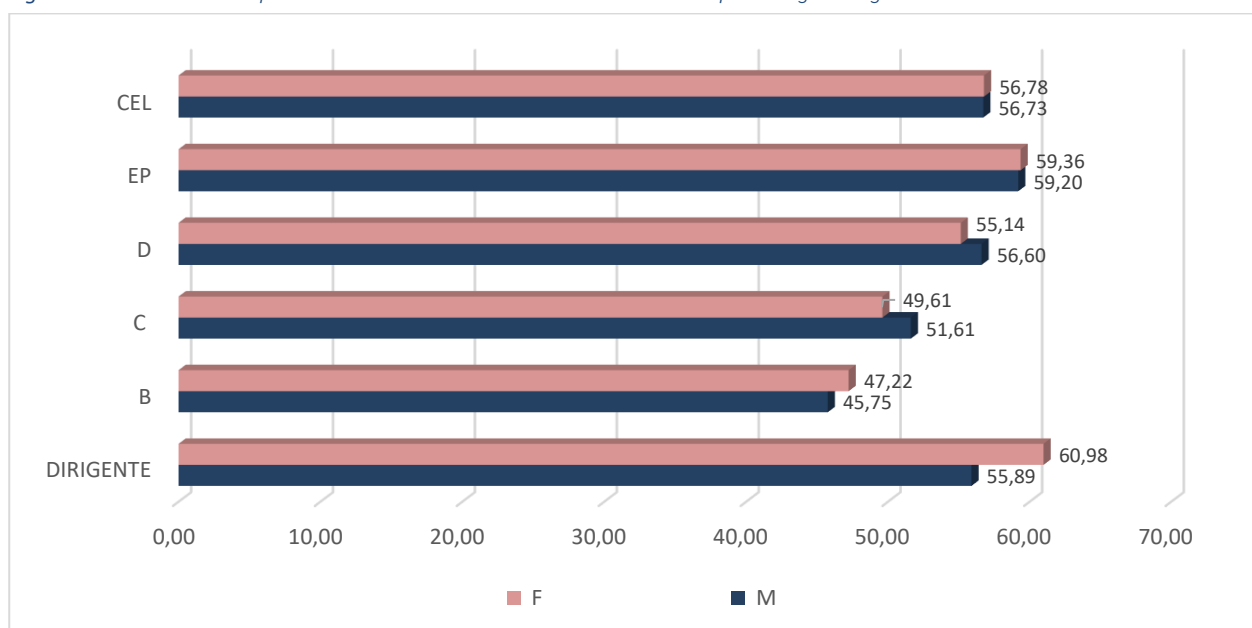
*Tabella 6 - Personale tecnico amministrativo di ruolo suddiviso per incarico di responsabilità, genere e indice di femminilità al 31 dicembre 2018*

Incarichi di responsabilità	M	F	Numerosità totale	Indice di femminilità
Direttore di Direzione e Coordinatore dell'Avvocatura	5	2	7	28,57
Coordinatore di Dipartimento	10	12	22	54,55
Corresponsabile dei processi	1	1	2	50,00
Direttore di Polo Bibliotecario	1	5	6	83,33
Responsabile di Sezione	10	10	20	50,00
Responsabile di Staff della Direzione Generale	2	3	5	60,00
Responsabile di Struttura di Supporto alla Scuola		1	1	100,00
Responsabile di Ufficio del Rettorato	3	3	6	50,00
Responsabile di Unità Operativa	66	100	166	60,24
Responsabile di Unità Operativa di Biblioteca	2	6	8	75,00
Responsabile di Unità Operativa di Laboratorio	31	15	46	32,61
Responsabile gestionale		1	1	100,00
Titolare di altro incarico	23	31	54	57,41
Personale senza incarichi di responsabilità	485	535	1.020	52,45
<b>Totale complessivo</b>	<b>639</b>	<b>725</b>	<b>1.364</b>	<b>53,15</b>

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

Con riferimento alla età anagrafica, si nota che l'età media degli uomini e delle donne è ugualmente distribuita all'interno delle categorie ad eccezione della categoria dirigenziale (Fig. 11).

*Figura 11 – Età media del personale tecnico amministrativo di ruolo e CEL per categoria e genere al 31 dicembre 2018*



Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati della Direzione Risorse Umane

**Iscritti ad un corso di studi e laureati**

Di seguito sono riportati alcuni dati sulla composizione della popolazione studentesca per tipologia di corso di studi, genere e indice di femminilità nell'a.a. 2018/19. Si evidenzia una prevalenza della componente femminile su quella maschile. Considerando gli iscritti a livello aggregato, l'indice di femminilità risulta pari al 62,28%.

*Tabella 7- Iscritti totali nell'a.a. 2018-19 per tipo di laurea, genere e indice di femminilità*

Tipo Laurea	M	F	Totale	Indice di femminilità
Laurea (DM270)	10.272	15.028	25.300	59,39
Laurea Triennale	177	342	519	65,89
Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM270)	3.440	6.654	10.094	65,92
Laurea a Ciclo Unico	168	397	565	70,26
Laurea Magistrale (DM270)	1.551	3.273	4.824	67,84
Laurea Specialistica	5	22	27	81,48
Laurea Vecchio Ordinamento (Cds Scienze della Formazione Primaria)	2	68	70	97,14
<b>Totale</b>	<b>15.615</b>	<b>25.784</b>	<b>41.399</b>	<b>62,28</b>

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati OSD Cineca, Cruscotto Didattica

Lo stesso andamento si registra per i laureati nell'anno solare 2018 il cui indice di femminilità totale è pari al 62,95%.

*Tabella 8 - Laureati nell'anno solare 2018 per tipo di laurea, genere e indice di femminilità*

Tipo Laurea	M	F	Totale	Indice di femminilità
Laurea (DM270)	1.674	2.722	4.396	61,91
Laurea Triennale	56	85	141	60,28
Laurea Magistrale Ciclo Unico (DM270)	483	810	1.293	62,64
Laurea a Ciclo Unico	41	71	112	63,39
Laurea Magistrale (DM270)	522	1.014	1.536	66,01
Laurea Specialistica	1	7	8	87,50
Laurea Vecchio Ordinamento (Cds Scienze della Formazione Primaria)	-	10	10	100,00
<b>Totale</b>	<b>2.777</b>	<b>4.719</b>	<b>7.496</b>	<b>62,95</b>

Fonte: Elaborazioni Direzione Generale - Staff Statistiche di Ateneo su dati OSD Cineca, Cruscotto Didattica