

Indagine sistemi di gestione e sviluppo risorse

Edizione 2020



Introduzione del Presidente del CoDAU

Questo report riassume i risultati dell'indagine condotta da CoDAU e Deloitte per analizzare i sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane presso le Università italiane. L'iniziativa prende le mosse dalla volontà di monitorare e individuare dei parametri per ottimizzare i sistemi di gestione e la crescita del capitale umano, con un approccio orientato all'efficienza, al fine di fornire servizi di eccellenza nell'ambito dell'istruzione universitaria.

Lo studio ha indagato oltre 22mila soggetti dell'area tecnico-amministrativa coinvolgendo 32 Atenei, ossia il 44,8% del sistema universitario, composto da strutture statali, politecnici, scuole superiori ad ordinamento speciale, istituti alta specializzazione, Università per stranieri, tra i quali si annoverano anche mega strutture come l'Università degli Studi di Roma La Sapienza, l'Università di Bologna e l'Università degli Studi di Padova. Tra i risultati più rilevanti, è emerso che le Università, al pari delle migliori imprese, sono ambienti di lavoro competitivi e presentano una buona capacità attrattiva verso competenze di livello, che tuttavia gli atenei ricercano in misura superiore alla domanda.

Si consideri che, in ambito tecnico-amministrativo, si rilevano nelle università: 1 dirigente ogni 166 dipendenti (il rapporto più basso in tutta la pubblica amministrazione), contingentamento del numero di assunzione con turnover che rimane inferiore al 100% in un ambiente fortemente caratterizzato dall'equilibrio di genere. Le donne impiegate corrispondono al 59,5%, in crescita negli ultimi anni del 2%, e l'87,5% degli atenei ha messo in atto iniziative volte a favorire diversità e inclusione; tra le principali: sensibilizzazione all'uguaglianza di genere (95,2%), utilizzo di "quote rosa" nei processi di selezione e promozione (42,9%) e analisi sistematica di eventuali gap retributivi (38,1%).

Relativamente all'emergenza sanitaria legata alla pandemia, le Università italiane hanno dimostrato di saper rispondere con efficienza: nel 100% dei casi analizzati, gli Atenei hanno messo in atto forme di smart working (il 66,7% lo aveva già introdotto prima dello scoppio della pandemia), dotando il proprio personale dei supporti tecnologici necessari e lanciando iniziative di e-learning. Il 68% degli Atenei, inoltre, ha adottato meccanismi per la valutazione dell'efficacia del lavoro agile, a dimostrazione che tali iniziative si inseriscono in una più ampia e ragionata strategia di digitalizzazione e sono fattivamente impegnato nella realizzazione di diverse e più flessibili forme di organizzazione per il futuro.

La maggior parte degli Atenei italiani ha immediatamente gestito con competenza e flessibilità la crisi sanitaria legata al Covid-19. Si tratta di un'ulteriore conferma rispetto a quanto già certificato da numerose graduatorie che riconoscono gli Atenei italiani come eccellenti ambienti di lavoro e crescita professionale. Questo studio contribuisce all'obiettivo del CoDAU di promuovere buone pratiche, puntando su competenze aggiornate e su nuovi strumenti di incentivazione delle persone, al fine di guidare la ripresa attraverso l'innovazione e la sostenibilità. Emerge la necessità di un potenziamento di dirigenti, quadri e nuove competenze che permettano al sistema educativo dell'alta formazione di poter dare il massimo contributo alla formazione dei giovani. Secondo quanto emerge dallo studio, molti Atenei hanno anche mostrato di possedere una grande capacità di resilienza: la maggior parte di questi ha infatti integrato e modificato i propri obiettivi pluriennali a seguito della crisi. L'89,3% delle Università che hanno partecipato allo studio ha dichiarato di voler "essere più concentrati sulla soddisfazione degli studenti" e l'82,1% ha detto che ritiene importante "continuare ad operare in modo più virtuale".

La survey fornisce inoltre **indicazioni circa il futuro del supporto tecnico ed amministrativo** negli atenei. **Cala l'importanza percepita delle competenze manageriali più tradizionali** (performance management, formazione e sviluppo, organizzazione) e **crece l'attenzione verso nuove tematiche** (people analytics, piani di successione, future of work) orientate alla capacità di **pianificazione in ambiente incerto**, alla gestione dei talenti, alla progettazione di modelli operativi e alla comprensione dei processi decisionali e delle scelte strategiche e di business). La fotografia che il nuovo report del CODAU ci restituisce è dunque un mondo universitario **all'avanguardia e in evoluzione**, sia in termini di innovazione che di sostenibilità.

Il Presidente del CoDAU

Alberto Scuttari

Introduzione | Il report e i ringraziamenti

Deloitte, negli ultimi 15 anni, ha portato avanti un'iniziativa di indagine, denominata **Ev&ReSt**, dedicata e riservata al **comparto universitario** e volta alla comprensione delle dinamiche organizzative e retributive degli atenei italiani.

Questa iniziativa è giunta quest'anno alla **X Edizione** e vede il contributo e la partecipazione **CoDAU** al fine di allargare l'osservatorio con la partecipazione di tutti gli atenei sui sistemi di gestione e di sviluppo delle risorse umane.

Vista la situazione contingente di pandemia di quest'anno, all'interno dell'Indagine è stata inserita una sezione dedicata **all'analisi delle azioni** che il sistema universitario ha adottato e messo in atto nel momento di emergenza COVID-19.

E' stata pubblicata un'anteprima dei risultati della sezione Emergenza Covid già a **luglio 2020** - dati riportati da pagina 17 del presente documento - al fine di fornire appena disponibile qualche indicazione su come gli atenei hanno affrontato e reagito all'emergenza e al lock down del periodo iniziale (marzo – maggio) e poi come hanno continuato a sostenere le nuove modalità di lavoro ed i relativi cambiamenti in atto.

Questo report riporta l'elaborazione complessiva delle informazioni presenti nel questionario di raccolta delle informazioni finalizzate alla comprensione delle dinamiche applicate e dei trend evolutivi sulle tematiche di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Il team di lavoro ringrazia tutti gli atenei che, anche in questo momento di grossa emergenza e di trasformazione e che sappiamo essere anche di grande congestione di attività richieste, ha dedicato risorse alla compilazione del questionario.

Deloitte, Milano 4 febbraio 2021

Indice

- 1 | Il campione
- 2 | Smart working
- 3 | Strumenti di gestione e sviluppo delle Risorse Umane
- 4 | Prassi e politiche retributive
- 5 | Neoassunti
- 6 | Soglie di accesso alle qualifiche
- 7 | Welfare e benefit
- 8 | Trend nel comparto



1. Il Campione

Partecipanti

Il campione aderente a questa iniziativa è composto da 32 Atenei che rappresentano, in termini di numerosità, il 44,8% del sistema universitario complessivo (composto da atenei statali, politecnici, scuole superiori ad ordinamento speciale, istituti alta specializzazione, università per stranieri):

- Politecnico di Milano
- Università degli Studi di Padova
- Università degli Studi Di Torino
- Università degli Studi di Milano Bicocca
- Scuola Superiore Sant'Anna
- Università di Bologna
- Università Cà Foscari Venezia
- IUSS Scuola Universitaria Superiore Pavia
- SNS Scuola Normale Superiore
- SISSA - Scuola Int.Superiore di Studi Avanzati
- UPO Università del Piemonte Orientale
- Università degli Studi di Bergamo
- Università degli Studi Dell'Aquila
- Università degli Studi di Trieste
- Università della Calabria
- Università degli Studi della Tuscia
- Università degli Studi di Cagliari
- Scuola IMT Alti Studi Lucca
- Università Campus Bio-Medico di Roma
- Università degli Studi del Molise
- Università degli Studi di Trento
- Università degli Studi di Roma La Sapienza
- Università Mediterranea di Reggio Calabria
- Università degli Studi di Bari Aldo Moro
- Università degli Studi di Napoli Federico II
- Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
- Università degli Studi di Firenze
- Università degli Studi di Palermo
- Università degli Studi di Macerata
- Università degli Studi di Siena
- Libera Università di Bolzano
- Politecnico di Torino

32

Atenei
partecipanti

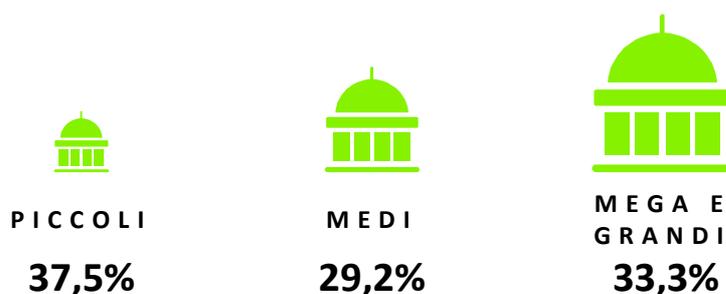
22.645

Dipendenti rappresentati il campione
(c.d. organico complessivo)

Dimensione degli atenei

La suddivisione degli atenei in Mega/Grandi, Medi e Piccoli è effettuata in base al numero di studenti iscritti nell'anno 2018/2019 come di qui seguito specificato:

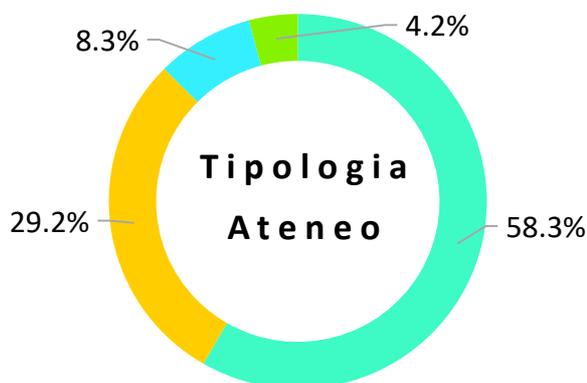
- Mega e Grandi: più di 40.000 iscritti
- Medi: tra 15.000 e 40.000 iscritti
- Piccoli: meno di 15.000 iscritti



Quasi il 90% del campione è rappresentato dagli Atenei Multidisciplinari, l'8,3% è rappresentato da atenei tecnici e una Scuola superiore.

La tabella sottostante riporta la percentuale di distribuzione rispetto alla numerosità dell'organico degli atenei rispondenti al Questionario (24 atenei, 100% dell'organico complessivo).

	Rispondenti		
	N°	%	% organico
Multidisciplinare – comprende Area Medica	14	58,3%	80,0%
Multidisciplinare – non comprende Area Medica	7	29,2%	9,7%
Tecnico	2	8,3%	9,2%
Scuola superiore a ordinamento speciale	1	4,2%	1,0%
Totale	24	100%	100%



■ Multidisciplinare – comprende Area Medica

Dimensione economica

	N°	Media (euro)	Totale (euro)
 FFO - Fondi di Finanziamento Ordinario	22	147.443.277 €	3.243.752.086 €
 Contributi studenteschi	22	39.413.743 €	867.102.352 €
 Autofinanziamento	24	46.931.032 €	1.126.344.758 €
di cui conto terzi	24	9.552.086 €	229.250.063 €

Il campione rispondente, rispetto alle variabili qui di seguito analizzate, rappresenta mediamente il 50% dell'intero sistema universitario.



Numero docenti

25.116

53,9% del comparto*

di cui **6.365** docenti ordinari
48,3% del comparto*

di cui **10.736** docenti associati
51,7% del comparto*

di cui **8.015** ricercatori
63,6% del comparto*



Numero studenti

800.611

47,3% del comparto*



Numero corsi di studio

2.230

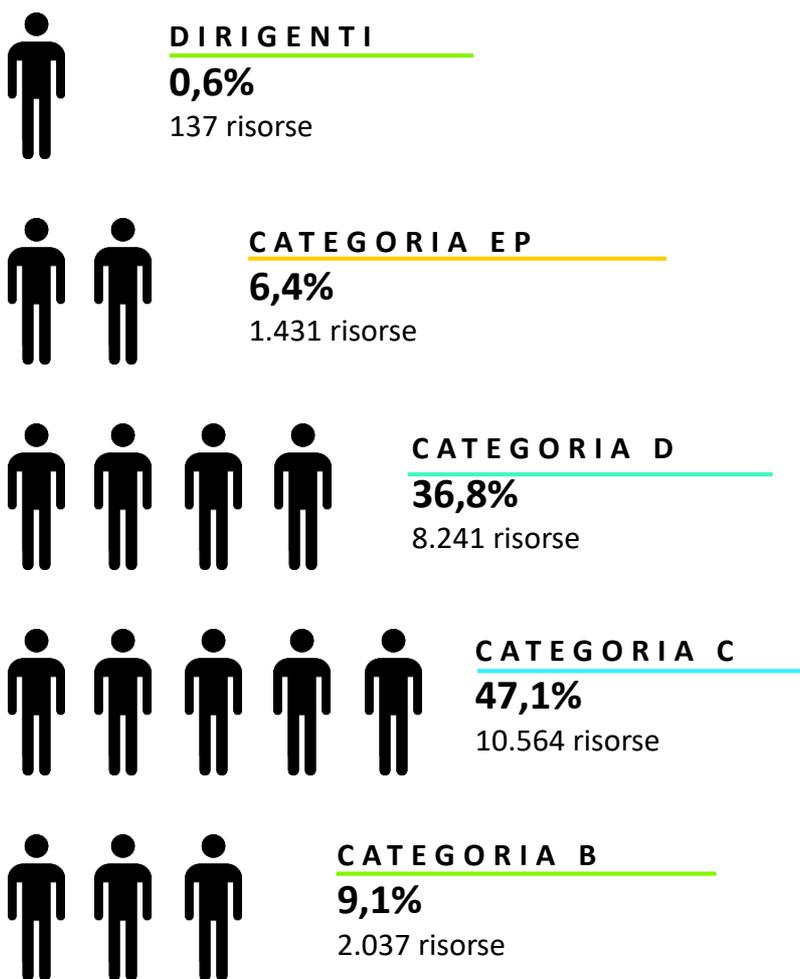
48,0% del comparto*

* Fonti: ANVUR - Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca, Rapporto Biennale 2018; MIUR - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, Portale dei dati dell'istruzione superiore

L'ORGANICO: Composizione degli organici per categoria contrattuale

La popolazione indagata è il personale tecnico-amministrativo con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, fatta eccezione per i Dirigenti per i quali è stato richiesto anche il tempo determinato. La popolazione presente nei **24 atenei rispondenti** è complessivamente pari a 22.645 risorse. Di seguito viene esaminato l'organico relativo a **23 atenei***, corrispondente a **22.410** in termini di **risorse**.

La **categoria più frequentata è la C** che comprende il 47,1% dell'intero organico degli atenei rispondenti, seguita dalla categoria D in cui si registra il 36,8% dell'organico complessivo, dalla categoria B (9,1% dell'organico), dalla categoria EP (6,4% dell'organico) e infine dai **dirigenti** (0,6% dell'organico, una percentuale congrua con quanto riscontrato nella PA e che risulta inferiore a tutti i settori e comparti analizzati sul mercato italiano).



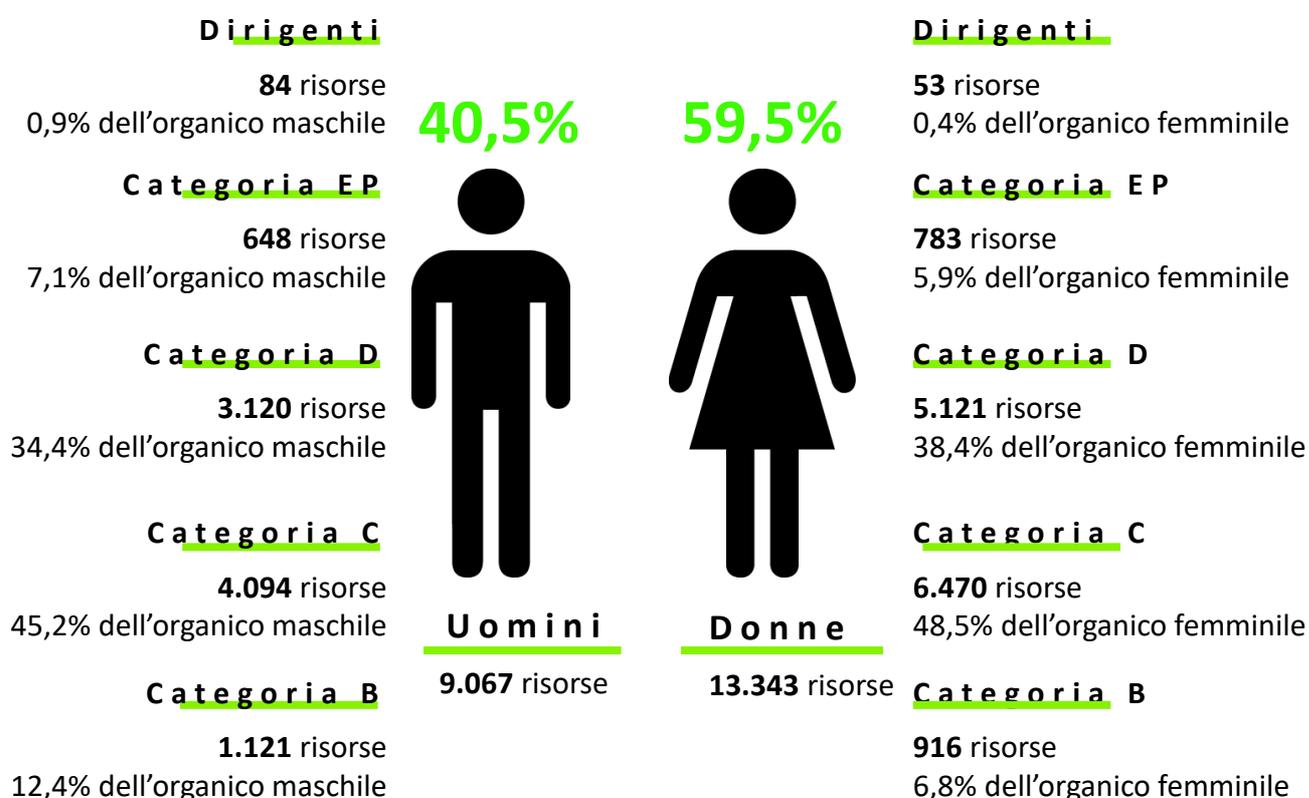
La distribuzione dell'organico suddiviso per area riporta la percentuale maggiore nell'Amministrazione Centrale, seguita dai Dipartimenti



* Il numero totale degli atenei che hanno aderito all'Indagine è pari a 32 ma, nella seconda release, solo 24 di questi hanno risposto alla sezione *Informazioni Generali*, tra cui un Ateneo per cui non è stato possibile considerare i dati riferiti all'organico poiché applica un CCNL privato

L'ORGANICO: composizione del campione per genere e categoria contrattuale

La distribuzione dell'organico complessivo (**22.410** dipendenti) per genere e categoria contrattuale è sotto riportata: si nota, rispetto alle evidenze delle analisi degli anni precedenti, un piccolo **aumento della presenza femminile in tutte le categorie** (circa 2%). La categoria in cui si riscontra la **maggior presenza femminile** è la **categoria C** e le percentuali più basse di riscontrano nella categoria EP e Dirigenti.



Composizione del campione per genere, categoria contrattuale e posizione economica

Categoria EP

	 Uomini		 Donne		Totale	
	N°	%	N°	%	N°	%
EP1	196	30,2%	223	28,5%	419	29,3%
EP2	145	22,4%	182	23,2%	327	22,9%
EP3	157	24,2%	194	24,8%	351	24,5%
EP4	63	9,7%	88	11,3%	151	10,6%
EP5	51	7,9%	67	8,6%	118	8,2%
EP6	14	2,2%	11	1,4%	25	1,7%
EP7	11	1,7%	9	1,1%	20	1,4%
Altri	11	1,7%	9	1,1%	20	1,4%
Totale	648	100,0%	783	100,0%	1.431	100,0%

Categoria D

	 Uomini		 Donne		Totale	
	N°	%	N°	%	N°	%
D1	732	23,5%	1.427	27,9%	2.159	26,2%
D2	567	18,2%	916	17,9%	1.483	18,0%
D3	866	27,7%	1.412	27,6%	2.278	27,6%
D4	393	12,6%	597	11,6%	990	12,0%
D5	307	9,8%	404	7,9%	711	8,6%
D6	159	5,1%	179	3,5%	338	4,1%
D7	83	2,7%	154	3,0%	237	2,9%
Altri	13	0,4%	32	0,6%	45	0,6%
Totale	3.120	100,0%	5.121	100,0%	8.241	100,0%

Composizione del campione per genere, categoria contrattuale e posizione economica

Categoria C

	Uomini 		Donne 		Totale	
	N°	%	N°	%	N°	%
C1	642	15,7%	1.281	19,8%	1.923	18,2%
C2	644	15,7%	1.285	19,9%	1.929	18,3%
C3	1.056	25,8%	1.433	22,1%	2.489	23,5%
C4	604	14,8%	772	11,9%	1.376	13,0%
C5	465	11,3%	579	8,9%	1.044	9,9%
C6	285	7,0%	410	6,4%	695	6,6%
C7	336	8,2%	576	8,9%	912	8,6%
Altri	62	1,5%	134	2,1%	196	1,9%
Totale	4.094	100,0%	6.470	100,0%	10.564	100,0%

Categoria B

	Uomini 		Donne 		Totale	
	N°	%	N°	%	N°	%
B1	7	0,6%	2	0,2%	9	0,4%
B2	81	7,2%	61	6,7%	142	7,0%
B3	195	17,4%	168	18,3%	363	17,8%
B4	271	24,2%	250	27,3%	521	25,6%
B5	165	14,7%	166	18,1%	331	16,3%
B6	215	19,2%	179	19,6%	394	19,3%
B7	187	16,7%	90	9,8%	277	13,6%
Altri	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Totale	1.121	100,0%	916	100,0%	2.037	100,0%

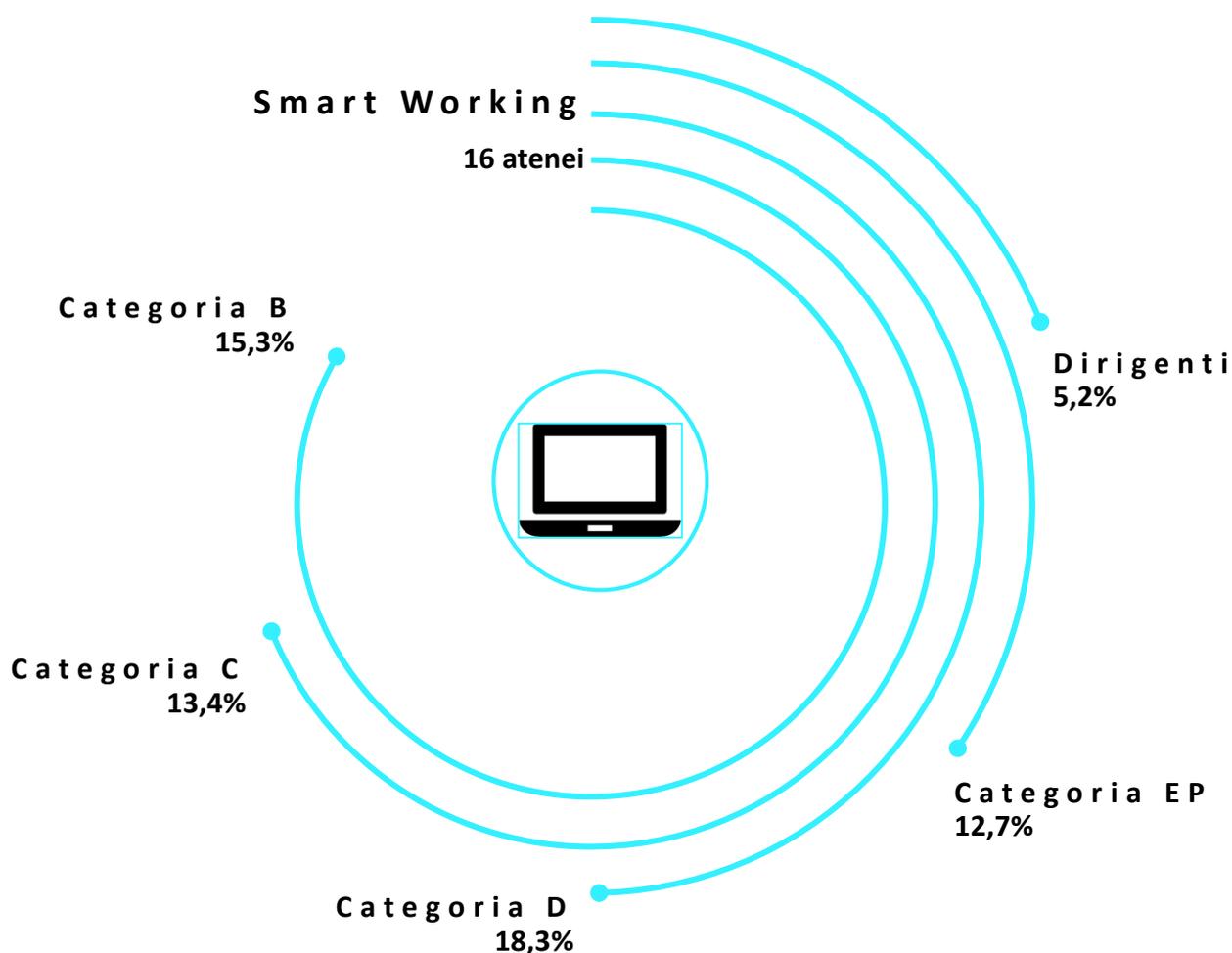
2. Smart working

Informazioni pre-emergenza COVID-19

Il 66,7% degli atenei rispondenti (corrispondente a 16 atenei, ovvero al 64,2% dell'organico complessivo) ha dichiarato di aver introdotto le misure organizzative atte ad adottare nuove forme di svolgimento della prestazione lavorativa (**lavoro agile/Smart Working**), tra il 2013 e il 2020.

Dei rimanenti 8 atenei (corrispondenti al 33,3%, ovvero il 35,8% dell'organico complessivo) che hanno dichiarato di non avere ancora introdotto lo Smart Working, l'87,5% (7 atenei, 36,0% dell'organico complessivo) afferma di averne in previsione l'attuazione entro il 2021.

Nel grafico a destra viene riportata la percentuale media per categoria della popolazione coinvolta nello Smart Working.



Informazioni pre-emergenza COVID-19

Generalmente il **piano di Smart Working** è strutturato attraverso:

- **Policy su orari** (orari flessibili) **75,0%** (12 atenei, 40,1% dell'organico complessivo)
- **Spazio** di lavoro e flessibilità del luogo di lavoro **75,0%** (12 atenei, 45,3% dell'organico complessivo)
- Dotazione **tecnologica** a supporto **62,5%** (10 atenei, 44,2% dell'organico complessivo)
- Nuove **competenze** **31,1%** (5 atenei, 25,2% dell'organico complessivo)
- Revisione del **layout** degli spazi di lavoro **25,0%** (4 atenei, 19,1% dell'organico complessivo)
- **Altro** **12,5%** (2 atenei, 13,8% dell'organico complessivo)

Numero di giorni a settimana di smart working

Per il **75,0%** (12 atenei, 40,8% dell'organico complessivo) degli atenei, il numero di giorni settimanali di Smart Working è **uguale per tutta la popolazione** (in media 14 ore/settimana), mentre per il restante 25,0% (4 atenei, 13,7% dell'organico complessivo) l'orario è definito in base ad **altre modalità** (es. in relazione alle esigenze del lavoratore e della struttura di appartenenza, sulla base di accordi individuali, ecc.)

Le analisi sottostanti sono state elaborate in base alle risposte fornite dagli atenei che hanno dichiarato che, **pre-emergenza COVID-19**, avevano già introdotto il lavoro agile/Smart Working (16 atenei, 64,2% dell'organico complessivo).

Gli **strumenti tecnologici** messi a disposizione ai dipendenti che usufruiscono dello Smart Working sono:

87,5%



Sistemi di social collaboration (chat, instant messaging, web conference, sistemi di condivisione documenti)

14 atenei, 48,8% dell'organico complessivo

56,3%



Device mobile (pc, telefono cellulare, tablet o smartphone)

9 atenei, 40,3% dell'organico complessivo

Altre sedi

Il **75,0%** (3 atenei, 7,5% dell'organico complessivo) degli atenei mette a disposizione un'altra sede dell'Ateneo per lo svolgimento del lavoro dello smart worker.



Informazioni pre-emergenza COVID-19

Buoni pasto



L'erogazione dei buoni pasto per le giornate di Smart Working è prevista dal **18,8%** degli atenei (3 atenei, 10,2% dell'organico complessivo).

Fasce di reperibilità



La **totalità** degli atenei che dichiara di adottare lo Smart Working ha individuato delle fasce di reperibilità durante l'orario di lavoro dello smart worker.

Obiettivi prestazionali



Il **68,8%** degli atenei (11 atenei, 42,3% dell'organico complessivo) ha individuato degli obiettivi prestazionali specifici, misurabili e coerenti per il personale che usufruisce dello Smart Working.

Formazione specifica



Il **37,5%** degli atenei (6 atenei, 29,9% dell'organico complessivo) ha erogato formazione specifica ai dirigenti per diffondere la cultura dello Smart Working.

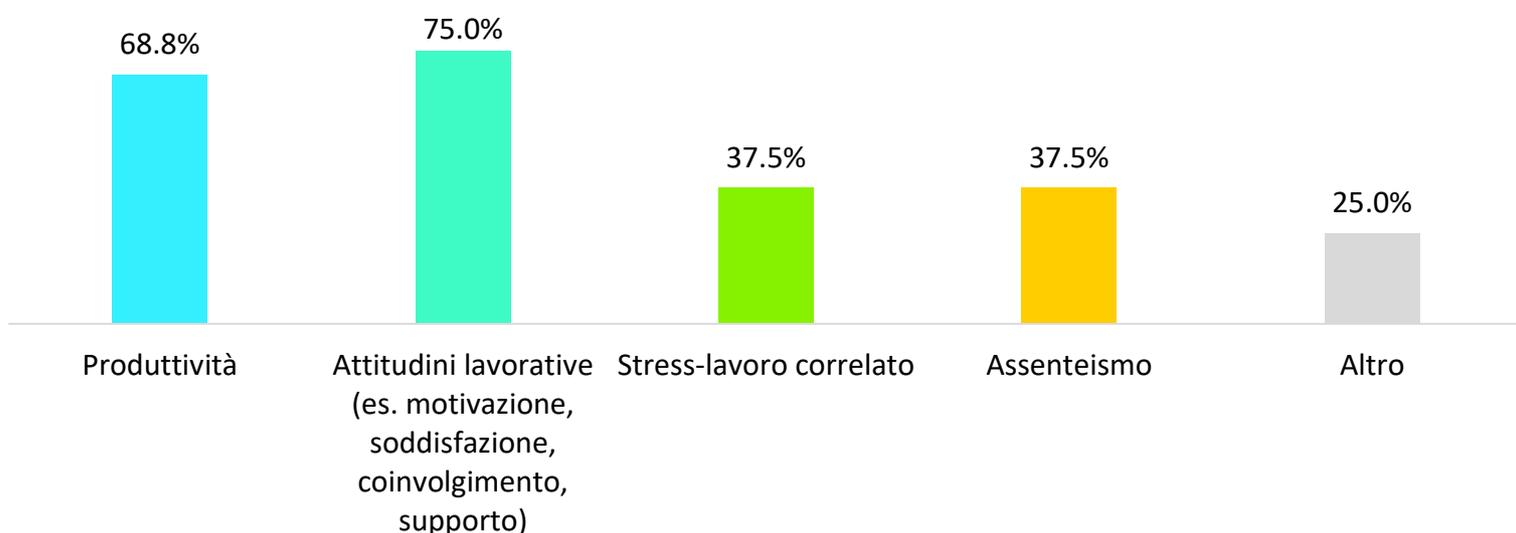


Informazioni pre-emergenza COVID-19

Il **68,8%** degli atenei ha messo in atto meccanismi per la **valutazione dell'efficacia** dello Smart Working attraverso le seguenti modalità:

- monitoraggio KPIs pre-post intervento **18,8%** (3 atenei, 11,6% dell'organico complessivo)
- monitoraggio KPIs solo post intervento **25,0%** (4 atenei, 13,8% dell'organico complessivo)
- altro **25,0%** (4 atenei, 15,4% dell'organico complessivo)

Gli indicatori utilizzati per il monitoraggio dell'efficacia dell'iniziativa sono stati prevalentemente la misurazione dell'attitudine lavorativa espressa in soddisfazione, engagement, coinvolgimento, ecc. e la misurazione della produttività.



Le unità di analisi utilizzate per l'implementazione della valutazione sono state in larga misura o individuale o il gruppo di lavoro.

37,5% Individuale (6 atenei, 22,0% dell'organico complessivo)

31,2% Gruppo di lavoro (5 atenei, 16,7% dell'organico complessivo)

12,5% Dipartimento/struttura organizzativa (2 atenei, 8,6% dell'organico complessivo)

18,8% Non disponibile (3 atenei, 16,9% dell'organico complessivo)

La maggiore frequenza di valutazione è semestrale o annuale.

	Rispondenti		
	N°	%	% su organico
Mensile	3	18,8%	5,3%
Semestrale	4	25,0%	18,2%
Annuale	5	31,3%	19,0%
Altro	1	6,3%	0,8%
ND	3	18,8%	20,9%

FOCUS COVID 19

Questa sezione ha l'obiettivo di comprendere la risposta dei singoli atenei all'emergenza COVID-19.

L'azione messa in atto in modo totalitario per gestire la fase 1 dell'emergenza è stata ricorrere al **lavoro agile** associato all'utilizzo delle **ferie e/o permessi** richiesto dall'ateneo stesso. Nella quasi totalità degli altri casi gli atenei sono ricorsi all'esenzione dal servizio (per i casi previsti dall'art. 87, comma 3 Decreto Legge del 17032020, n. 18, convertito in legge 24 aprile).

Attuazione massiccia del lavoro agile

100%

28 atenei, 100% dell'organico complessivo

Utilizzo di giorni di ferie su richiesta dell'ateneo

82,1%

23 atenei, 82,0% dell'organico complessivo

Utilizzo di giorni di permessi su richiesta dell'ateneo

67,9%

19 atenei, 65,1% dell'organico complessivo

Altro: nella quasi totalità dei casi l'esenzione dal servizio e la disponibilità alla flessibilità e rotazione oraria

32,1%

9 atenei, 22,8% dell'organico complessivo

La percentuale media di popolazione coinvolta per categoria contrattuale è stata quasi del **90%**; nel dettaglio:

Dirigenti

86,9%

22 atenei, 89,4% dell'organico complessivo

Categoria EP

87,7%

27 atenei, 99,0% dell'organico complessivo

Categoria D

88,9%

28 atenei, 100% dell'organico complessivo

Categoria C

89,0%

28 atenei, 100% dell'organico complessivo

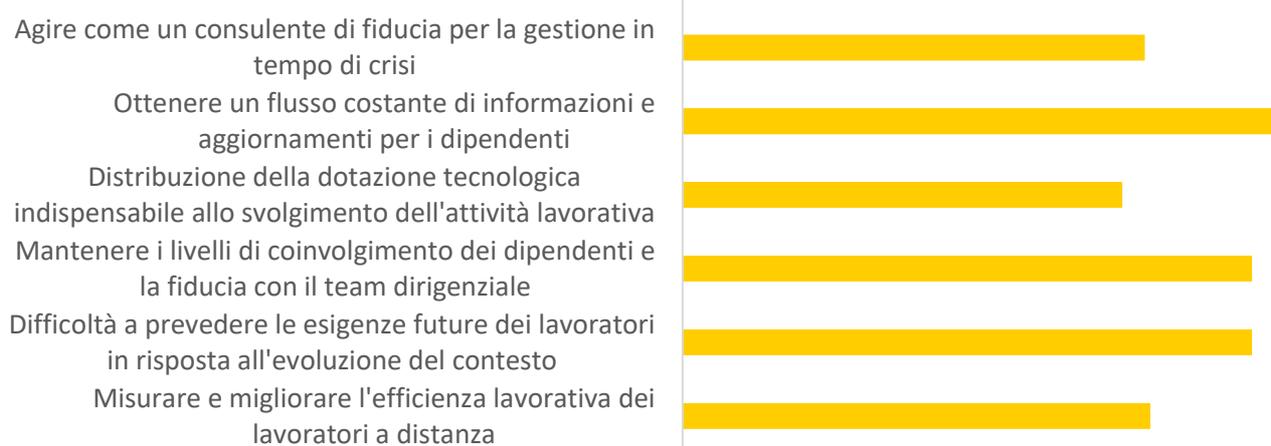
Categoria B

78,6%

26 atenei, 98,8% dell'organico complessivo

Principali ostacoli all'implementazione del lavoro agile

È stato chiesto agli atenei di indicare quali sono stati i principali ostacoli incontrati durante l'implementazione del lavoro agile attribuendo un giudizio compreso tra «irrilevante» e «molto importante» e ciò che è emerso è che l'ostacolo maggiore è stata la dotazione della **strumentazione tecnologica** necessaria allo svolgimento dell'attività lavorativa, viceversa le relazioni con il sindacato si sono rivelate l'ostacolo minore.



Nella stragrande maggioranza dei casi, gli atenei hanno provveduto a **fornire/recapitare la dotazione tecnologica** necessaria al personale per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Dirigenti

63,9%

11 atenei, 52,8% dell'organico complessivo

Categoria EP

50,5%

17 atenei, 63,9% dell'organico complessivo

Categoria D

43,3%

19 atenei, 66,7% dell'organico complessivo

Categoria C

39,9%

20 atenei, 67,8% dell'organico complessivo

Categoria B

39,9%

15 atenei, 57,4% dell'organico complessivo

Survey



Il **21,4%** (6 atenei, 23,8% dell'organico complessivo) degli atenei rispondenti alla sezione ha dichiarato di aver somministrato una survey anonima al PTA avente come finalità:

- La comprensione **dell'adeguatezza della strumentazione tecnologica 83,3%** (5 atenei, 21,1% dell'organico complessivo)
- L'impatto **sull'efficacia dell'attività** svolta in modalità agile **83,3%** (5 atenei, 22,8% dell'organico complessivo)
- La comprensione del **livello di preoccupazione/stress 83,3%** (5 atenei, 22,8% dell'organico complessivo)
- Il livello di utilizzo della **strumentazione per le videoconferenze 50,0%** (3 atenei, 13,6% dell'organico complessivo)
- La valutazione della **difficoltà di accesso alle informazioni 50,0%** (3 atenei, 13,6% dell'organico complessivo)
- La valutazione della **difficoltà dell'interazione con le altre persone 100%** (6 atenei, 23,8% dell'organico complessivo)

Task Force



L' **89,3%** (25 atenei, 91,5% dell'organico complessivo) degli atenei rispondenti ha dichiarato di aver istituito una Task Force Emergenza COVID-19 interna all'Ateneo e, nel 68,0% di queste (17 atenei, 57,5% dell'organico complessivo) **la direzione HR è un rappresentante della task force.**

Principali sfide per la direzione HR durante la fase 1 dell'emergenza

È stato chiesto agli atenei di indicare quali sono state le sfide più grandi per la direzione HR durante la fase 1 dell'emergenza, attribuendo un giudizio compreso tra «irrilevante» e «molto importante» e ciò che è emerso è che **ottenere un flusso costante di informazioni e aggiornamenti per i dipendenti**, **prevedere le esigenze future dei lavoratori** in risposta all'evoluzione del contesto e mantenere alto i livelli di **coinvolgimento dei dipendenti** e la fiducia con il team dirigenziale sono state di gran lunga le azioni più sfidanti.



Azioni e servizi attivati o pianificati a supporto delle misure per rendere sistematico il lavoro agile.

È stato chiesto agli atenei di attribuire un livello di importanza compreso tra «irrelevante» e «molto importante» ad una serie di azioni e servizi attivati o pianificati a supporto delle misure per rendere sistematico il lavoro agile.

Le due azioni risultate indispensabili sono: maggiore **disponibilità di tecnologia** e la necessità dell'attivazione efficace di tutto il **processo di e-learning**.



Obiettivi di Ateneo e obiettivi dei Dirigenti

Il **60,7%** (17 atenei, 78,0% dell'organico complessivo) dichiara di aver modificato/ aggiornato gli obiettivi di Ateneo e gli obiettivi dei Dirigenti, mentre tra gli atenei che dichiarano di non averlo ancora fatto, il 29,4% (5 atenei, 16,0% dell'organico complessivo) dichiara che saranno aggiornati prossimamente.

Nella «**nuova normalità**» gli atenei rispondenti prevedono:

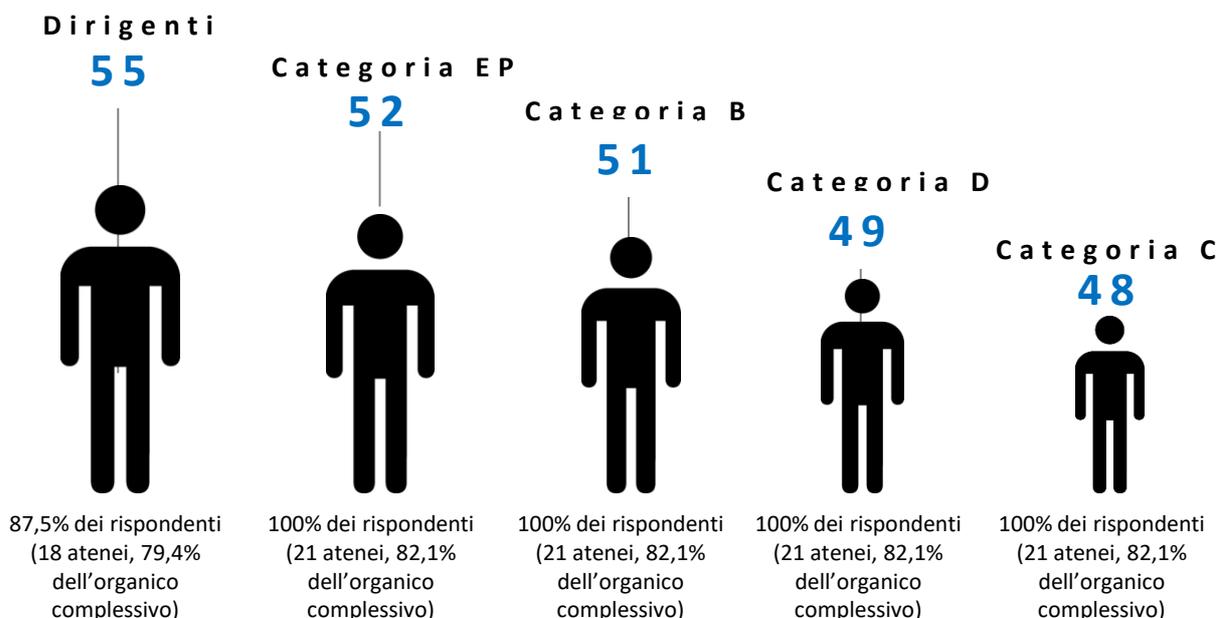
	N°	%	%organico
Una crisi sistemica e di lunga durata	10	35,7%	38,1%
Adottare un approccio più coerente/strutturato per la gestione del fondo accessorio	10	35,7%	22,5%
Essere più concentrati sul coinvolgimento dei dipendenti	26	92,9%	83,5%
Essere più selettivi nel lanciare iniziative interne	11	39,3%	38,1%
Essere più concentrati sulla soddisfazione degli studenti	25	89,3%	83,4%
Aggiungere tratti di leadership di crisi alle aspettative del nostro profilo di leadership	15	53,6%	51,6%
Incoraggiare una maggiore apertura, trasparenza e frequenza nei due sensi della comunicazione con i dipendenti	25	89,3%	81,8%
Continuare ad operare in modo più virtuale	23	82,1%	73,7%
Ritorno in gran parte inalterato alle operazioni, ai sistemi, ai processi e alle politiche esistenti	2	7,1%	6,1%

3. Strumenti di gestione e sviluppo delle Risorse Umane

Età e anzianità aziendale media*

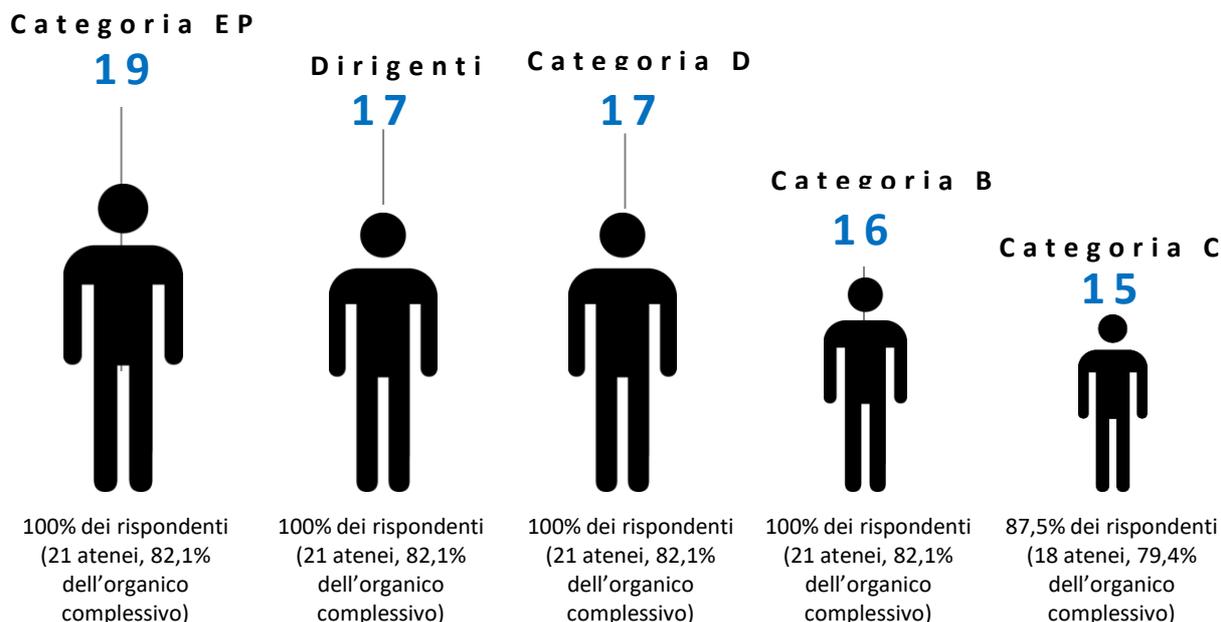
Età media

L'età media del personale del campione è pari circa a **51 anni** ed è compresa tra il minimo di 48 anni del personale appartenente alla qualifica categoria C e il massimo di 55 anni della qualifica dirigenziale



Anzianità aziendale media

L'anzianità aziendale media del campione è pari a circa **17 anni**. Analizzando il dato per categoria si rileva che l'anzianità aziendale minore corrisponde ai 15 anni della popolazione appartenente alla categoria C, mentre l'anzianità aziendale massima si registra nella categoria EP con un valore medio di 19 anni.



* Il dato è stato fornito dall'87,5% dei rispondenti al Questionario, ovvero 21 atenei rappresentanti in termini di organico complessivo l'82,1% del campione.

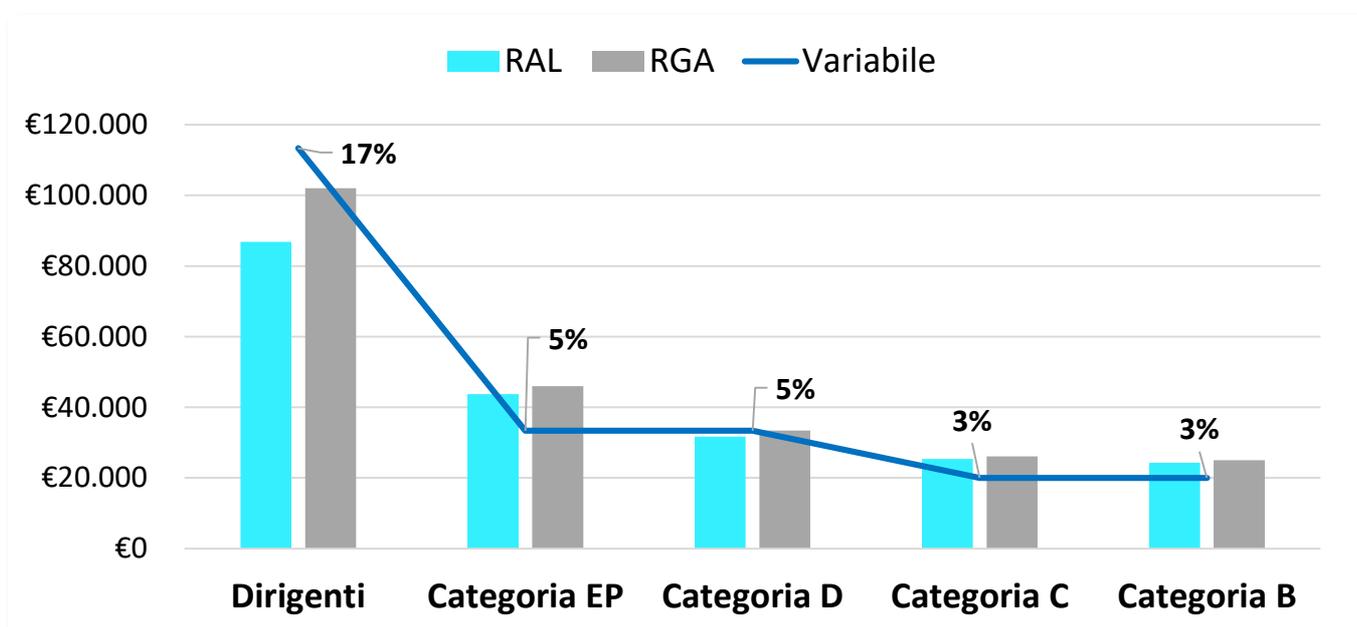
Dati retributivi medi per categoria

Agli atenei è stato chiesto di compilare per ciascuna categoria di inquadramento i valori retributivi riferiti a due aggregati specifici: **RAL e RGA**

Per RAL s'intende la **Retribuzione Annuale Lorda** al 31.12.2018: rappresenta la retribuzione percepita dalla risorsa in relazione alla normativa contrattuale vigente, in funzione del proprio inquadramento contrattuale.

Per RGA s'intende la **Retribuzione Globale Annuale** (COMPETENZA 2019): è costituita dalla RAL più tutte le forme di incentivazione monetaria variabile legata ad una valutazione della prestazione.

Rispetto alla categoria, la tabella riporta i valori medi per i due aggregati retributivi RAL e RGA e la **percentuale del variabile** erogata e calcolata sul delta dei due importi.



	Dirigenti	Categoria EP	Categoria D	Categoria C	Categoria B
RAL	86.854 €	43.713 €	31.725 €	25.369 €	24.322 €
RGA	102.047 €	45.940 €	33.440 €	26.130 €	25.052 €

Progressioni orizzontali e straordinari

Gli atenei che hanno fornito il dato relativo alle Progressioni Orizzontali (PEO) per l'anno 2019 rappresentano il 58,3% del campione (corrispondente a 14 atenei, ovvero al 47,5% dell'organico complessivo).

Le percentuali più elevate si registrano nella categoria B7 e nella categoria EP1.

Progressioni Orizzontali (PEO) anno 2019 per categoria sul totale di categoria

	1	2	3	4	5	6	7	Totale categoria
B	--	3,6%	20,3%	12,2%	16,2%	15,7%	32,0%	100%
C	23,9%	19,4%	10,7%	13,9%	9,9%	8,7%	13,4%	100%
D	18,9%	11,1%	18,2%	22,8%	12,7%	10,3%	6,0%	100%
EP	31,3%	10,2%	15,6%	15,6%	21,1%	4,7%	1,6%	100%

L'87,5% degli atenei facenti parte del campione (corrispondente a 21 atenei, ovvero al 85,5% dell'organico complessivo) ha fornito il dato relativo agli straordinari pagati nell'anno 2019 per le categorie D, C e B.

In totale il numero di ore di straordinario pagate nel 2019 sono state **210.524** e il numero relativo di beneficiari è pari a **5.885 quindi mediamente son state pagate 36h pro capite**.

Gestione della flessibilità

	% persone	% ore di straordinario sul totale	Ore di straordinario pagate per persona
D	46,2%	51,4%	39,9
C	45,7%	39,4%	30,8
B	8,2%	9,2%	40,3

La categoria con la percentuale di straordinario più elevata e con il maggior numero di ore di straordinario erogato è la D, mentre la categoria con il numero di ore di straordinario pro capite più elevato è la categoria B.

Part -time



Gli atenei che hanno fornito il dato relativo al part-time al 31/12/2019 rappresentano il 91,7% del campione (corrispondente a 22 atenei, ovvero l'83,9% dell'organico complessivo). In particolare agli atenei è stato chiesto di fornire il dato in termini di numero di persone con orario di lavoro part-time per categoria e sesso.

	 Uomini		 Donne		Totale	
	N°	%	N°	%	N°	%
EP	15	4,6%	42	2,2%	57	2,6%
D	119	36,7%	649	34,5%	768	34,8%
C	151	46,6%	1.086	57,6%	1.237	56,0%
B	39	12,1%	107	5,7%	146	6,6%
Totale	324	100%	1.884	100%	2.208	100%

Per entrambi i generi, la categoria con il maggior numero di persone con orario di lavoro part-time è la C, come dimostra il dato complessivo del 56%.

Nel complesso la percentuale femminile della popolazione con contratto part-time è pari a **85,3%** del totale, mentre quella maschile è pari al **14,7%**.

Numero di persone per classe percentuale di ore settimanali lavorate

Il dato è stato fornito **dall'87,5%** degli atenei facenti parte del campione (corrispondente a 21 atenei, ovvero l'83,0% dell'organico complessivo).

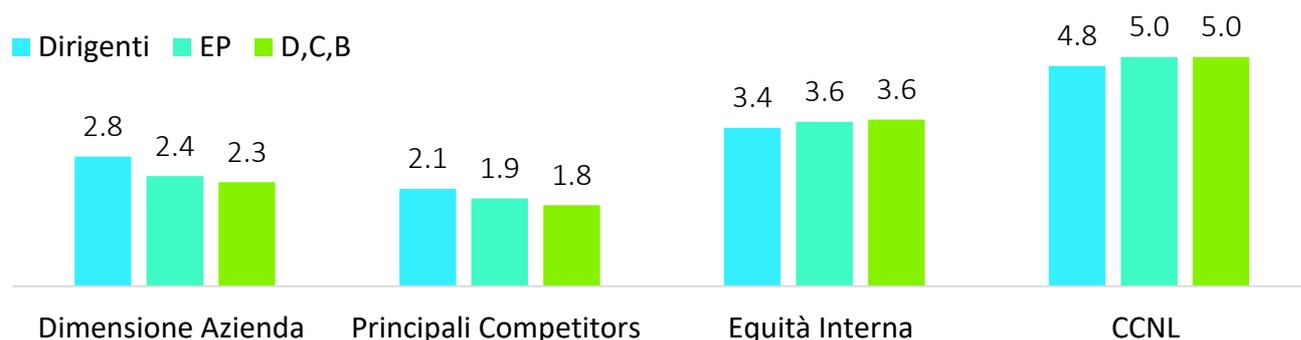
La soglia relativa alla classe percentuale di ore settimanali lavorate individuata è stata 50%.

	N°	%
Minore o uguale del 50%	334	11,8%
Maggiore del 50%	2.489	88,2%
Totale	2.823	100%

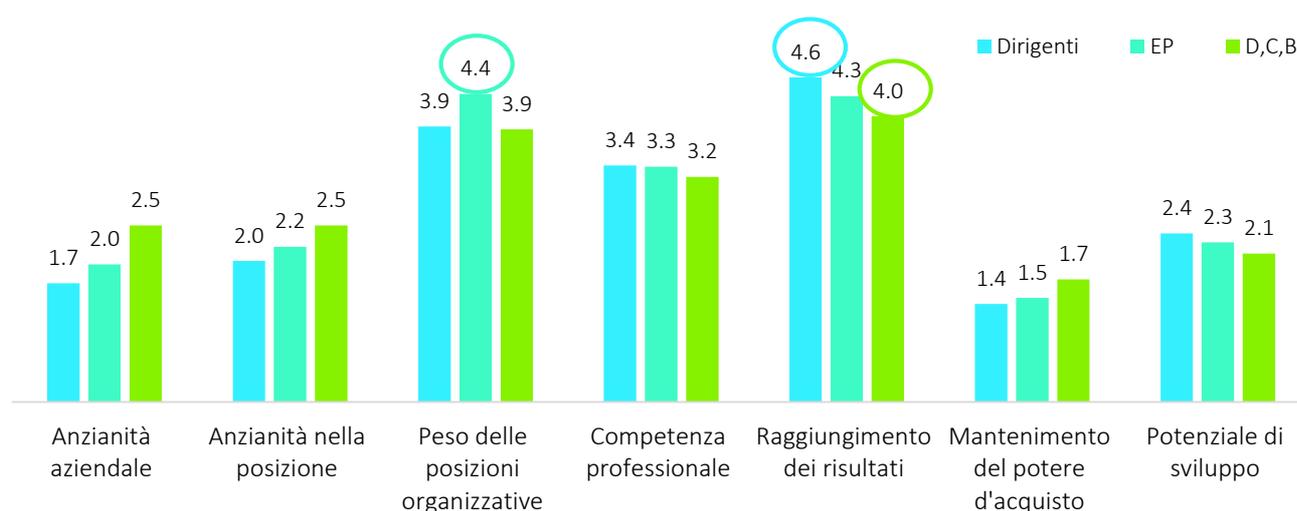
4. Prassi e politiche retributive

Linee guida

È stato chiesto agli atenei di attribuire per ciascuna categoria contrattuale un livello di importanza compreso tra 1 e 5, in cui a 1 corrisponde «irrelevante» e a 5 «molto importante», ad una serie di fattori individuati ai fini della definizione delle proprie politiche retributive **in termini complessivi** atenei che hanno risposto a questa domanda sono 22, ossia l'91,7% del campione (89,3% dell'organico complessivo).



Con la stessa modalità è stato chiesto agli atenei di valutare una serie di fattori individuati ai fini della **definizione delle proprie politiche retributive** questa volta però **in termini individuali**. Gli atenei che hanno risposto a questa domanda sono 22, ossia l'91,7% del campione (89,3% dell'organico complessivo).



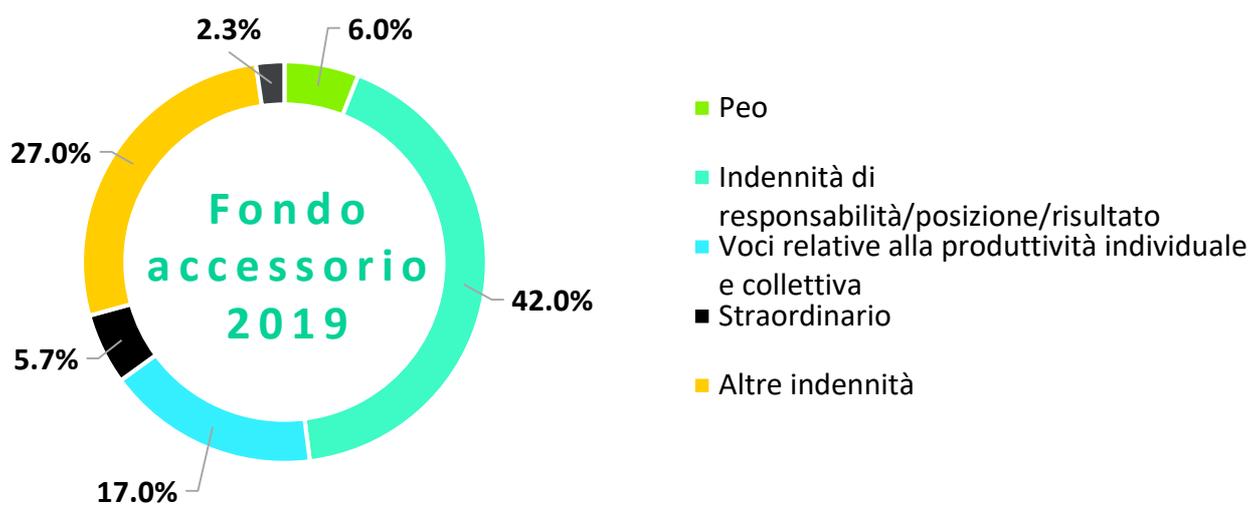
Emerge che per i dirigenti e il personale D,C,B il fattore più rilevante è il **raggiungimento dei risultati** e per gli EP la **valutazione delle posizioni**.

Fondo accessorio 2019

L'ammontare medio complessivo del fondo accessorio per l'anno 2019 stanziato dagli atenei è pari a **3.164.346 €**

Il dato è stato fornito dal 91,7% del campione, corrispondente a 22 atenei, ovvero il 97,8% dell'organico complessivo.

La distribuzione media del fondo accessorio in percentuale è così ripartita dagli atenei:



Alla domanda «Sono stati effettuati stanziamenti percentuali per l'anno 2020?» hanno risposto 16 atenei, ossia il 66,7% del campione (ovvero il 64,7% dell'organico complessivo); di questi il 43,8% ha dichiarato di aver effettuato degli stanziamenti.



Interventi ricorrenti

23 atenei (95,8% del campione, ovvero il 98,8% dell'organico complessivo) hanno dichiarato di aver effettuato degli interventi.

Nella tabella a lato vengono riportati i dati aggregati per ciascun **intervento ricorrente** rilevato per la competenza 2019 in termini di: importo totale erogato, numero di percettori, numero di rispondenti e relativa rappresentatività in termini di organico complessivo.

		Dirigenti	EP	D,C,B
Indennità art.41 comma 4 CCNL 2003/2005	N° Atenei	--	--	13
	Importo pro-capite erogato	--	--	934 €
	N° percettori	--	--	15.397
	% Organico	--	--	73,3%
Incentivo di struttura (se attribuito con criteri di valutazione)	N° Atenei	--	--	7
	Importo pro-capite erogato	--	--	731 €
	N° percettori	--	--	7.533
	% Organico	--	--	38,8%
Indennità di responsabilità	N° Atenei	--	--	18
	Importo pro-capite erogato	---	--	1.978 €
	N° percettori	--	--	3.376
	% Organico	--	--	86,3%
Indennità di posizione superiore al minimo	N° Atenei	11	16	--
	Importo pro-capite erogato	18.795 €	4.100 €	--
	N° percettori	133	890	--
	% Organico	57,1%	76,3%	--
Indennità di risultato (10-30% per EP)	N° Atenei	13	15	8
	Importo pro-capite erogato	17.063 €	1.657 €	771 €
	N° percettori	90	985	705
	% Organico	64%	66,7%	30,0%

Interventi non ricorrenti

Vengono di seguito riportati i dati aggregati per ciascun **intervento non ricorrente** rilevato per la competenza 2019 in termini di: importo totale erogato, numero di percettori, numero di rispondenti e relativa rappresentatività in termini di organico complessivo.

		Dirigenti	EP	D,C,B
Incentivi ex art. 113 del D.Lgs 50/2016 s.m.i	N° Atenei	--	--	4
	Importo pro-capite erogato	--	--	1.841 €
	N° percettori	--	--	106
	% Organico	--	--	29,3%
Conto terzi (compreso fondo comune) erogato	N° Atenei	--	13	14
	Importo pro-capite erogato	--	3.671 €	2.117 €
	N° percettori	--	829	10.679
	% Organico	--	62,4%	65,6%
Lavoro straordinario (pagato)	N° Atenei	--	--	20
	Importo pro-capite erogato	--	--	501 €
	N° percettori	--	--	6.247
	% Organico	--	--	91,9%



5. Neoassunti

Gli atenei che hanno fornito il dato relativo alle assunzioni (con rapporto di lavoro a tempo indeterminato) e alle stabilizzazioni per area nel periodo di riferimento, rappresentano l'83,3% del campione (20 atenei, ovvero l'84,3% dell'organico complessivo).

	Assunzioni		Stabilizzazioni	
	N°	%	N°	%
Amministrazione centrale	507	61,8%	49	48,0%
Dipartimenti	263	32,0%	53	52,0%
Centri, SBA, Facoltà	51	6,2%	--	--
Totale	821	100,0%	102	100%

La percentuale più elevata di assunzioni nel 2019 si registra nell'area **Amministrazione centrale**, mentre per le stabilizzazioni la percentuale maggiore è registrata all'interno dei dipartimenti.

Entrati e usciti



Gli atenei che hanno fornito il dato relativo al numero di assunti e di usciti nel periodo di riferimento, rappresentano il 95,8% del campione (23 atenei, ovvero l'89,4% dell'organico complessivo).

	Assunti		Usciti		Turnover	
	N°	%	N°	%	N°	%
DIR	6	0,6%	4	0,4%	2	0,2%
EP	31	3,0%	94	8,5%	-63	-5,5%
D	430	41,2%	469	42,5%	-39	-1,3%
C	532	51,0%	463	41,9%	69	9,0%
B	45	4,3%	74	6,7%	-29	-2,4%
Totale	1.044		1.104			-2,8%

Dai dati relativi al numero di assunzione e al numero di usciti, emerge che nel 2019 complessivamente si è registrato un **Turnover negativo del -2,8%**

Numero di collaboratori con altre tipologie di inserimento attivi al 31-12-2019

0,3% Somministrazione lavoro

99,3% A tempo determinato

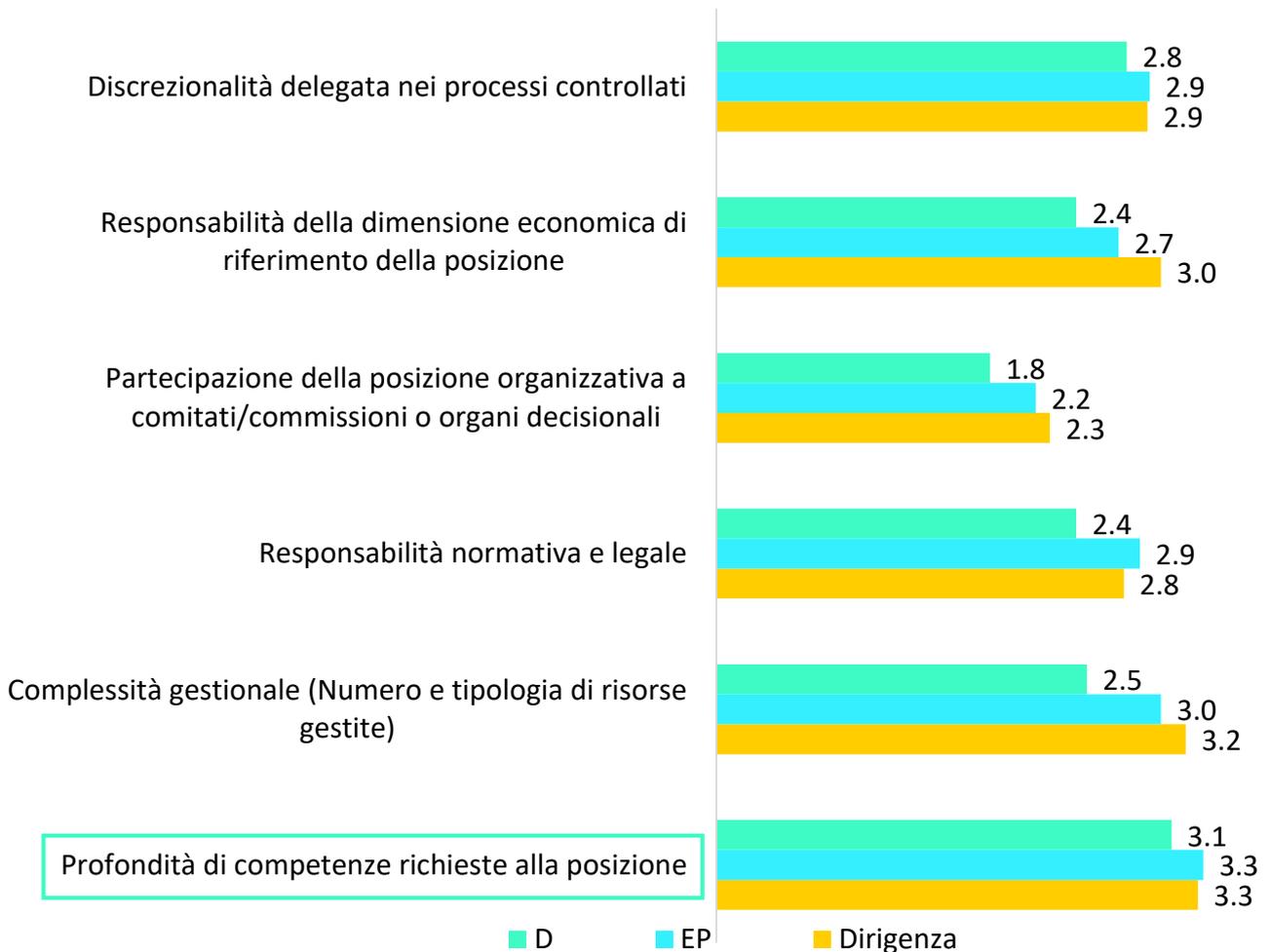
0,4% Formazione al lavoro

6. Soglie di accesso

Questa sezione vuole analizzare quali variabili legate alla struttura organizzativa sono considerate condizioni necessarie ma non sufficienti per l'attribuzione della categoria di D, EP e di Dirigente e quali variabili strettamente collegate alla risorsa vengono prese in considerazione nel processo decisionale di attribuzione della categoria.

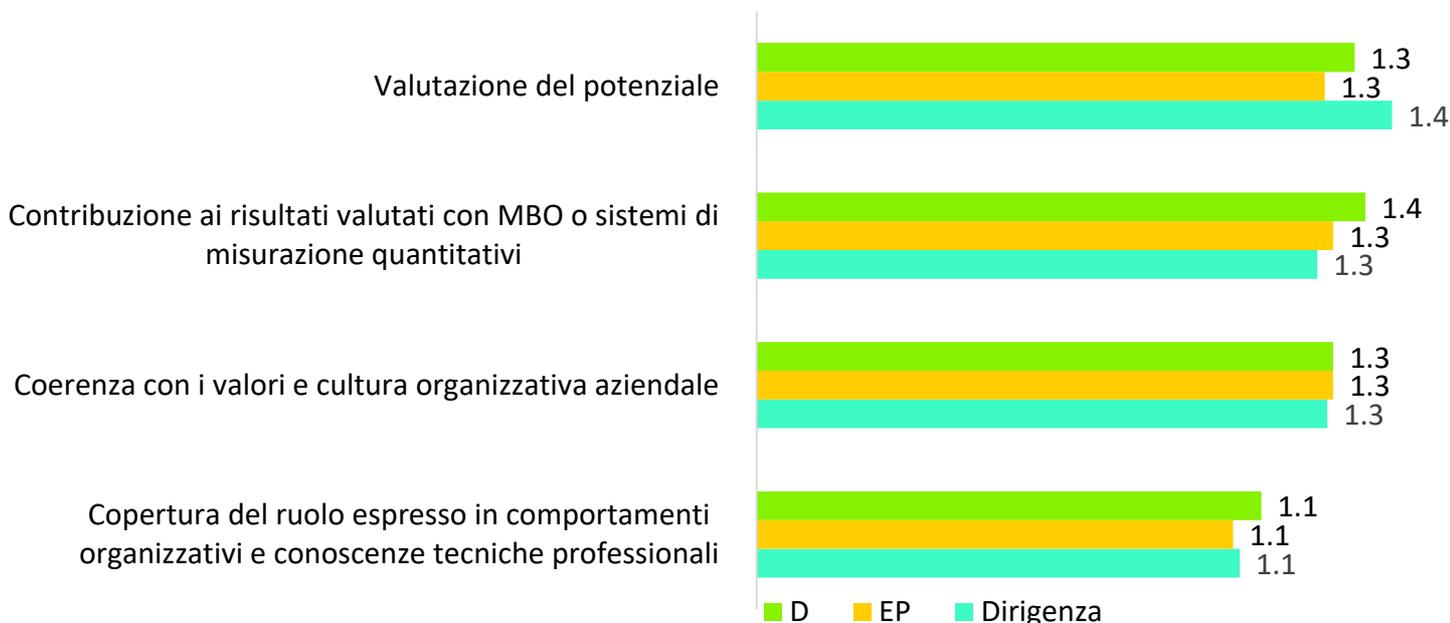
Variabili organizzative e variabili individuali

In relazione alle **variabili organizzative** è stato chiesto agli atenei di indicare quali fossero quelle maggiormente prese in considerazione nel processo decisionale di attribuzione della categoria, attribuendo per ciascuna un livello di importanza compreso tra 1 e 5, in cui a 1 corrisponde «irrelevante» e a 5 «molto importante».



Variabili organizzative e variabili individuali

In relazione alle **variabili strettamente collegate alla risorsa** è stato chiesto agli atenei di indicare quali fossero quelle maggiormente prese in considerazione nel processo decisionale di attribuzione della categoria, attribuendo per ciascuna un livello di importanza compreso tra 1 e 5, dove 1 corrisponde «irrelevante» e 5 a «molto importante».



Modello di definizione del valore dell'indennità [1/2]

Alle domande relative al modello di definizione del valore dell'indennità hanno risposto 21 atenei, ossia l'87,5% del campione (ovvero l'83,0% dell'organico complessivo).

-  Per il **95,2%** degli atenei rispondenti esistente un modello per la definizione del valore delle indennità di **p o s i z i o n e** .
-  Per il **71,4%** degli atenei rispondenti esistente un modello per la definizione del valore delle indennità di **r e s p o n s a b i l i t à** .
-  Per il **52,4%** degli atenei rispondenti esistente il modello opera diversamente in base all'istituto contrattuale - responsabilità per B, C e D, posizione per EP

Nelle tabelle di seguito vengono riportati, per gli atenei che attuano la suddivisione del valore dell'indennità in fasce, i valori medi per:

- le fasce continue: valore minimo e valore massimo
- le fasce discrete: valore discreto (o puntuale).

Modello di definizione del valore dell'indennità [2/2]

		Fasce Continue (Range di valori)				Fasce Discrete (Valore puntuale)		
		Rispondenti				Rispondenti		
	Fascia	N°	% organico	Valore Minimo	Valore Massimo	N°	% organico	Valore Discreto
Dirigenti	Fascia 1	--	--	--	--	10	45,6%	31.660 €
	Fascia 2	5	17,4%	24.875 €	29.446 €	7	29,0%	27.805 €
	Fascia 3	3	19,9%	13.685 €	22.771 €	7	21,5%	24.628 €
	Fascia 4	--	--	--	--	3	10,5%	11.310 €
Categoria EP	Fascia 1	4	23,6%	7.594 €	9.747 €	11	36,7%	8.497 €
	Fascia 2	5	27,5%	6.176 €	8.071 €	10	32,8%	8.080 €
	Fascia 3	3	17,7%	3.272 €	5.566 €	11	41,4%	6.410 €
	Fascia 4	3	17,7%	1.962 €	3.258 €	--	--	--
Categoria D/C	Fascia 1	4	21,4%	4.774 €	7.539 €	11	42,8%	3.094 €
	Fascia 2	4	21,4%	3.701 €	5.846 €	11	42,8%	2.567 €
	Fascia 3	5	24,6%	1.764 €	3.348 €	10	39,7%	2.537 €
	Fascia 4		--	--	--	7	24,2%	2.136 €
	Fascia 5		--	--	--	5	13,7%	1.417 €
	Fascia 6		--	--	--	5	13,7%	1.049 €



7. Welfare e benefit

Area Istruzione



Alla presente sezione ha risposto il 91,7% degli atenei partecipanti alla survey (22 atenei, rappresentanti il 93,4% in termini di organico complessivo) di cui 36,4% (8 atenei, 30,6% dell'organico complessivo) dichiara di prevedere un contributo studio.

Gli atenei che hanno fornito il dato relativo all'erogazione del contributo studio sono il 25,0% del campione (6 atenei, 28,4% dell'organico complessivo); l'83,3% dichiara di prevedere un'erogazione annua, mentre, per il restante 16,7%, l'erogazione è al conseguimento del titolo.

Livello di istruzione

Post Laurea	66,7%
Scuola Media inferiore/superiore	50,0%
Laurea Primo Livello	33,3%
Laurea Specialistica	33,3%



L'importo medio del contributo studio dichiarato dagli atenei rispondenti (3 atenei, 20,9% dell'organico complessivo) è pari **898 €**.



Il numero medio dei percettori del contributo studio dichiarato dagli atenei rispondenti (3 atenei, 20,9% dell'organico complessivo) è pari a **99**.

Contributo tasse per i dipendenti

Il 45,8% degli atenei (11 atenei, 53,6% dell'organico complessivo) ha fornito il dato relativo al contributo tasse per i dipendenti.

63,6% Esonero e riduzione

18,2% Esonero

18,2% Riduzione

Monte ore (150)

La totalità degli atenei rispondenti alla domanda relativa al monte ore (91,7% del campione, 22 atenei, 97,1% dell'organico complessivo) ha dichiarato di prevedere questo istituto.

497

È il numero complessivo delle persone alle quali i 20 atenei rispondenti (83,3% del campione, 93,1% dell'organico complessivo) hanno dichiarato di aver erogato il monte ore (150).

Circolo Aziendale

Alle domande relative al circolo aziendale hanno risposto 21 atenei, ossia l'87,5% del campione (ovvero l'95,8% dell'organico complessivo), di cui il 62,5% (15 atenei, ossia 66,2% dell'organico complessivo) dichiara di avere un circolo aziendale, per le categorie EP, D,C e B.

Il 54,2% del campione (13 atenei, 55,9% dell'organico complessivo) ha fornito il numero degli iscritti al circolo aziendale suddiviso tra la categoria EP e le categorie D, C e B. In totale gli iscritti al circolo aziendale è pari a **5.539**



Categoria EP

6,1%

Percentuale popolazione della categoria EP iscritta al circolo aziendale



Categoria D, C e B

93,9%

Percentuale popolazione delle categorie D, C e B iscritta al circolo aziendale

Aree di attività

La totalità degli atenei che hanno indicato le aree di attività del circolo aziendale (15 atenei, ossia 68,1% dell'organico complessivo) ha individuato come aree di attività: attività culturali, attività sportive, viaggi, turismo e convenzioni commerciali.

Quota di iscrizione

L'86,7% degli atenei rispondenti (15 atenei, 62,5% del campione, 68,1% dell'organico complessivo) ha dichiarato di prevedere una quota di iscrizione, il cui importo medio è pari a **16€** (13 atenei, 54,2% del campione, 63,8% dell'organico complessivo).

Gestione e ubicazione del CRAL

Il 93,8% degli atenei rispondenti (16 atenei, 66,7% del campione, 69,1% dell'organico complessivo) ha individuato all'interno del personale dipendente la gestione del CRAL ed è collocato all'interno degli ambienti dell'ateneo stesso.

Welfare

L'83,3% degli atenei rispondenti (corrispondente a 20 atenei, 81,8% dell'organico complessivo) ha indicato le aree di intervento previste dal pacchetto Welfare in essere. Il dettaglio delle percentuali di popolazione destinataria degli interventi Welfare per area di intervento, è riportato nella seguente tabella.

Aree di intervento		Dirigenti	EP	D, C, B	
	Scuola di ogni ordine e grado	--	50%	50%	
	Ludoteche e centri estivi e invernali	20%	65%	65%	
	Borse di studio e Testi scolastici	25%	70%	70%	
	Assistenza	Assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti	20%	40%	40%
	Mutui e Finanziamenti	Mutui e Finanziamenti personali	10%	10%	10%
	Sociale, Ricreativo, Culturale, Educativo	Educazione (corsi)	25%	40%	40%
		Ricreazione (abbonamenti, teatro, viaggi, ecc.)	25%	50%	50%
		Assistenza sociale, sanitaria o culto	25%	40%	50%
	Casse Sanitarie e Fondi Previdenziali	Cassa Sanitaria	35%	40%	40%
		Fondi Pensione integrativi	10%	25%	25%
	Altri Servizi, Fringe Benefits	Ticket lunch	85%	90%	90%
		Trasporto collettivo	30%	55%	55%

Il **costo aziendale complessivo annuale** del sistema Welfare è mediamente pari a **682.899 €**, dato fornito dal 75,0% del campione, ossia 18 atenei (78,0% dell'organico complessivo)

Il 12,5% del campione, ossia 3 atenei (11,6% dell'organico complessivo) ha dichiarato di affidarsi ad un **provider esterno** per l'erogazione dei servizi Welfare su piattaforma

Valore del borsellino virtuale messo a disposizione

758 € Categoria EP

773 € Categoria D, C e B

Dato fornito dal 16,7% del campione, ossia 4 atenei (12,7% dell'organico complessivo)

8. Trend del comparto

Alla presente sezione ha risposto il 95,8% degli atenei partecipanti alla survey (23 atenei, rappresentanti l'89,4% in termini di organico complessivo).

È stato chiesto agli atenei di attribuire, per ciascun tema HR riportato, un livello di priorità compreso tra 1 e 4, in cui a 1 corrisponde «non è una priorità» e a 4 «priorità molto alta», e il relativo livello di preparazione dell'ateneo, compreso tra 1 e 4 in cui a 1 corrisponde «nessuna preparazione» e 4 a «ottima preparazione».

Tema HR	Livello priorità	Livello preparazione
People Analytics	3,4	3,0
Piani di Successione	3,0	2,6
Future of work	2,8	2,6
Leadership	2,1	2,3
Compensation e Benefits	2,1	2,0
Reclutamento e Selezione	2,0	2,0
Diversità e Inclusione	2,0	1,8
Organizzazione	1,9	1,9
Digital HR	1,8	2,2
Formazione e Sviluppo	1,7	1,8
Performance Management	1,7	1,7

È emerso che i temi HR ai quali sono stati attribuiti i **maggiori livelli di priorità** da parte degli atenei rispondenti sono:

- **People Analytics** (livello di priorità 3,4)
- **Piani di successione** (livello di priorità 3,0)
- **Future of work** (livello di preparazione 2,6)

Gli stessi temi HR sono risultati essere quelli per i quali si sono rilevati i **maggiori livelli di preparazione**

Tra i temi HR ai quali è stato attribuito un livello inferiore di priorità si registrano: **Formazione e Sviluppo** e **Performance Management** (livello di priorità 1,7).

In quest'ultimo tema si registrano anche i **minori livelli di preparazione** (livello di preparazione 1,7), insieme alla **Formazione e Sviluppo** e alla **Diversità e Inclusione** (livello di preparazione 1,8)

I temi HR per i quali si registra il **maggior scostamento tra livello di priorità e livello di preparazione** sono: **People Analytics, Piani di Successione e Digital HR**.

People Analytics

Il campo dei People Analytics è relativamente recente, ma moltissime aziende si stanno orientando rapidamente verso l'adozione di questi strumenti per la pianificazione della forza lavoro, per la gestione dei talenti e per la progettazione dei modelli operativi. In generale, comprendere più profondamente i problemi facilita il processo decisionale e le scelte strategiche di business.

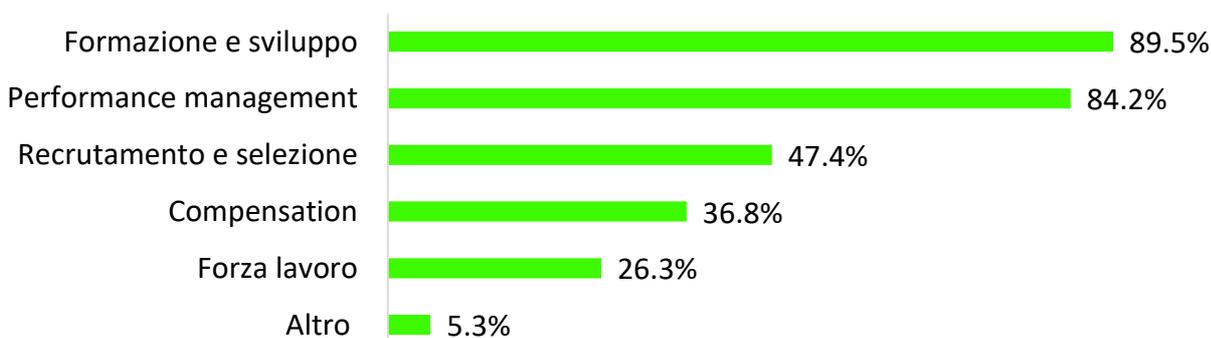
Sta effettuando investimenti	41,7%
Previsto investimenti nel prossimo anno	25,0%
Già effettuati investimenti	33,3%

Le aree di esplorazione per gli atenei che utilizzano People Analytics sono:

- *Recrutamento e selezione (66,7%)*
- *Performance management (66,7%)*
- *Formazione e sviluppo (66,7%)*
- *Compensation (16,7%)*

Solo un Ateneo dichiara che esiste un **team di People Analytics interdisciplinare** che copre le aree del Finance, della funzione HR, la Didattica e della ricerca.

Le aree di maggiore interesse per un concreto uso dei People Analytics sono:



Diversità ed inclusione

Sempre più spesso le organizzazioni vedono la diversità e l'inclusione come una strategia globale da intrecciare in ogni aspetto del ciclo di vita della gestione HR per migliorare l'impegno dei dipendenti, l'employer branding e stimolare le prestazioni.

L' 87,5% degli atenei rispondenti (21 atenei, 89,5% dell'organico complessivo) ha dichiarato di aver messo in atto iniziative volte a favorire la diversità e l'inclusione, in particolare si tratta di:

Identificate strutture/delegati al rettore con responsabilità, autorità e competenza	91%
Educazione alla diversità (es. stereotipi, pregiudizi) al management	62%
Programmi di azione affermativa (es. quote rosa) per aumentare la rappresentanza di gruppi minoritari	57%
Iniziative di mentoring e networking rivolte a gruppi di minoranza	24%
Formazione per moderare la parzialità di giudizio nei processi HR (es. selezione, valutazione, salario, premio, promozione)	24%
Altro	14%

A prescindere dall'effettiva introduzione delle iniziative, gli aspetti di maggiore attenzione per gli atenei in ambito diversità ed inclusione sono:

Genere	100%
Orientamento sessuale	61,9%
Cultura	42,9%
Etnia	42,9%
Età/Generazione	23,8%
Religione	23,8%
Personalità e intelligenza	19,0%
Orientamento politico	14,3%



Per il 60,0% dei rispondenti* lo **sponsor delle iniziative** in ambito diversità ed inclusione è stato il Rettore dell'ateneo, per il 15,0% è stato il DG, per il 5,0% la Direzione HR. Per il restante 20,0%, le iniziative sono state sponsorizzate congiuntamente dal Rettore e dal DG, in collaborazione con altri organi dell'ateneo

*Il dato è stato fornito dal 83,3% degli atenei rispondenti al Questionario, ossia 20 atenei (88,4% dell'organico complessivo)

Longevity Dividend

Dal momento che l'aspettativa di vita incrementa ed aumenta l'età del pensionamento, i modelli lavorativi, il reward e i benefit devono adattarsi, e la forza lavoro deve essere capace di inglobare varie generazioni - estendendo la definizione di diversità ed inclusione.

Dei 22 atenei che hanno risposto alla domanda «Il Suo Ateneo ha messo in atto in iniziative nell'ambito delle differenze di età e/o generazione?», il 25,0% (6 atenei, 24,1% dell'organico complessivo) ha risposto «Sì». Tra le principali iniziative poste, o che si vuole porre, in essere vi sono:

Analisi fabbisogni formativi	83,3%
Formazione tecnica per i lavoratori più anziani (es. nuovi strumenti di lavoro, metodologie)	50,0%
Analisi differenze di età su attitudini lavorative (es. soddisfazione, coinvolgimento, intenzione al turnover, motivazione)	16,7%
Formazione alla supervisione per lavoratori più anziani (es. mentoring, coaching)	16,7%
Questionario sulle credenze in tema di età/generazione	16,7%
Altro	16,7%

Le **strategie** che sono state implementate dagli atenei in risposta all'invecchiamento della forza lavoro vi sono state:

Selezione ad hoc dei candidati con carriere avanzate	0,0%
Selezione ad hoc di candidati più giovani nei piani di successione	28,6%
Cambiamenti nell'offerta di benefit sanitari	42,9%
Cambiamenti nell'offerta di benefit pensionistici	0,0%
Personalizzazione pacchetti benefit	14,3%
Ruoli lavorativi flessibili	85,7%
Cambio della postazione lavorativa	42,9%
Altro	0,0%

Uguaglianza ed equità di genere

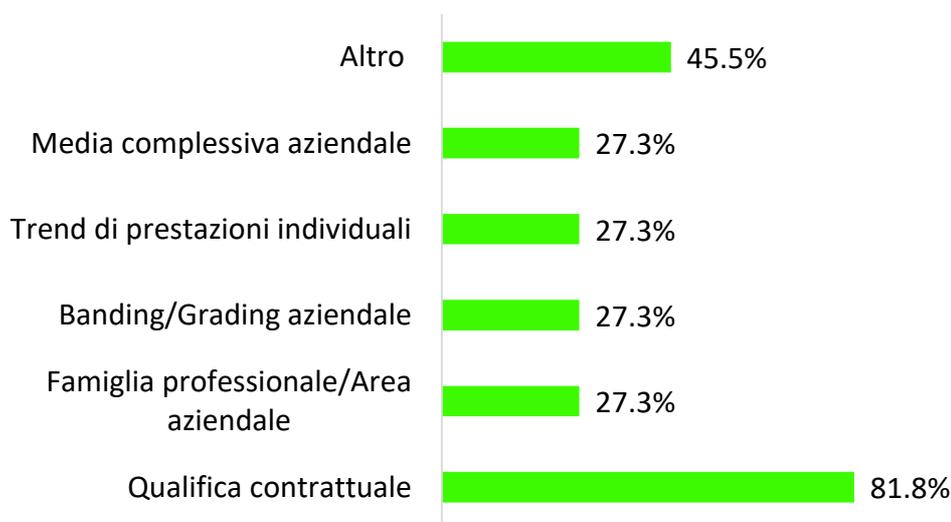
Direttiva del 23 maggio 2007 in merito alle 'Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche'. Cosa è stato fatto e quali sono le azioni che ci si propone di intraprendere.

Il 91,7% degli atenei ha risposto affermativamente alla domanda «Il Suo Ateneo sta affrontando, o ha intenzione di affrontare, in modo sistematico il tema dell'uguaglianza ed equità di genere?» .

Tra le principali iniziative poste, o che si vuole porre, in essere vi sono:

Sensibilizzazione all'uguaglianza e all'equità di genere	95,2%
Utilizzo di quote rosa nei processi di selezione e promozione	42,9%
Analisi sistematica differenze di genere nella valutazione delle prestazioni e piani di successione	38,1%
Analisi sistematica di eventuali gap retributivi	38,1%
Inserimento di linee guida nella compensation review atte a prevenire il gender pay gap	19,0%
Iniziative per ridurre la parzialità di giudizio nei processi di selezione/piani di successione	19,0%
Altro	14,3%

Le variabili utilizzate dagli atenei per la misurazione del gender pay gap nel confronto retributivo sono state:*



*Il dato è stato fornito dal 45,8% degli atenei rispondenti al Questionario, ossia 11 atenei (27,3% dell'organico complessivo)

Performance Management



Il **96%**

degli atenei hanno fornito il dato relativo al sistema di performance management (corrispondente a 23 atenei, ovvero il 90,1% dell'organico complessivo).

I rispondenti hanno dichiarato che, nel rispetto di quanto definito nel D.lgs 74/2017, il sistema di performance individuale attualmente in essere è strutturato su:

- 4,3%** Un sistema di obiettivi quali/quantitativi
- 8,7%** Una retribuzione variabile legata a obiettivi e/o competenze
- 26,1%** Un sistema di obiettivi quali/quantitativi e una retribuzione variabile legata a obiettivi e/o competenze
- 47,8%** Tutte le precedenti
- 13,0%** Tutte le precedenti e altro



L'82,6% dei rispondenti dichiara di prevedere un'evoluzione del sistema, in particolare si tratta di:

- Collegamento del sistema con gli altri processi HR attivi/ in fase di attivazione
- Adeguamento del sistema alle nuove indicazioni di Nucleo di Valutazione
- Revisione annuale in termini di pesature, modalità di valutazione, ancoraggio ai KPIs, ecc.
- Revisione delle pesature in termini di performance organizzativa, considerando l'attività di Smart Working

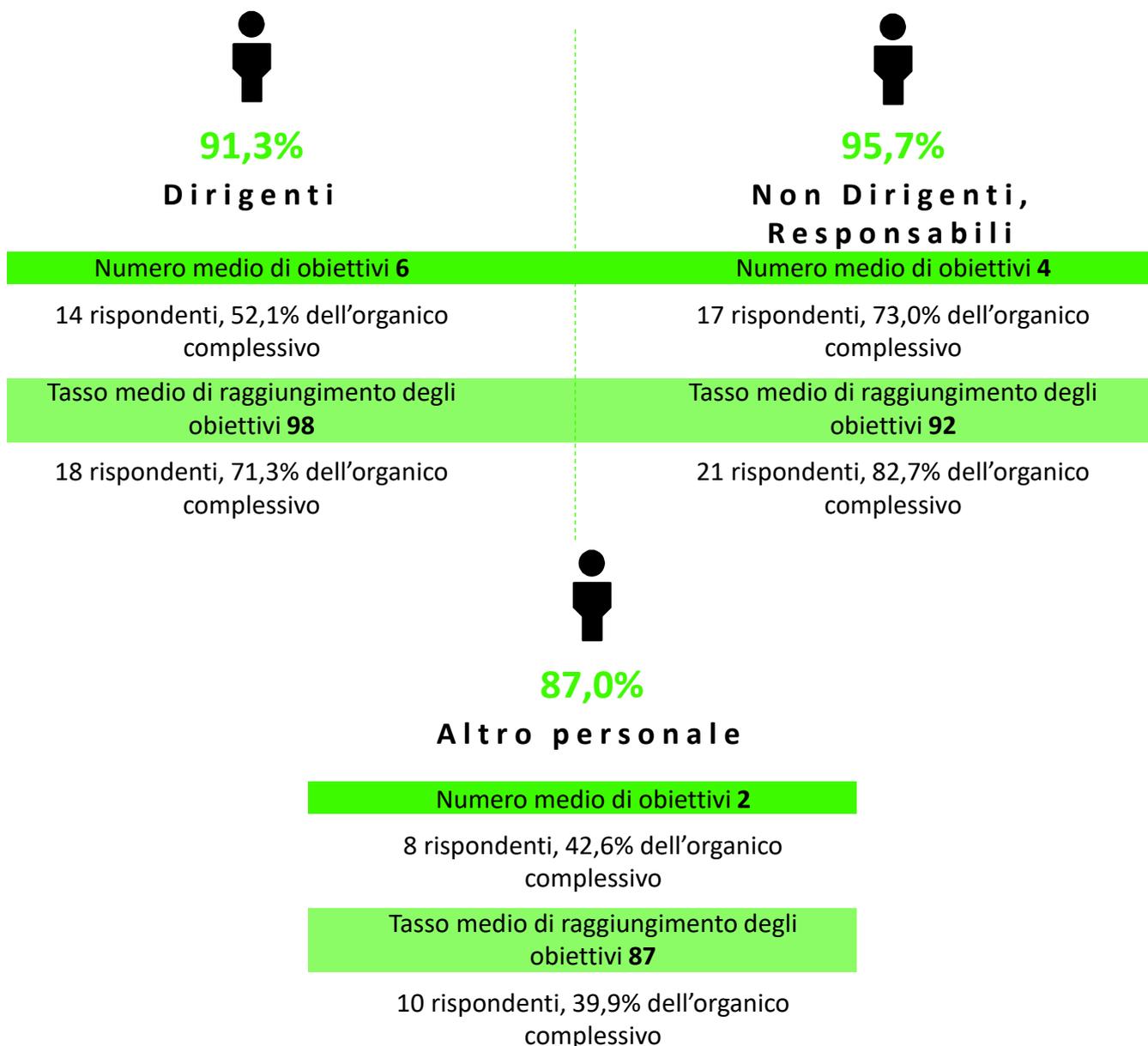
Mediamente il sistema è in essere dal **2011**, come dichiarato dai 22 atenei rispondenti (91,7% del campione, 92,6% dell'organico complessivo), e per l'**81,8%** di essi si tratta di un **sistema non integrato** (sezioni obiettivi e competenze indipendenti), mentre per il restante 18,2% il **sistema è integrato** (unica scheda obiettivi e competenze).

In caso di sistema integrato i pesi attribuiti (ottenuti come media) alle differenti «sezioni» sono:

	Dirigenti	Non Dirigenti, Responsabili	Altro personale
Peso sezione Perf. Org.va	36,9%	32,0%	39,6%
Peso sezione Obj ordine superiore	3,1%	8,3%	10,0%
Peso sezione Obj individuali	29,7%	27,0%	1,2%
Peso sezione competenze	23,7%	32,7%	49,2%



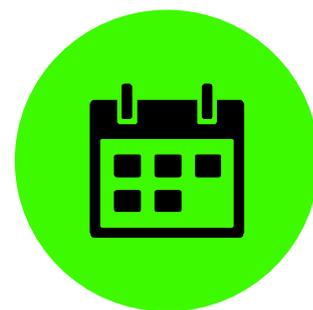
La popolazione coinvolta



Per il 56,5% dei rispondenti (corrispondente a 13 atenei e al 59,8% dell'organico complessivo) il **sistema è integrato con altri processi HR**, in particolare con:

Formazione e sviluppo	76,9%
Reclutamento e selezione	15,4%
Piani di successione	7,7%
Altro	30,8%

L'87,5% degli atenei rispondenti al Questionario (21 atenei, 87,1% dell'organico complessivo) ha dichiarato di avere in essere un **sistema di monitoraggio del progresso** sugli obiettivi. Per il 71,4% di questi il monitoraggio avviene con una frequenza semestrale, per il 4,8% con frequenza mensile, per un altro 4,8% con cadenza trimestrale mentre, per il restante 19,0% la frequenza è di «Altro» (ad esempio quadrimestrale).



Per il 45,5% dei rispondenti (10 atenei, 37,0% dell'organico complessivo) la sintesi del monitoraggio è condivisa e visibile.

L'86,4% dei rispondenti (19 atenei, 82,3% dell'organico complessivo) dichiara di aver previsto un **modello di calcolo finale ed integrato della performance**.

Per il 77,3% degli atenei rispondenti (17 atenei, 85,7% dell'organico complessivo) alla **scala dei valori** è collegato un valore di **retribuzione variabile target**.

Nella tabella riportata a destra sono raccolti: i valori medi definiti all'interno dei modelli di performance dei rispondenti espressi in % della RAL, il numero dei rispondenti e la relativa percentuale in termini di organico complessivo:

	Dirigenti			Non Dirigenti, Responsabili			Altro personale		
	Rispondenti			Rispondenti			Rispondenti		
	% RAL	N°	% organico	% RAL	N°	% organico	% RAL	N°	% organico
1	50	8	39,1%	60	8	39,1%	72	6	28,8%
2	60	4	13,4%	73	4	13,4%	80	3	12,4%
3	60	4	15,5%	64	4	15,5%	75	3	7,8%
4	54	4	15,5%	56	4	15,5%	77	3	7,8%
5	57	3	12,6%	--	--	--	70	3	7,8%

La percentuale di coloro che hanno goduto effettivamente di una retribuzione variabile per la performance del 2019 è pari a:



100% Dirigenti

17 rispondenti, 69,3% dell'organico complessivo



98,3% Non Dirigenti, Responsabili

20 rispondenti, 80,8% dell'organico complessivo



99,8% Altro personale

17 rispondenti, 65,3% dell'organico complessivo

Conclusioni

In massima sintesi, dalla lettura di tutto lo studio condotto, oltre alla comprensione dell'andamento sui fondamentali e basilari temi analizzati focalizzati alla gestione e sviluppo delle persone, emergono **importanti elementi** da considerare che delineano alcuni **trend del comparto**:

- ✓ Il **tema D&I** affrontato con solo dal punto di vista della diversità di genere (cresce la presenza femminile anche nei ruoli più manageriali) ma anche su altri aspetti quali: l'educazione alla diversità (es. stereotipi, pregiudizi) al management, programmi di azione affermativa per aumentare la rappresentanza di gruppi minoritari, iniziative di mentoring e networking rivolte a gruppi di minoranza, formazione per moderare la parzialità di giudizio nei processi HR (es. selezione, valutazione, salario, premio, promozione).
- ✓ La **direzione HR** è stata al centro del ciclone in piena pandemia ed ha svolto un ruolo essenziale e di guida nel ridisegnare modalità di lavoro con l'attivazione del lavoro remoto praticamente per la totalità del personale.
- ✓ Il **New ways of working** deve porre mettere la persona al centro (sia esso personale tecnico amministrativo o studente): questo è stato il grande insegnamento del 2020.





This document has been prepared by Deloitte Consulting S.r.l. for the sole purpose of enabling the parties to whom it is addressed to evaluate the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l. to supply the proposed services.

The information contained in this document has been compiled by Deloitte Consulting S.r.l. and may include material obtained from various sources which have not been verified or audited. This document also contains material proprietary to Deloitte Consulting S.r.l. Except in the general context of evaluating the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l., no reliance may be placed for any purposes whatsoever on the contents of this document. No representation or warranty, express or implied, is given and no responsibility or liability is or will be accepted by or on behalf of Deloitte Consulting S.r.l. or by any of its partners, members, employees, agents or any other person as to the accuracy, completeness or correctness of the information contained in this document.

Other than stated below, this document and its contents are confidential and prepared solely for your information, and may not be reproduced, redistributed or passed on to any other person in whole or in part. If this document contains details of an arrangement that could result in a tax or insurance saving, no such conditions of confidentiality applies to the details of that arrangement (for example, for the purpose of discussion with tax authorities). No other party is entitled to rely on this document for any purpose whatsoever and we accept no liability to any other party who is shown or obtains access to this document.

This document is not an offer and is not intended to be contractually binding. Should this proposal be acceptable to you, and following the conclusion of our internal acceptance procedures, we would be pleased to discuss terms and conditions with you prior to our appointment.

Deloitte Consulting S.r.l., a company, registered in Italy with registered number 03945320962 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy, is an affiliate of Deloitte Central Mediterranean S.r.l., a company limited by guarantee registered in Italy with registered number 09599600963 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy.

Deloitte Central Mediterranean S.r.l. is the affiliate for the territories of Italy, Greece and Malta of Deloitte NSE LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL, Deloitte NSE LLP and Deloitte Central Mediterranean S.r.l. do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.

Università: bene capacità gestionale durante Covid. Lo studio analizza flessibilità, inclusione e smart working

La capacità gestionale e del capitale umano delle Università italiane durante la pandemia è giudicata in maniera positiva da uno studio della Deloitte presentato all'Assemblea del CoDAU (Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie) a margine della quale, in un webinar, sono stati presentati i risultati dell'indagine commissionata a Deloitte per analizzare i sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane presso le Università italiane. Lo studio, spiega una nota, ha indagato oltre 22mila soggetti dell'area tecnico-amministrativa coinvolgendo 32 Atenei, ossia il 44,8% del sistema universitario, composto da strutture statali, politecnici, scuole superiori ad ordinamento speciale, istituti alta specializzazione, Università per stranieri, tra i quali si annoverano anche mega strutture come l'Università degli Studi di Roma La Sapienza, l'Università di Bologna e l'Università degli Studi di Padova. Tra i risultati più rilevanti, è emerso che le Università, al pari delle migliori imprese, sono ambienti di lavoro competitivi e presentano una buona capacità attrattiva verso competenze di livello, che tuttavia gli atenei ricercano in misura superiore alla domanda. Relativamente all'emergenza sanitaria legata alla pandemia, le Università italiane hanno dimostrato di saper rispondere con efficienza: nel 100% dei casi analizzati, gli Atenei hanno messo in atto forme di smart working (il 66,7% lo aveva già introdotto prima dello scoppio della pandemia), dotando il proprio personale dei supporti tecnologici necessari e lanciando iniziative di e-learning.

Il 68% degli Atenei, inoltre, ha adottato meccanismi per la valutazione dell'efficacia del lavoro agile.

Secondo quanto emerge dallo studio, molti Atenei hanno anche mostrato di possedere una grande capacità di resilienza: la maggior parte di questi ha infatti integrato e modificato i propri obiettivi pluriennali a seguito della crisi. L'89,3% delle Università che hanno partecipato allo studio ha dichiarato di voler "essere più concentrati sulla soddisfazione degli studenti" e l'82,1% ha detto che ritiene importante "continuare ad operare in modo più virtuale".

La survey fornisce inoltre indicazioni circa il futuro del supporto tecnico ed amministrativo negli Atenei.

Cala l'importanza percepita delle competenze manageriali più tradizionali (performance management, formazione e sviluppo, organizzazione) e cresce l'attenzione verso nuove tematiche (People Analytics, piani di successione, future of work) orientate alla capacità di pianificazione in ambiente incerto, alla gestione dei talenti, alla progettazione di modelli operativi e alla comprensione dei processi decisionali e delle scelte strategiche e di business).

(ANSA) - ROMA, 04 FEB -

