

VALENTINA ALBERTAZZI
GIANNI PENZO DORIA



PROCEDAMUS PRISMA

SETTEMBRE 2026



**Il *Full Time Equivalent* complesso
tra procedimenti amministrativi e organizzazione**

di Valentina Albertazzi & Gianni Penzo Doria

Settembre 2026

Sommario

1. Il contesto di Procedamus® PRISMA	3
2. Il calcolo del FTE semplice e del FTE complesso	5
3. Le componenti del modello	9
3.1 Quantità del personale in chiave meramente numerica	10
3.2 Qualità del personale in otto parametri/coefficienti (7+1)	10
3.2.2 Validazione e validità annuale	15
3.2.2 L'affidabilità come parametro essenziale	16
3.3 Coefficiente di inquadramento (CI)	17
3.4 Coefficiente di esperienza specifica (CE)	18
3.5 Coefficiente di formazione specialistica (CF)	18
3.6 Coefficiente di performance (CP)	19
3.7 Coefficiente di affidabilità personale (CA)	19
3.8 Coefficiente di criticità organizzativa (CC)	21
3.9 Coefficiente di disponibilità operativa (CD)	21
3.10 Interpretazione del risultato	22
4. Mappatura dell'azione amministrativa: affari, attività e procedimenti	23
4.1 Il punteggio assegnato	25
4.2 Il calcolo del volume ponderato di lavoro	27
5. La formula del FTE complesso	28
5.1 Il FTE ponderato individuale	28
5.2 Il FTE ponderato dell'unità organizzativa	29
5.3 Il fabbisogno di FTE ponderato	29
5.4 L'indice di adeguatezza del personale	29
5.5 La formula generale del FTE ponderato di organizzazione	30
6. L'applicazione pratica	30
6.1 Le condizioni di validità del modello	32
6.2 Gli elementi semplificatori non presi in considerazione	33
6.3 Gli sviluppi possibili: performance e CEV	33
7. Conclusione: il FTE come strumento di gestione organizzativa	35

1. Il contesto di Procedamus® PRISMA

Procedamus® è il progetto di formazione-intervento dedicato al mondo delle **università** e degli **enti pubblici di ricerca**, il cui acronimo deriva dall'espressione "Procedimenti amministrativi delle università degli studi". Attivo dal 1997, il progetto ha accompagnato la creazione di un sistema archivistico universitario nazionale, dapprima con Titulus, poi con UniDOC e, dal 2015, con Procedamus. I suoi principali obiettivi sono soprattutto la formazione esclusiva per i partecipanti al percorso annuale e la realizzazione di strumenti professionali tramite gruppi di lavoro, cui partecipano archivisti, giuristi, diplomatisti, informatici, privacy officer, etc. sempre in una logica interprofessionale provenienti da una cinquantina di atenei ed EPR.

PRISMA PRISMA è l'acronimo di "Procedimenti e Rilevazione Integrata per il Sistema di Monitoraggio dell'Azione amministrativa". Lo scopo principale è l'affiancamento al modello di **Full time equivalent (FTE) semplice** (cd. "grezzo") di un modello più articolato, chiamato **FTE complesso**, attraverso il quale integrare le informazioni su affari, attività e procedimenti amministrativi con quelle derivate dalle risorse umane di un'organizzazione.

Il risultato è la valorizzazione, attraverso parametri adeguabili ai diversi contesti organizzativi, di dati integrati per permettere un calcolo ponderato e il più possibile aderente alla realtà dell'amministrazioni pubbliche, in particolare di università e di enti pubblici di ricerca.

Il focus principale non è sui processi amministrativi, per loro intrinseca natura pressoché evanescenti e sostanzialmente privi di evidenze documentali affidabili. Mentre nel mondo privato i processi hanno rilevanza autonoma, nel mondo delle amministrazioni pubbliche devono essere necessariamente integrati con

la **mappatura dell'azione amministrativa** che, imprescindibilmente, produce documenti e prove affidabili per garantire data certa e provenienza certa a ciascun documento prodotto dalle unità organizzative responsabili (UOR), dai responsabili dei procedimenti amministrativi (RPA) e dai responsabili unici di progetto (RUP)¹.

Nel 2017, anche grazie al Convegno dei Direttori generali delle Amministrazioni Universitarie (CoDAU), è stato pubblicato il volume “I procedimenti amministrativi delle università italiane”, scaricabile gratuitamente dal sito dell’editore EUT e in fase di aggiornamento entro il 2027, grazie a un gruppo di lavoro nazionale interprofessionale e a un gruppo scientifico di validatori.

Si tratta di un patrimonio informativo documentale appartenente a tutte le università, in quanto l’azione amministrativa, essendo regolata dall’ordinamento giuridico italiano, è pressoché simile in tutti i contesti e prevede la produzione di documenti sostanzialmente normalizzati nei contenuti.

Facciamo un esempio concreto inerente al processo di elaborazione della Scheda unica annuale del Corso di studio (SUA-CdS). Cosa rimane delle discussioni, delle perplessità dei docenti e degli studenti, degli incontri informali in sede di redazione o di revisione della SUA-CdS? Nulla. Così come di riunioni informali, confronti tra docenti, interlocuzioni con studenti, valutazioni preliminari, confronti con il Presidio della qualità o con il Nucleo di valutazione costituiscono componenti rilevanti del processo organizzativo che conduce alla predisposizione del documento finale. Tuttavia, una volta concluso il processo, ciò che rimane come evidenza stabile e verificabile non è l’insieme delle

¹ I concetti di UOR e di RPA furono introdotti nel nostro ordinamento dagli artt. 4-6 della legge 7 agosto 1990, n. 241, *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti*, mentre il RUP attualmente dal D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 39, *Codice dei contratti pubblici*, con cui all’art. 15 è stato trasformato il Responsabile unico del procedimento in Responsabile unico del progetto.

interazioni che lo hanno caratterizzato, bensì la documentazione prodotta e conservata secondo le regole dell'ordinamento giuridico. E, in conclusione, rimane come prova affidabile il documento SUA-CdS caricato nel portale ministeriale e conservato come allegato al verbale del consiglio dipartimentale di approvazione. In altri termini, nel nostro ordinamento, la persistenza delle prove è affidata ai documenti, non ai processi.

Facciamo un altro esempio. In sede di progetto di una nuova organizzazione, cosa rimane degli incontri con i dirigenti, con i responsabili, con le organizzazioni sindacali e delle interazioni con gli organi? Nulla di tutto ciò che non sia documentato, come i verbali delle riunioni e il provvedimento con cui il top management cristallizza – a livello procedimentale, non di processo – quanto stabilito.

Per tali ragioni, non solo, è opportuno progettare un modello che, anziché concentrarsi sull'evanescenza dei processi (al cambio di Rettore o di Direttore generale cambiano, di norma, anche l'organizzazione, le procedure, i processi), abbia come riferimento stabile, anche se dinamico in ragione del fluire del tempo e dell'aggiornamento dei dati sul personale (anzianità di servizio, titoli di studio, progressioni di carriera, etc.), la **mappatura integrata di affari, attività e procedimenti amministrativi**. Su queste premesse e in questo contesto è stato progettato **Procedamus PRISMA²**.

2. Il calcolo del FTE semplice e del FTE complesso

Il *Full Time Equivalent (FTE)* costituisce uno degli indicatori maggiormente utilizzati nel management delle organizzazioni pubbliche e private per stimare il

² Un riferimento importante per lo studio dei processi (e, in parte, dei procedimenti) è stato T.H. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, «Harvard Business School Press», 1993, il quale per primo intuì l'integrazione tra processi, persone, organizzazione, informazioni e tecnologia.

fabbisogno di personale secondo criteri oggettivi. In sintesi, si tratta di un'unità di misura utilizzata per normalizzare il computo del personale sulla base delle ore lavorate effettive, bilanciando i dati dei lavoratori a tempo pieno o in part-time. È utilizzato anche per destinare, con equilibrio e con prudenza, le risorse umane agli uffici, al fine di valutare l'efficienza organizzativa. Tradizionalmente, infine, serve anche come indicatore per rappresentare la quantità di lavoro espressa da un'organizzazione in termini di unità di personale a tempo pieno.

Il FTE si calcola dividendo il numero totale di ore lavorate dal personale per il numero di ore annue a tempo pieno, calcolato secondo la formula classica:

$$\frac{\text{Ore lavorate totali}}{\text{Ore standard annue per full-time}}$$

In pratica, tale calcolo non misura la qualità, ma esclusivamente la quantità:

- 1 persona full-time = 1 FTE
- 5 part-time al 50% = 2,5 FTE

La linearità di questo computo ne costituisce anche la principale debolezza e ne evidenzia l'insufficienza sul piano del management strategico. Misura, infatti, la capacità lavorativa effettiva dell'organizzazione, la quantità di lavoro disponibile, agevola il controllo della spesa, ma non affronta i nodi della qualità del lavoro, della complessità delle attività svolte, del peso istituzionale e strategico dell'attività amministrativa mappata. Inoltre, il FTE non affronta i nodi della corrispondenza tra le competenze e le criticità del personale da una parte e le esigenze delle funzioni assegnate a ciascuna unità organizzativa responsabile dall'altra. In definitiva, pur restituendo in pochi minuti informazioni utili per un cruscotto direzionale quantitativo, il FTE semplice si rivela estraneo a

un'analisi manageriale approfondita, impedendo di cogliere le dimensioni organizzative qualitative che ogni dirigente dovrebbe governare.

Per tali motivi, siamo di fronte a variabili che mutano da amministrazione ad amministrazione, anche in base ai rispettivi modelli organizzativi. Essi sono, per loro natura, soggetti a continui processi evolutivi e rischiano pertanto di rappresentare una fotografia rapidamente superata della realtà in cambiamento costante. A questo punto, l'integrazione tra la dimensione quantitativa e l'approccio qualitativo rappresenta la chiave di volta per analizzare il fabbisogno effettivo calcolato su dati ponderati, riducendo il ricorso a valutazioni euristiche o valutazioni empiriche tipiche di valutazioni approssimative.

Un'organizzazione che impiega dieci persone per svolgere attività routinarie di bassa complessità non è comparabile, sul piano del fabbisogno reale di risorse umane, con un'organizzazione che impiega dieci persone per gestire procedimenti complessi ad alto impatto strategico. Il calcolo del FTE semplice, tuttavia, restituisce per entrambe il medesimo risultato: dieci FTE. La sola dimensione quantitativa, quindi, non è sufficiente a rappresentare il reale fabbisogno di personale.

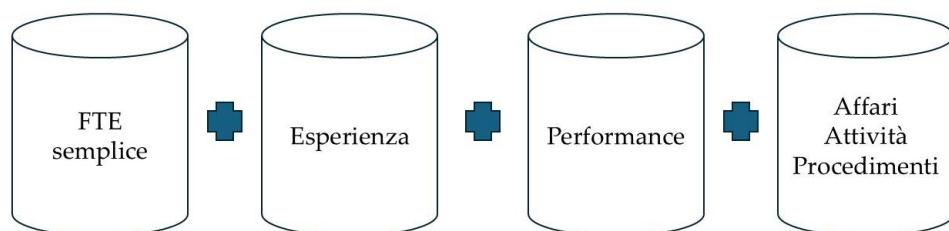
Per una corretta valutazione del fabbisogno è, dunque, necessario affiancare alla dimensione quantitativa una dimensione qualitativa, considerando la complessità delle attività, le competenze richieste, l'esperienza maturata e la formazione specialistica necessaria

La valorizzazione della componente qualitativa può tradursi in maggiore produttività, più elevata capacità organizzativa e incremento del valore generato per l'ente. Tuttavia, non una quantità maggiore di FTE semplice, se applicato secondo una logica meramente contabile e al di fuori delle dimensioni

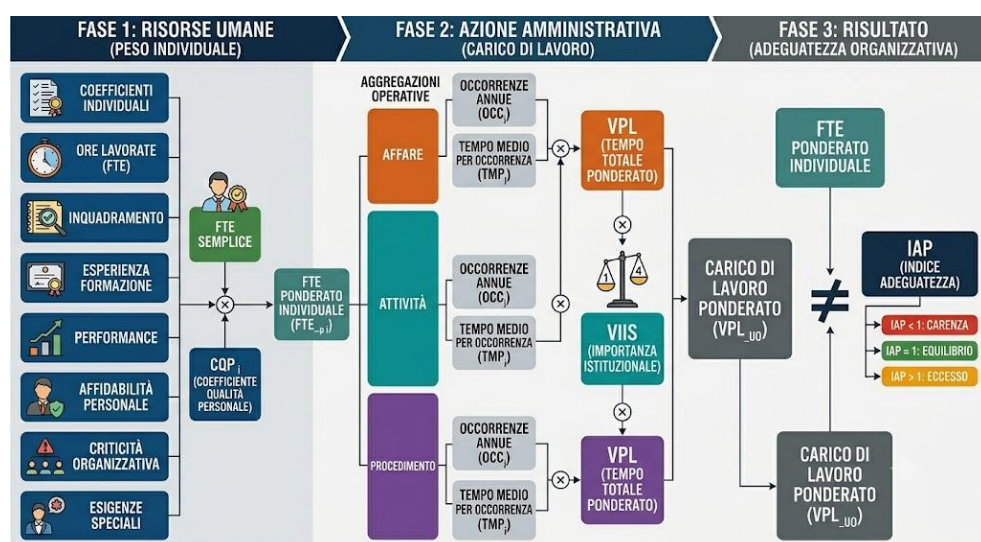
qualitative, tra le quali, in primo piano si trovano quelle esperienziali e di formazione specialistica. Mappare la qualità e non solo la quantità delle attività lavorative nasce come strumento per favorire le scelte strategiche della *Governance*, come illustrato nei paragrafi seguenti.

Il modello, che qui si presenta, propone un modello integrato per la stima del fabbisogno di personale, volto a superare i limiti del tradizionale indicatore FTE mediante l'introduzione di due dimensioni aggiuntive: la qualità del personale, misurata attraverso un indice di competenza e di esperienza, cui è aggiunto il peso istituzionale e strategico di affari, attività e procedimenti amministrativi. Si è scelto di evitare l'inglesismo *capability* a favore di competenza e professionalità. Parimenti, si è evitato il termine *seniority* e il giuridicamente più diffuso *anzianità*, poiché tali lemmi si discostano dal concetto dinamico di esperienza qui adottato.

Il peso istituzionale è misurato attraverso una scala di complessità da 1 a 7. Il risultato è un *FTE complesso* in grado di restituire una misura maggiormente precisa e operativamente più significativa del fabbisogno di risorse umane di un'amministrazione pubblica.



Trasformiamo ora i concetti fin qui espressi in due infografiche distinte con l'aiuto della AI, che riportiamo qui di seguito.



Nei modelli seguenti, la formula più sintetica possibile da applicare è la seguente, che ogni organizzazione potrà meglio adattare al proprio contesto:

$$Indice = \sum(peso_i \times coefficiente_i)$$

La formula sarà illustrata nei prossimi paragrafi.

3. Le componenti del modello

Il modello di calcolo del FTE complesso si articola in tre componenti, da determinarsi prima di calcolarlo: quantità, qualità, azione amministrativa. Inoltre, il modello non si presenta come chiuso, anzi si presta a un'applicazione tramite

media ponderata, prodotti dei coefficienti e media con correttori, che il management dovrà scegliere, anche rimodulando volta per volta.

3.1 Quantità del personale in chiave meramente numerica

La componente quantitativa cui si fa riferimento rimane quella tradizionale: il numero di persone disponibili e le ore dedicate da ciascuna di esse al lavoro nell'unità di tempo considerata. Questa componente, come abbiamo visto, è espressa attraverso il cd. *FTE semplice* (espressione da preferire a quella più usuale di *FTE grezzo*), base di partenza del calcolo. In tale computo, devono essere compresi anche i servizi in *outsourcing*.

Il FTE semplice, come abbiamo visto, è computato in base al rapporto tra le ore annue effettivamente lavorate e il numero di ore annue di riferimento a tempo pieno nell'ente. Pertanto, un dipendente a tempo pieno che lavora 1.560/1.600 ore annue il cui riferimento nominale (senza congedi e permessi) è 1.760 ore assume un FTE semplice di 1,00. Un dipendente part-time al 50%, quindi 880 ore su base annua, assume un FTE semplice di 0,50. Il FTE semplice dell'ente è la somma dei FTE semplici di tutti i dipendenti³.

3.2 Qualità del personale in otto parametri/coefficienti (7+1)

Nel modello che qui si presenta, la componente qualitativa introduce la misurazione delle competenze, dell'esperienza e della professionalità del personale. Non tutte le ore lavorate hanno lo stesso valore organizzativo, reale o percepito: un'ora di lavoro di un EP con vent'anni di esperienza in un settore

³ Negli atenei italiani, il CCNL di riferimento prevede un orario di lavoro di 36 ore settimanali. Moltiplicato per 52 settimane, porta a un monte ore annuo teorico di 1.872 ore, ma al netto delle ferie e delle festività, anche soppresse, su cinque giorni lavorativi, si attesta solitamente attorno alle 1.550 - 1.600 ore lavorabili effettive, al netto del calcolo medio di assenze per malattie, congedi, etc.

specifico è valorizzabile molto di più, in termini di capacità di produrre efficienza per l'ente, di un'ora di lavoro di un collaboratore o di un funzionario neoassunto, a parità di efficacia.

Per misurare questa dimensione risulta opportuno introdurre il *Coefficiente di qualità del personale (CQP)*, calcolabile su una scala da 0,5 a 2,0 sulla base di sette parametri, qui di seguito illustrati, con frazioni di 0,10, cui si aggiunge un ottavo parametro che, per prudenza, è opportuno classificare come opzionale, in quanto riferito non tanto al patrimonio professionale, quanto piuttosto agli strumenti utilizzati. I parametri devono essere calcolati in maniera ponderata, senza calcoli aritmetici in grado di produrre una distorsione finale.

1. *Livello di inquadramento contrattuale*: esprime la posizione giuslavoristica formale nella tecnostruttura e va da 0,5 per i livelli più bassi a 1,0 per i livelli intermedi fino a 2,0 per i livelli di elevata professionalità (EP) e dirigenziali;
2. *Esperienza nel ruolo specifico*, misurata in anni di effettivo esercizio delle funzioni assegnate in un ruolo determinato, con un coefficiente correttivo che va da 0,8 per i primi due anni a 1,2 per oltre dieci anni di esperienza specifica. In questo calcolo il prodotto tra il livello di inquadramento contrattuale e l'esperienza non è sommato ad altri fattori, altrimenti si rischierebbe di appiattire il delta ponderato. Ad esempio, un dirigente neoassunto avrebbe un punteggio di inquadramento alto, ma un'esperienza bassa. Mantenere la natura *moltiplicatoria* (inquadramento x esperienza) tutela maggiormente il valore dell'esperienza specifica rispetto all'inquadramento formale.
3. *Livello di formazione specialistica*, misurato sulla base del percorso formativo specifico per le funzioni svolte, con un coefficiente correttivo da 0,5 per la formazione generica a 1,0 per la formazione specialistica

certificata, soprattutto universitaria. Tale fattore è oltremodo fondamentale in un'organizzazione come le università, che erogano i tre livelli di formazione; non riconoscerla sarebbe come sconfessarne implicitamente il ruolo;

4. *Valutazione della performance*, desunta dai sistemi di valutazione del personale adottati dall'organizzazione, con un coefficiente correttivo da 0,8 per performance insufficiente a 1,2 per performance eccellente, attraverso una finestra temporale calcolata sull'ultimo triennio;
5. *Affidabilità personale*, anche in carenza di formazione specialistica, rappresenta una delle caratteristiche essenziali per la scelta oculata del fabbisogno, come descriveremo al termine di questa disamina al § 2.2.1;
6. *Criticità per l'organizzazione*, come risorse umane soggette a provvedimenti disciplinari (quindi irrogati, non procedimenti in corso), in attesa di trasferimento verso altri enti, in contenzioso giudiziale con l'amministrazione o destinati alla quiescenza entro i prossimi 36 mesi. Tale coefficiente è una funzione di scala riduttiva, da applicare alle risorse umane in situazioni oggettive che ne limitano strutturalmente il contributo organizzativo. Si applica un valore con forbice da 0,3 a 0,5 in funzione della gravità e della prevedibile durata della condizione critica. Inoltre, così come deve essere conteggiata la capacità di una risorsa umana di divenire un moltiplicatore culturale di valore, così deve essere censito il possibile fattore di crisi. Queste risorse non possono essere conteggiate come FTE pieno ai fini della pianificazione;
7. *Esigenze peculiari*, per soggetti con disabilità o con necessità di assistenza a disabili, anche temporaneamente o per la necessità di cure specialistiche inderogabili, part-time verticale, etc. In questo parametro, non si intende attribuire, nemmeno in ipotesi, un coefficiente

inferiore alla persona in ragione di una disabilità anche temporanea o di una malattia, bensì calcolare, per fattispecie ben note e disciplinate dalla normativa, il *Coefficiente di disponibilità lavorativa effettiva*⁴;

8. *IA agentica (opzionale)*: È ipotizzabile che alcune attività possano essere svolte da agenti di IA. Pertanto, è opportuno valutare una quantità di agenti in grado di sostituire pari risorse umane nel computo delle necessità organizzative per particolari operazioni procedurali e ripetitive (ad esempio, smistamento delle PEC, chatbot per le segreterie, etc.). La caratteristica di questo parametro è l'essere opzionale, nella misura in cui l'IA non è applicata ancora in maniera omogenea. Infine, l'IA non è una qualità di una risorsa umana, bensì uno strumento. Sebbene lungimirante e prospettico, dunque, l'IA rappresenta un *output* o uno strumento di automazione di affari, attività e procedimenti amministrativi (efficientamento ed efficacia, anche in caso di misurazione dei processi), ma non un coefficiente di qualità della risorsa umana.

In fase di prima applicazione, il management potrebbe decidere di non estenderla nel computo. In questo caso, si suggerisce una leggera modifica, attraverso l'introduzione di un coefficiente IA (CIA), nel modo seguente:

- CQP = 7 parametri "umani":
- CIA = coefficiente di supporto IA

In ogni caso, è caldamente consigliato di formalizzare nel provvedimento di adozione del modello la scelta correttiva tra una:

⁴ Il parametro indicato risponde alle politiche di inclusione che l'amministrazione riserva al personale con difficoltà, creando strumenti a supporto che rendano le difficoltà/indisponibilità coniugabili con le attività lavorative in un'ottica di *work-life balance*. Del resto, l'assegnazione di una risorsa fragile troverà migliore accoglienza se il responsabile dell'ufficio potrà contare su un FTE ridotto.

- media ponderata dei coefficienti qualitativi (lasciando la moltiplicazione solo per i fattori di correzione critica come CC e CD).
- ridefinizione della scala dei singoli coefficienti affinché il loro prodotto non subisca un'espansione incontrollata.

Si suggerisce di utilizzare, in sede di applicazione del modello, una sola logica.

Ad esempio:

CQP = media ponderata

mentre

CC e CD = correttori moltiplicativi.

In questo modo il modello rimane stabile e coerente: l'importante è esplicitare la scelta maggiormente idonea per il management. Parimenti, anche il valore dei coefficienti deve essere scelto, in ragione del fatto che le organizzazioni hanno peculiarità e tradizioni che non possono essere equiparate in una scala monolitica.

Ad esempio:

- Esperienza: pesa quanto formazione?
- Affidabilità: pesa il doppio?
- Performance: pesa il 10%?

Il modello oggi lascia uno spazio equilibrato alla discrezionalità del management, perché la definizione di modelli astratti si scontrano con la loro inapplicabilità olistica, se non vissuta dall'interno delle organizzazioni. Dunque, l'introduzione deve avvenire anche attraverso simulazioni, aggiustamenti e calibrature del modello. Non a caso, enti diversi potrebbero ottenere risultati

differenti, in ragione del fatto che, a parità di attività amministrativa, incide la variabile delle risorse umane, finanziarie, strumentali e contabili. Ad esempio, in un ente giovane e con età anagrafica bassa è opportuno un percentile ridotto sul coefficiente “Esperienza”.

3.2.2 Validazione e validità annuale

In sede di applicazione del modello deve essere anche individuato il ruolo dedicato a:

- Validare i coefficienti;
- approvare delle valutazioni;
- aggiornare e certificare i dati.

Deve essere individuata anche la periodicità, come il riesame annuale, anche perché alcuni dati (esperienza, ruolo, titolo di studio, etc.) sono in aggiornamento annuale costante. Di norma, si suggerisce l'applicazione a fine anno, tra ottobre e dicembre, con proiezione nell'anno seguente, proprio per avere una governance del modello FTE complesso con ruoli, responsabilità e periodicità. Sembra intuitivo, altresì, individuare il Direttore generale o il Segretario generale, oppure il vicario o ancora un collegio di tre dirigenti come responsabili dell'applicazione.

Tale collegio, inoltre, deve indicare le soluzioni ai casi in cui:

- manca la valutazione della performance;
- un dipendente è neoassunto;
- il personale è comandato;
- un dirigente cambia struttura;
- una UOR è appena costituita.

Il modello deve prevedere regole standard da inserire nel *Piano integrato di attività e organizzazione* (PIAO), anche attraverso una roadmap e delle regole di implementazione come, ad esempio:

- censimento attività;
- definizione coefficienti;
- validazione del management;
- sperimentazione pilota;
- calibrazione;
- estensione;
- monitoraggio annuale.

3.2.2 L'affidabilità come parametro essenziale

Quelli passati ora in rassegna sono parametri importanti ma, fra tutti, quello irrinunciabile risulta il n. 5, l'affidabilità. È certamente il meno oggettivo, scientificamente opinabile, ma rappresenta la dimensione percepita da un manager. Non significa acquiescenza, obbedienza acritica, bensì capacità di muoversi nei gangli della burocrazia con garbo istituzionale e, soprattutto, con riservatezza, avendo come unico faro l'interesse generale dell'amministrazione, senza la necessità di apparire. Tale parametro risulta utile soprattutto per il personale a scolarità non elevata, ma con grandi stimoli ad agire nell'interesse dell'istituzione.

Infatti, affari, attività e procedimenti amministrativi sono realizzati da persone, da scegliersi con cura e da assegnare con diligenza per farli lavorare nel miglior ambiente possibile per loro. A parità di ambiente, non a caso, persone apparentemente simili per esperienza e per profilo professionale, possono restituire esiti profondamente differenti.

L'affidabilità organizzativa, pertanto, è definibile come la capacità dimostrata dal dipendente di garantire continuità operativa, rispetto delle scadenze, correttezza procedurale e collaborazione istituzionale nel tempo.

In questo ambito assume particolare rilievo la capacità di valutazione del management, chiamato a integrare gli indicatori quantitativi con il proprio giudizio professionale: qui la *manus* (il tocco umano del manager, da cui deriva) deve emergere. In ruoli fiduciari, come la segreteria della governance, meglio un profilo contrattuale inferiore a fronte di un'affidabilità alta, in luogo di un profilo professionale elevato, ma di scarsa affidabilità per affari, attività e procedimenti amministrativi di taglio delicato sotto plurimi profili: anticorruzione, strategie, organi collegiali, gestione documentale, etc.

Il CQP individuale si calcola come media ponderata di tali parametri, con pesi che il management potrà affinare in funzione delle proprie priorità gestionali e in armonia con il Piano strategico.

I valori dei coefficienti sono convenzionali e calibrabili in base all'organizzazione. Quella che segue è una simulazione dettata da un'applicazione concreta.

3.3 Coefficiente di inquadramento (CI)

Valuta il peso organizzativo della posizione.

Livello	CI
Operatore esecutivo	0,50
Collaboratore amministrativo	0,75
Funzionario	1,00

Elevata Professionalità	1,30
Responsabile di struttura	1,50
Dirigente	2,00

3.4 Coefficiente di esperienza specifica (CE)

Esperienza effettiva nel ruolo svolto.

Anni	CE
0-2	0,80
3-5	0,90
6-10	1,00
11-15	1,10
>15	1,20

Nel computo si considera esclusivamente l'esperienza pertinente alla funzione svolta.

Il sistema di calcolo prevede aggiornamenti automatici e altri presidiati, fatta salva l'opportunità dell'integrazione con il database del sistema di gestione delle carriere.

3.5 Coefficiente di formazione specialistica (CF)

Particolarmente importante in un'organizzazione rivolta all'innovazione, ai servizi diretti ai cittadini, alle imprese, nonché alla formazione e alla ricerca.

Livello	CF
Formazione generica	0,50
Formazione coerente con il ruolo	0,80

Specializzazione certificata	0,90
Alta specializzazione universitaria	1,00

Esempi:

- Master universitario
- Dottorato
- Certificazioni professionali
- Formazione specialistica ANVUR, Dipartimento Funzione pubblica, etc.
- Certificazioni contabili, legali, HR, project management

3.6 Coefficiente di performance (CP)

Deriva dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP).

Fascia	CP
Insufficiente	0,80
Sufficiente	0,90
Buona	1,00
Ottima	1,10
Eccellente	1,20

3.7 Coefficiente di affidabilità personale (CA)

Misura la capacità della persona di garantire continuità operativa.

Indicatori:

- rispetto delle scadenze;
- autonomia;

- assenteismo;
- accuratezza;
- capacità di *problem solving*;
- comportamento organizzativo.

Gli indicatori poggiano su una base oggettiva, in cui è evidenziata una stretta correlazione tra qualità prestazionale, valutazione della performance e metodologia del FTE complesso.

Infatti, il grado di affidabilità sarà determinato dalla media delle valutazioni ottenute dal dipendente negli ultimi tre anni nella valutazione degli elementi comportamentali di seguito indicati (scala di valutazione da 1 a 5):

Operatori, collaboratori, funzionari senza incarico di responsabilità:

- attenzione alle esigenze dell'utenza;
- soluzione dei problemi;
- coinvolgimento nei processi lavorativi;
- flessibilità;
- correttezza e precisione;
- capacità di interazione nel gruppo di lavoro.

Collaboratori, funzionari, EP, dirigenti con incarico di responsabilità:

- attenzione alle esigenze dell'utenza;
- soluzione dei problemi;
- coinvolgimento nei processi lavorativi;
- flessibilità;
- capacità organizzative e gestionali.

È considerata per ogni elemento la media della valutazione triennale e poi i valori medi sono sommati con determinazione della media totale.

Livello	CA
Critica nessuna valutazione	0,80
Bassa media tra 1 – 1,99	0,90
Adeguate media tra 2 – 2,99	1,00
Elevata media tra 3 – 3,99	1,10
Eccellente media tra 4 – 5	1,20

3.8 Coefficiente di criticità organizzativa (CC)

Valuta la disponibilità prospettica della risorsa, in una fusione accurata di fattori organizzativi, giuridici e comportamentali.

Situazione	CC
Nessuna criticità	1,00
Pensionamento entro 36 mesi	0,90
Mobilità in uscita programmata	0,80
Contenzioso in corso	0,70
Provvedimento disciplinare	0,60
Criticità multipla	0,50

L'obiettivo non è sanzionare il dipendente, ma misurare il rischio organizzativo.

3.9 Coefficiente di disponibilità operativa (CD)

Questo parametro deve essere utilizzato in ottica inclusiva e non discriminatoria.

L'obiettivo è misurare la disponibilità operativa effettiva e il fabbisogno organizzativo.

Situazione	CD
Nessuna limitazione	1,00
Necessità limitate gestibili	0,95
Necessità significative	0,90
Riduzione temporanea documentata	0,80

È fondamentale che il coefficiente sia utilizzato esclusivamente per la pianificazione delle risorse e mai per finalità retributive o valutative.

Gli elementi sopra indicati consentiranno anche di evidenziare situazioni “emergenziali” in cui l’equilibrio lavorativo-prestazionale del settore è imprevedibilmente modificato, consentendo alla Governance di valutare la possibile aggiunta di personale per far fronte alla criticità.

3.10 Interpretazione del risultato

FTEPonderato	Significato
>1,50	Risorsa strategica
1,20-1,49	Alta capacità organizzativa
0,90-1,19	Capacità pienamente adeguata
0,70-0,89	Capacità ridotta
<0,70	Area da presidiare

4. Mappatura dell'azione amministrativa: affari, attività e procedimenti

Questa è la componente più innovativa del modello FTE complesso, anche perché può dirsi un tratto distintivo netto rispetto all'approccio classico, in cui un'analisi basata esclusivamente sui processi rischia di non cogliere adeguatamente la dimensione documentale e procedimentale obbligatoria dell'azione amministrativa. Nel *Business Process Management*, il processo rappresenta la sequenza logico-funzionale delle attività, mentre nelle amministrazioni pubbliche il procedimento diventa la sua veste giuridico-formale obbligatoria, in ossequio al principio di documentalità previsto dall'art. 2699 del Codice civile.

Prima di calcolare il fabbisogno di personale, è necessario mappare in modo sistematico tutto ciò che l'organizzazione agisce concretamente. Tale mappatura è preliminare all'applicazione del modello, dal momento che senza una mappatura accurata e aggiornata di quanto l'organizzazione fa, qualsiasi calcolo del FTE è destinato a essere impreciso o, peggio, fuorviante.

La mappatura deve coprire tre tipologie di aggregazioni operative, con quattro coefficienti di analisi diversificata. Le tre tipologie sono affare, attività e procedimento amministrativo.

L'affare è inerente a una competenza non proceduralizzata, né procedimentalizzata, per la cui chiusura non è prevista l'adozione di un provvedimento finale (ad es., un gruppo di lavoro, un corso di formazione). Non ha tempi di conclusione definiti dalla normativa.

L'attività riguarda una competenza proceduralizzata, per la quale esistono documenti vincolati o attività di aggiornamento procedurale e per la quale non è

comunque previsto l'adozione di un provvedimento finale (ad es., pareri legali, cambio residenza, etc.). Può avere tempi di conclusione stabiliti dalla normativa.

Il procedimento amministrativo è una sequenza ordinata di atti, di norma integrata da documenti amministrativi, orientata a favorire la trasparenza e la partecipazione, nonché finalizzata, in un tempo predeterminato, a un risultato rappresentato in un documento contenente il provvedimento finale. Poniamo come esempio il procedimento amministrativo di chiamata di un professore universitario. Esso è articolato in almeno sette sub-procedimenti deliberativi riferibili a un organo monocratico (il Rettore), a tre organi collegiali (Senato accademico, Consiglio di amministrazione e Consiglio di dipartimento) e a un collegio perfetto (Commissione valutatrice), sempre ammesso che sia già previsto il settore scientifico disciplinare, oggi gruppo scientifico-disciplinare, per il quale risultano indispensabili ulteriori sub-procedimenti deliberativi.

Nel presente modello si è scelto di non mappare i processi in senso astratto, spesso troppo fluidi, “evanescenti” e soggetti a rapida obsolescenza in base al cambio intrinseco in ogni organizzazione. Il modello, infatti, assume come unità primaria di rilevazione affari, attività e procedimenti amministrativi, ritenendoli maggiormente tracciabili rispetto ai processi organizzativi, fino a cogliere la materialità dell'azione amministrativa, focalizzando l'attenzione su evidenze documentali nominative e tipizzate comuni a tutte le amministrazioni pubbliche per settore omogeneo (comuni, province, regioni, camere di commercio, università, e.q.s.).

Qui si staglia il nodo centrale: il processo, per intrinseca natura, è un insieme di azioni che non producono necessariamente documenti, mentre l'azione amministrativa è costituita principalmente da documenti in grado di formare prova affidabile di procedure e di procedimenti. Quindi, risulta opportuno

lavorare per processi, ma è del tutto insufficiente se tale lavoro non è integrato in affari, attività e procedimenti amministrativi.

Infatti, la fase della documentazione è imprescindibile, altrimenti di quanto agito non rimarrà alcuna traccia.

Infine, quanto costa la manutenzione della Tabella dei procedimenti amministrativi? Tolto il lavoro iniziale, che può essere mutuato da modelli per enti omogenei (enti locali, camere di commercio, aziende sanitarie, università, e.q.s.), il costo di manutenzione è bassissimo in ragione del fatto che i procedimenti sono stabili nel tempo: cambiano i modelli organizzativi, cambia la governance, ma non l'attività amministrativa, se non attraverso una disposizione specifica.

4.1 Il punteggio assegnato

A ciascun affare, attività e procedimento amministrativo mappati viene attribuito un *Valore di importanza istituzionale e strategica* (VIIS) su una scala da 1 a 4, secondo i criteri che seguono, già caricati nelle schede di rilevazione dell'ente.

1. Ordinario
2. Significativo
3. Importante
4. Prioritario

VIIS 1 - ordinaria: punteggio 1. Rientrano in questa categoria le attività routinarie a basso impatto istituzionale e strategico, che non producono effetti giuridici rilevanti, non incidono sulle funzioni primarie dell'organizzazione e non richiedono competenze specialistiche elevate. Esempi tipici sono la gestione

della corrispondenza ordinaria, la protocollazione di documenti di routine, l'archiviazione corrente, la predisposizione di comunicazioni interne standardizzate. Un errore in queste attività produce conseguenze limitate e facilmente correggibili.

VIIS 2 - significativo: punteggio 2. Rientrano in questa categoria le attività che incidono sul funzionamento ordinario dell'organizzazione, che producono effetti amministrativi rilevanti ma non strategici, e che richiedono competenze tecniche specifiche ma non di livello superiore. Esempi tipici sono la gestione delle presenze del personale, la predisposizione di atti amministrativi di routine, la gestione dei contratti di fornitura di basso importo, la rendicontazione periodica ordinaria. Un errore in queste attività produce conseguenze significative ma gestibili.

VIIS 3 - importante: punteggio 3. Rientrano in questa categoria i procedimenti e i processi che incidono in modo rilevante sulle funzioni istituzionali primarie dell'organizzazione, che producono effetti giuridici significativi, che coinvolgono stakeholder rilevanti e che richiedono competenze specialistiche di livello avanzato. Esempi tipici sono le procedure concorsuali, i procedimenti disciplinari, la gestione dei contratti di importo rilevante, la predisposizione di atti normativi secondari, la gestione dei rapporti con le autorità di controllo. Un errore in queste attività produce conseguenze rilevanti e difficilmente reversibili.

VIIS 4 - prioritario: punteggio 4. Rientrano in questa categoria i procedimenti, gli affari e i processi che hanno impatto diretto sulla mission istituzionale dell'organizzazione, che producono effetti giuridici di massimo rilievo, che determinano le scelte strategiche dell'ente e che richiedono le competenze più elevate disponibili. Esempi tipici sono la programmazione strategica

pluriennale, la gestione dei procedimenti giudiziari e arbitrali, le procedure di fusione o trasformazione istituzionale, la gestione delle crisi, i procedimenti che coinvolgono la responsabilità degli organi di vertice. Un errore in queste attività produce conseguenze potenzialmente irreversibili per l'organizzazione.

Si richiama l'attenzione sulla graduazione indicata che, necessariamente, dovrà essere operata da parte del management in quanto presuppone una visione d'insieme. Essa rappresenta, altresì, una leva strategica di eccezionale rilevanza. Ad esempio, l'attivazione di un nuovo procedimento presso un settore, quale potrebbe essere il potenziamento della cybersicurezza (protocollo NIS2), oppure l'esigenza di potenziare l'attrattività degli studenti stranieri comporta una differente classificazione dell'attività da elevata a critica, con l'effetto di rideterminare il FTE complesso del settore.

Il valore indicato e la sua scala di applicazione possono essere anche il riferimento concreto per la mappatura del rischio corruttivo, per la graduazione delle indennità, suggerendo ancora una volta una perfetta integrazione tra il sistema di rilevazione del FTE complesso e il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

4.2 Il calcolo del volume ponderato di lavoro

Una volta completata la mappatura e attribuito il VIIS a ciascuna attività, è necessario calcolare il *Volume ponderato di lavoro* (VPL) di ciascuna unità organizzativa e dell'intera organizzazione. Nelle amministrazioni pubbliche il tempo di conclusione di un procedimento si desume dalla registrazione del primo e dell'ultimo documento, tenendo conto che l'art. 2 della legge 241/1990 stabilisce i termini entro i quali l'azione amministrativa deve svolgersi.

Per ciascuna attività mappata si determina il numero annuo di occorrenze utilizzando il sistema di gestione documentale (quante volte quella attività viene svolta nell'anno, calcolata sulla media dell'ultimo triennio) e il tempo medio necessario per svolgere una singola occorrenza in condizioni di normale efficienza da parte di personale adeguatamente qualificato. Il prodotto tra occorrenze annue e tempo medio per occorrenza fornisce il *Tempo Totale Annuo* (TTA) necessario per quella attività.

Il TTA viene poi moltiplicato per il VIIS dell'attività, ottenendo il *Tempo Totale Annuo Ponderato* (TTP) per quell'attività. La somma dei TTP di tutte le attività assegnate a un'unità organizzativa fornisce il *Volume Ponderato di Lavoro* di quella unità organizzativa (VPL_UO).

Il VPL esprime quindi non solo quanto lavoro c'è da fare, ma anche quanto quel lavoro è istituzionalmente e strategicamente rilevante. Un'unità che svolge poche attività di VIIS 4 può avere un VPL molto superiore a un'unità che svolge molte attività di VIIS 1, anche se il tempo idealmente impiegato è lo stesso.

5. La formula del FTE complesso

Siamo ora in grado di formulare il modello di calcolo del FTE complesso. Il calcolo tradizionale del FTE è una metrica puramente quantitativa. Per il management strategico, dobbiamo passare al concetto di FTE complesso.

Questo approccio non considera l'operatore come un'unità statica, ma come il motore di un sistema integrato. Non basta sapere *quante* persone abbiamo, dobbiamo mappare *cosa* fanno e *quanto valore* generano.

5.1 Il FTE ponderato individuale

Il FTE ponderato di un singolo individuo (FTE_p_i) si calcola come:

$$\text{FTE_p_i} = \text{FTE_semplice_i} \times \text{CQP_i}$$

dove FTE_semplice_i è il FTE semplice dell'individuo i (ore annue lavorate diviso ore annue di riferimento a tempo pieno) e CQP_i è il Coefficiente di Qualità del Personale dell'individuo i.

5.2 Il FTE ponderato dell'unità organizzativa

Il FTE ponderato di un'unità organizzativa (FTE_p_UO) si calcola come:

$$\text{FTE_p_UO} = \sum (\text{FTE_p_i})$$

per tutti gli individui i appartenenti all'unità

5.3 Il fabbisogno di FTE ponderato

Il fabbisogno di FTE ponderato necessario per svolgere tutte le attività assegnate a un'unità organizzativa (FAB_FTE_UO) si calcola come:

$$\text{FAB_FTE_UO} = \text{VPL_UO} / (\text{ORA_REF} \times \text{CQP_medio_richiesto})$$

dove VPL_UO è il Volume Ponderato di Lavoro dell'unità, ORA_REF è il numero di ore annue di riferimento per un FTE a tempo pieno, e CQP_medio_richiesto è il coefficiente di qualità medio necessario per svolgere le attività assegnate all'unità, calcolato come media ponderata dei CQP richiesti per ciascuna attività in funzione del rispettivo TTP.

5.4 L'indice di adeguatezza del personale

Il confronto tra FTE ponderato disponibile e fabbisogno di FTE ponderato fornisce l'Indice di Adeguatezza del Personale (IAP):

$$\text{IAP_UO} = \text{FTE_p_UO} / \text{FAB_FTE_UO}$$

Un IAP uguale a 1 indica un perfetto equilibrio tra personale disponibile e fabbisogno. Un IAP inferiore a 1 segnala una carenza di personale — quantitativa, qualitativa o entrambe. Un IAP superiore a 1 segnala un eccesso di personale rispetto alle attività assegnate, che può essere redistribuito verso unità in carenza.

5.5 La formula generale del FTE ponderato di organizzazione

Aggregando a livello di intera organizzazione, la formula generale del FTE ponderato è:

$$\text{FTE_P_ORG} = \frac{\sum_i (\text{FTE_semplice}_i \times \text{CQP}_i)}{\sum_j (\text{VIIS}_j \times \text{OCC}_j \times \text{TMP}_j / \text{ORA_REF} \times \text{CQP_req}_j)}$$

dove la sommatoria al numeratore è estesa a tutti gli individui i dell'organizzazione, e la sommatoria al denominatore è estesa a tutte le attività j mappate, con OCC_j pari al numero annuo di occorrenze dell'attività j , TMP_j pari al tempo medio per occorrenza dell'attività j , e CQP_req_j pari al coefficiente di qualità richiesto per svolgere l'attività j .

Semplificando in forma compatta:

$$\text{FTE_P_ORG} = \frac{\sum (\text{FTE}_i \times \text{CQP}_i)}{\sum (\text{VIIS}_j \times \text{TTG}_j / \text{ORA_REF} \times \text{CQP_req}_j)}$$

6. L'applicazione pratica

Per rendere concreta la formula, consideriamo un esempio semplificato riferito a un ufficio astratto con cinque dipendenti e quattro tipologie di attività.

- Settore reclutamento personale
- Segreteria generale

- Ufficio urbanistica

Il personale disponibile è composto da un dirigente con FTE semplice 1,0 e CQP 1,8, un funzionario esperto con FTE semplice 1,0 e CQP 1,3, due istruttori a tempo pieno con FTE semplice 1,0 ciascuno e CQP 1,0 ciascuno, e un collaboratore part-time al 50% con FTE semplice 0,5 e CQP 0,8.

Il FTE ponderato disponibile è quindi: $(1,0 \times 1,8) + (1,0 \times 1,3) + (1,0 \times 1,0) + (1,0 \times 1,0) + (0,5 \times 0,8) = 1,8 + 1,3 + 1,0 + 1,0 + 0,4 = 5,5$ FTE ponderati disponibili.

Le attività assegnate all'ufficio sono le seguenti. La gestione di 20 procedure concorsuali annue (VIIS 3), ciascuna di esse richiede 80 ore di lavoro con CQP richiesto 1,3, per un TTP di $20 \times 80 \times 3 = 4.800$ ore ponderate. La gestione di 200 pratiche ordinarie (VIIS 1), ciascuna richiedente 4 ore con CQP richiesto 1,0, per un TTP di $200 \times 4 \times 1 = 800$ ore ponderate. La partecipazione a 12 processi di programmazione annuale (VIIS 4), ciascuno richiedente 40 ore con CQP richiesto 1,8, per un TTP di $12 \times 40 \times 4 = 1.920$ ore ponderate. La gestione di 50 affari di corrispondenza istituzionale (VIIS 2), ciascuno richiedente 8 ore con CQP richiesto 1,1, per un TTP di $50 \times 8 \times 2 = 800$ ore ponderate.

Il Volume ponderato di lavoro totale è $4.800 + 800 + 1.920 + 800 = 8.320$ ore ponderate.

Assumendo $ORA_REF = 1.760$ ore annue e $CQP_medio_richiesto\ ponderato = 1,35$, il fabbisogno di FTE ponderato è: $8.320 / (1.760 \times 1,35) = 8.320 / 2.376 = 3,50$ FTE ponderati necessari.

L'Indice di adeguatezza del personale risulta: $IAP = 5,5 / 3,50 = 1,57$, indicando un eccesso teorico di personale ponderato rispetto alle attività assegnate. Questo segnale merita però un'analisi più approfondita: potrebbe indicare

un'opportunità di redistribuzione verso altre unità in carenza, oppure suggerire che il calcolo delle occorrenze o dei tempi medi sia sottostimato, oppure ancora che vi siano attività non ancora mappate che giustificano il personale disponibile.

6.1 Le condizioni di validità del modello

L'affidabilità del modello è legata al rispetto di alcune condizioni metodologiche.

- La prima condizione è la completezza della mappatura: tutte le attività devono essere incluse nella mappatura, senza eccezioni. Le attività non mappate producono una sottostima sistematica del fabbisogno e un IAP artificialmente elevato. Le schede attualmente rilevate (1850 ca.) risultano di buon livello, ma alcune di livello infimo e, addirittura, senza esposizione di alcun dato.
- La seconda condizione è l'aggiornamento periodico: le mappature invecchiano rapidamente perché le organizzazioni cambiano e i volumi di attività cambiano. Il modello deve essere ricalcolato almeno annualmente e ogni volta in cui si verificano cambiamenti organizzativi significativi.
- La terza condizione è la calibratura dei VIIS: l'attribuzione dei valori di importanza deve avvenire attraverso un processo strutturato che coinvolga i responsabili delle funzioni, il top management e i referenti istituzionali. I VIIS non possono essere attribuiti unilateralmente da un singolo soggetto.
- La quarta condizione è la misurazione rigorosa dei tempi: i tempi medi per occorrenza devono essere determinati attraverso rilevazioni concrete, non attraverso stime soggettive. La tecnica del work sampling o

la rilevazione sistematica attraverso i sistemi informativi gestionali sono gli strumenti più affidabili.

6.2 Gli elementi semplificatori non presi in considerazione

È possibile progettare *a latere* anche un'analisi semplificatoria prima di applicare il modello, attraverso parametri tanto universali, quanto riduttivi. Ogni attività dell'ente deve essere mappata e classificata, assegnando a ogni scheda di rilevazione un *Coefficiente di rilevanza strategica* (\$C_s\$) su una scala da 1 a 4:

- *Livello 1 (Marginale)*: attività di supporto routinario, basso impatto sui fini istituzionali.
- *Livello 2 (Operativo)*: attività necessarie al mantenimento del flusso di lavoro standard.
- *Livello 3 (Istituzionale)*: processi core legati alla missione dell'ente e alla compliance normativa.
- *Livello 4 (Strategico)*: procedimenti ad alto valore aggiunto, progetti PNRR, innovazione o affari critici per la governance.

6.3 Gli sviluppi possibili: performance e CEV

Il modello di FTE complesso non esaurisce la propria utilità nella pianificazione del fabbisogno di personale, ma si presta a costituire un'infrastruttura informativa trasversale, funzionale ai sistemi di valutazione della performance e della qualità della didattica e della ricerca previsti dall'ordinamento vigente. Infatti, non è concepito soltanto come strumento di dimensionamento degli organici, ma come sistema integrato di governo organizzativo che mette in relazione quantità e qualità delle risorse umane, complessità delle attività e rilevanza istituzionale delle funzioni svolte.

Il Coefficiente di Qualità del Personale (CQP), incorporando il Coefficiente di Performance (CP) desunto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) ai sensi del D.Lgs. 150/2009, consente di superare la tradizionale separazione tra ciclo della performance individuale e programmazione organizzativa, restituendo un dato ponderato in cui la valutazione del singolo dipendente concorre direttamente alla stima del fabbisogno reale dell'unità organizzativa.

Analogamente, la mappatura di affari, attività e procedimenti amministrativi, corredata dal Valore di Importanza Istituzionale e Strategica (VIIS), offre una base empirica riutilizzabile in sede di autovalutazione, valutazione periodica e accreditamento (sistema AVA), poiché consente di documentare, con evidenze tracciabili e non meramente dichiarative, il nesso tra dotazione di personale tecnico-amministrativo, complessità dei processi gestionali e sostenibilità dell'offerta formativa e delle attività di ricerca, in coerenza con quanto richiesto dalle Schede di monitoraggio annuale e dai Rapporti di riesame ciclico previsti per i Corsi di studio e per i Dipartimenti.

L'Indice di Adeguatezza del Personale (IAP), calcolato a livello di unità organizzativa, rappresenta inoltre un indicatore sintetico e replicabile nel tempo, idoneo a essere integrato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) quale evidenza a supporto della programmazione del fabbisogno di personale prevista dalla performance organizzativa, e a essere richiamato nei documenti di rendicontazione sociale e di sostenibilità dell'Ateneo, laddove la sostenibilità organizzativa, intesa come capacità dell'istituzione di garantire nel tempo i propri servizi essenziali senza ricorso sistematico a carichi di lavoro straordinari o a sottodimensionamento strutturale, costituisce preconditione, e non mero corollario, della qualità della didattica e della ricerca.

In tal senso, il FTE complesso si propone non come ulteriore adempimento documentale, ma come dispositivo di raccordo metodologico tra la dimensione gestionale interna (organizzazione del personale) e la dimensione valutativa esterna (ANVUR, ANAC, MUR), riducendo il rischio di autoreferenzialità dei processi di autovalutazione attraverso l'ancoraggio a dati quantitativi e qualitativi omogenei, verificabili e aggiornabili con cadenza annuale.

Ultimo ma non per importanza, le riflessioni sull'organizzazione interna, basate sulla concretezza documentale formale, rappresenta uno dei punti-requisito previsto dalla visita della Commissione di esperti di valutazione (CEV) di ANVUR. La CEV, infatti, richiede sempre di documentare tutti gli aspetti inerenti alla visita attraverso documenti provvisti di datacertazione.

7. Conclusione: il FTE come strumento di gestione organizzativa

Il modello di FTE complesso proposto non è semplicemente un esercizio algebrico, ma uno strumento di consapevolezza direzionale. Consente all'organizzazione di acquisire una conoscenza approfondita della propria tecnostuttura, dei carichi di lavoro e delle competenze effettivamente disponibili. Questa consapevolezza è la premessa indispensabile di qualsiasi decisione razionale sulle risorse umane: assumere, formare, redistribuire, esternalizzare.

La formula di FTE complesso combina la quantità del personale con la sua qualità e il volume ponderato delle attività con la loro importanza istituzionale e strategica. Fornisce una misura del fabbisogno di risorse umane incomparabilmente più precisa e più utile del FTE semplice. Non è uno strumento di immediata applicazione: richiede impegno, rigore metodologico e aggiornamento continuo. Ma è esattamente questa la cifra di un investimento metodologico in grado di contraddistinguere le organizzazioni che gestiscono le proprie risorse umane con consapevolezza da quelle che le gestiscono per inerzia.

In particolare, la disponibilità di indicatori ponderati rende possibile correlare in modo più rigoroso l'adeguatezza delle risorse tecnico-amministrative agli esiti della didattica, della ricerca e della terza missione, superando la tradizionale logica dei meri rapporti numerici tra personale e volumi di attività. Dal punto di vista scientifico, questo paragrafo è sostenibile perché non attribuisce ad ANVUR funzioni o indicatori che oggi non possiede, ma evidenzia come il modello possa costituire uno strumento di supporto ai processi di AQ e di valutazione, in linea con i principi del sistema AVA 3 (governo delle risorse, assicurazione della qualità, miglioramento continuo e sostenibilità organizzativa), senza affermare che il FTE complesso sia un indicatore ufficialmente adottato da ANVUR. Inoltre, è coerente con l'impostazione metodologica dell'articolo, che propone un modello integrato fondato sulla relazione tra qualità del personale, complessità delle attività e pianificazione strategica.

Infine, nel mondo universitario, il modello si presta a essere integrato mantenendo come base la tabella dei procedimenti, degli affari e delle attività. Infatti, è possibile inserire le informazioni sulle aree di rischio corruttivo previste da ANAC, i costi di ogni singola attività (Activity Based Costing - ABC), i termini di prescrizione per lo scarto documentale, etc., che ogni manager deciderà di implementare.

*

- Valentina Albertazzi è Direttore generale vicario all'Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti Pescara;
- Gianni Penzo Doria è Professore associato di Archivistica e di Diplomatica digitale all'Università degli Studi di Udine, responsabile scientifico di Procedamus.

Articolo pubblicato nel mese di settembre 2026 su

www.forumpa.it

