



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

CONCORSO PUBBLICO, PER ESAMI, A N. 1 POSTO DELL'AREA DEI FUNZIONARI - SETTORE AMMINISTRATIVO-GESTIONALE, CON RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO A TEMPO INDETERMINATO PRESSO LA DIREZIONE ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO RISORSE UMANE - CODICE 22422

La Commissione giudicatrice della selezione, nominata con Determina Direttoriale n. 1350 del 30/01/2025, composta da:

Dott.ssa Daniela Falcinelli	Presidente
Dott.ssa Silvia Leoni	Componente
Dott. Stefano Trancossi	Componente
Dott.ssa Alessia Del Gobbo	Segretaria

comunica i quesiti relativi alla prova orale:

BUSTA 1

Domanda 1

Nel contesto della Pubblica Amministrazione, e in particolare in ambito universitario, la misurazione e la valutazione della **performance** sono strumenti fondamentali per garantire il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi.

Un/a Responsabile Le chiede supporto per organizzare i colloqui di feedback nella Struttura. Quali sono gli elementi che metterebbe in evidenza per dare tale supporto?

Domanda 2

Con riferimento alle **posizioni organizzative e professionali**, l'articolo 87 del vigente CCNL di Comparto stabilisce quanto segue:

«1.[...] le amministrazioni, sulla base dei propri ordinamenti ed in relazione alle esigenze organizzative e di servizio, possono conferire ai dipendenti dell'Area dei Funzionari effettivamente in servizio, previo avviso interno, incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale che, pur rientrando nell'ambito delle funzioni dell'Area di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

2.Fatti salvi eventuali importi di miglior favore in essere definiti in applicazione dei precedenti CCNL, i valori dell'indennità di cui al comma 1 sono ricompresi tra un minimo di Euro 1.033 ed un massimo di Euro 7.000 annui lordi per 13 mensilità, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.»

Quali ritiene possano essere le principali sfide e criticità da affrontare nella definizione e nella graduazione delle posizioni organizzative?

Brano in inglese

In today's reality, OD is often misunderstood and its relevance questioned. As mentioned above, OD is often used synonymously with change management; it is often defined and overly constrained by its association with a set of "touchy-feely" values; and it is often described as a hammer looking for a nail. As a result, it is open to discussion whether OD is up to the task of facilitating the changes that organizations need to exist and thrive in the world today. This is OD's challenge in the decade and century ahead. Can it implement change and teach the system to change itself at the same time? Will it cling to its humanistic traditions and focus on functioning or increase its relevance by integrating more performance-related values? How will OD incorporate values related to globalization, cultural integration, the concentration of wealth, and environmental sustainability? Can it afford not to address the issues that threaten an organization's survival? These are heady questions for a field barely 55 years old.

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, "Organization Development & Change", 9th Edition, p. XVI



BUSTA 2

Domanda 1

Il **piano strategico** di un'università definisce gli obiettivi a medio-lungo termine e orienta le scelte istituzionali.

In che modo, dal suo punto di vista, la struttura organizzativa di un Ateneo può influenzare il successo del piano strategico?

Domanda 2

Con riferimento agli **incarichi** attribuibili al personale inquadrato nell'Area delle Elevate Professionalità, l'articolo 88 del vigente CCNL di Comparto stabilisce quanto segue:

«1. Le amministrazioni attribuiscono al personale dell'Area delle Elevate Professionalità incarichi ad elevata autonomia e responsabilità che si configurano quale elemento sostanziale dell'appartenenza all'Area.

2. Le responsabilità connesse agli incarichi di cui presente articolo possono avere prevalente contenuto gestionale ovvero, nel caso in cui sia richiesta l'iscrizione ad albi professionali, prevalente contenuto professionale. In ogni caso, essi sono conferiti su posizioni di elevata responsabilità e alta qualificazione e specializzazione, con elevata autonomia decisionale, previamente individuate dalle amministrazioni, in base alle proprie esigenze organizzative.

[...]

6. In corrispondenza di ciascun incarico, in base ad una preventiva valutazione della rilevanza delle responsabilità assunte e di altri fattori di complessità organizzativa e/o professionale, le amministrazioni definiscono un valore annuale lordo di retribuzione di posizione, comprensivo di tredicesima mensilità, compreso tra un minimo di 3.099 Euro ed un massimo di 18.000 Euro. [...]»

Quale percorso seguirebbe per definire i criteri di attribuzione degli incarichi di coordinamento delle Strutture organizzative?

Brano in inglese

Organization development is both a professional field of social action and an area of scientific inquiry. The practice of OD covers a wide spectrum of activities, with seemingly endless variations upon them. Team building with top corporate management, structural change in a municipality, and job enrichment in a manufacturing firm are all examples of OD. Similarly, the study of OD addresses a broad range of topics, including the effects of change, the methods of organizational change, and the factors influencing OD success. A number of definitions of OD exist, each definition has a slightly different emphasis. For example, Burke's description focuses attention on culture as the target of change; More recently, Burke and Bradford's definition broadens the range and interests of OD. Worley and Feyerherm suggested that for a process to be called organization development, it must focus on or result in the change of some aspect of the organizational system; there must be learning or the transfer of knowledge or skill to the client system; and there must be evidence of improvement in or an intention to improve the effectiveness of the client system.

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, "Organization Development & Change", 9th Edition, p. 1

BUSTA 3

Domanda 1

Le Università sono organizzazioni complesse, in cui coesistono esigenze di autonomia, efficienza amministrativa e supporto alla didattica e alla ricerca.

Dal suo punto di vista, quali sono gli aspetti da considerare nella proposta di un nuovo **modello organizzativo** per un Ateneo generalista di grandi dimensioni?

Domanda 2

- a. Il vigente CCNL di Comparto - all'articolo 120, comma 2 lett. a) - prevede che parte delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa siano destinate al riconoscimento dei «**trattamenti economici correlati alla valutazione individuale dell'attività svolta, destinati al personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari**».



- b. Quali ritiene siano gli aspetti su cui concentrare maggiormente l'attenzione al fine di garantire un sistema di premialità equo?

Brano in inglese

First, OD applies to changes in the strategy, structure, and/or processes of an entire system, such as an organization, a single plant of a multiplant firm, a department or work group, or individual role or job. A change program aimed at modifying an organization's strategy, for example, might focus on how the organization relates to a wider environment and on how those relationships can be improved. It might include changes both in the grouping of people to perform tasks (structure) and in methods of communicating and solving problems (process) to support the changes in strategy. Similarly, an OD program directed at helping a top management team become more effective might focus on interactions and problem-solving processes within the group. This focus might result in the improved ability of top management to solve company problems in strategy and structure.

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, "Organization Development & Change", 9th Edition, p. 2

BUSTA 4

Domanda 1

La programmazione del **fabbisogno di personale** negli atenei è un processo strategico che deve garantire l'adeguatezza qualitativa (competenze) e quantitativa (dimensionamento) delle risorse umane rispetto agli obiettivi istituzionali.

Quali strumenti utilizzerebbe per raccogliere e valutare le esigenze delle diverse Strutture dell'Ateneo?

Domanda 2

Il vigente CCNL di Comparto - all'articolo 120 comma 2 - stabilisce che le risorse disponibili per la contrattazione integrativa vengano destinate, tra gli altri, ai «[...] **trattamenti economici correlati alla valutazione individuale dell'attività svolta, destinati al personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari, [...] [alle] indennità di specifiche responsabilità [...] [e alle] indennità di posizione organizzativa [...]**».

Con riferimento alle **indennità di specifiche responsabilità**, l'articolo 117 comma 1 prevede quanto segue: «Le amministrazioni, in base alle proprie finalità istituzionali, possono attribuire al personale dell'Area dei Collaboratori e dell'Area degli Operatori compiti che, pur rientrando nelle funzioni proprie dell'Area di appartenenza, comportano l'assunzione di specifiche responsabilità. In tale ipotesi [...] è possibile riconoscere a tale personale un'indennità di specifiche responsabilità, accessoria, il cui importo, non superiore a € 3.000 annui lordi salvo importi di miglior favore in essere stabiliti mediante contrattazione integrativa in base alle precedenti norme contrattuali, viene definito tenendo conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, dalla specializzazione richiesta per l'espletamento dei compiti affidati, delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta. »

Con riferimento alle **posizioni organizzative e professionali**, l'articolo 87 stabilisce quanto segue:

«1.[...] le amministrazioni, sulla base dei propri ordinamenti ed in relazione alle esigenze organizzative e di servizio, possono conferire ai dipendenti dell'Area dei Funzionari effettivamente in servizio, previo avviso interno, incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale che, pur rientrando nell'ambito delle funzioni dell'Area di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

2.Fatti salvi eventuali importi di miglior favore in essere definiti in applicazione dei precedenti CCNL, i valori dell'indennità di cui al comma 1 sono ricompresi tra un minimo di Euro 1.033 ed un massimo di Euro 7.000 annui lordi per 13 mensilità, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.»

Quale potrebbero essere, a suo avviso, i principali elementi di criticità da tenere in considerazione al fine di raggiungere l'accordo in sede di contrattazione integrativa?

Brano in inglese

OD is more an adaptive process for planning and implementing change than a blueprint for how things should be done. It involves planning to diagnose and solve organizational problems, but such plans are flexible and often revised as new information is gathered as the change program progresses. If, for example, there was



concern about the performance of a set of international subsidiaries, a reorganization process might begin with plans to assess the current relationships between the international divisions and the corporate headquarters and to redesign them if necessary. OD involves the design, implementation, and the subsequent reinforcement of change. It moves beyond the initial efforts to implement a change program to a longer-term concern for appropriately institutionalizing new activities within the organization. For example, implementing self-managed work teams might focus on ways in which supervisors could give workers more control over work methods.

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, "Organization Development & Change", 9th Edition, p. 3

BUSTA 5

Domanda 1

Le missioni core di un Ateneo - didattica, ricerca e terza missione - trovano realizzazione e compimento sia all'interno dell'Amministrazione Centrale, sia all'interno dei Dipartimenti.

Come organizzerebbe la gestione dei processi tra Dipartimenti e Amministrazione Centrale? Quali strumenti e metodi utilizzerebbe per facilitare la collaborazione, il coordinamento e l'ascolto tra le Strutture?

Domanda 2

Con riferimento alle Relazioni Sindacali, l'articolo 5 del vigente CCNL di Comparto norma quanto segue in materia di **informazione**:

«1.L'informazione è il presupposto per il corretto esercizio delle relazioni sindacali e dei relativi strumenti. Pertanto, essa è resa preventivamente e in forma scritta dalle amministrazioni ai soggetti sindacali aventi titolo - ovvero quelli titolari della contrattazione integrativa individuati nelle specifiche sezioni [...].

[...]

4.Sono oggetto di informazione tutte le materie per le quali i successivi articoli prevedano il confronto o la contrattazione integrativa, costituendo presupposto per la loro attivazione.

5. Sono altresì oggetto di sola informazione gli atti di organizzazione degli uffici [...] ivi incluso il piano triennale dei fabbisogni di personale [...]. L'informazione di cui al presente comma deve essere resa almeno 5 giorni lavorativi prima dell'adozione degli atti.

Quali sono gli elementi sui quali focalizzerebbe l'attenzione condividendo l'informazione relativa al Piano triennale dei fabbisogni di personale contenuto all'interno del PIAO?

Brano in inglese

Finally, OD is oriented to improving organizational effectiveness. Effectiveness is best measured along three dimensions. First, OD affirms that an effective organization is adaptable; it is able to solve its own problems and focus attention and resources on achieving key goals. OD helps organization members gain the skills and knowledge necessary to conduct these activities by involving them in the change process. Second, an effective organization has high financial and technical performance, including sales growth, acceptable profits, quality products and services, and high productivity. OD helps organizations achieve these ends by leveraging social science practices to lower costs, improve products and services, and increase productivity. Finally, an effective organization has satisfied and loyal customers or other external stakeholders and an engaged, satisfied, and learning workforce.

Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley, "Organization Development & Change", 9th Edition, p. 3

Milano, 27 marzo 2025

La Commissione

Dott.ssa Daniela Falcinelli Presidente

Dott.ssa Silvia Leoni Componente

Dott. Stefano Trancossi Componente



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

Dott.ssa Alessia Del Gobbo Segretaria