



OMISSIS

Numero repertorio: 213/2022 - Numero protocollo: 16893/2022
Categoria: 5. Commissione pianificazione strategica e rapporti con l'AOUP
05/01 Modello organizzativo per il sessennio 2021-2027 – Indirizzi strategici
Ufficio/i istruzione: DIREZIONE GENERALE

RELAZIONE DEL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

Visto il decreto legislativo n°165 del 30 marzo 2001;

Visto il decreto legislativo n°150 del 30 marzo 2001 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

Vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240 recante norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;

Vista la legge 6 novembre 2012, n. 190 recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;

Visti i CC.NN.LL. del personale Università;

Visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Palermo, emanato con D.R. n. 1001/2019 del 29/05/2019 e, in particolare le disposizioni di cui agli artt. 20 e 42 per quanto attiene ai compiti del Direttore Generale in merito al perseguimento degli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio di Amministrazione;

Visto il Piano Strategico dell'Ateneo;

Visto il Piano Integrato dell'Ateneo;

Viste le delibere del CdA n. 7 del 16/11/2016 e n. 6 del 30/11/2016 relative alla definizione delle Linee guida per la riorganizzazione dell'Amministrazione centrale;

Visto il Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi dell'Università degli Studi di Palermo, emanato con D.R. 1327/2017 del 18/04/2017;

Vista l'attuale articolazione della struttura dell'Amministrazione centrale;

Rilevata la necessità di modificare l'attuale modello organizzativo dell'amministrazione centrale, come rilevato nelle premesse contenute nel documento "Il modello organizzativo per il sessennio 2021-2027 – Indirizzi strategici" redatto dal Direttore Generale;

Vista la nota del 25/01/2022 con la quale il Direttore Generale, nel trasmettere la proposta del nuovo modello organizzativo, ha tra l'altro rappresentato l'urgenza dell'adozione delle determinazioni in merito da parte del Consiglio di Amministrazione, anche al fine di avviare rapidamente le procedure concorsuali relative alla copertura delle posizioni dirigenziali vacanti;

Sentito il Magnifico Rettore, le cui osservazioni e integrazioni sono state acquisite nel documento allegato, che costituisce parte integrante della presente proposta;

Accertata la disponibilità di 3,25 punti organico a valere sulle risorse residue del contingente assegnato all'Ateneo;

Accertata la disponibilità delle risorse occorrenti alla copertura delle posizioni dirigenziali vacanti a valere sulle voci della retribuzione del personale dirigente del bilancio unico di previsione dell'anno 2022;

Sentite le rappresentanze sindacali;

Pertanto, si propone che il Consiglio di Amministrazione

DELIBERI

- di approvare il documento "Nuovo Modello organizzativo per il sessennio 2021-2027- Indirizzi strategici" che fa parte integrante della presente delibera;
- di dare mandato al Direttore Generale di avviare le procedure concorsuali per la copertura delle posizioni dirigenziali individuate all'interno del modello e vacanti;



- di dare, altresì, mandato al Direttore Generale di adottare gli atti relativi all'organizzazione nel rispetto degli indirizzi strategici fissati dal Consiglio di Amministrazione, ai sensi dell'art. 20, comma 2, lettera e) e dell'art. 42 dello Statuto dell'Ateneo;
- di impiegare 3,25 punti organico - derivanti dalle facoltà assunzionali residue - per il reclutamento di 5 posizioni dirigenziali, il cui costo per l'anno 2022 inciderà sulle voci della retribuzione del personale dirigente.

Di seguito si riporta la proposta degli Uffici del modello organizzativo sottoposta al vaglio del Consiglio di Amministrazione:

Il modello organizzativo per il sessennio 2021-2027 – Indirizzi strategici

Sommario

PREMESSA

IL PROGRAMMA 2021-2027

L'ATTUALE ORGANIZZAZIONE CENTRALE: CRITICITA'

CENNI SULL'ORGANIZZAZIONE DIPARTIMENTALE

LA NECESSITA' DI UNA NUOVA ARTICOLAZIONE

CRITERI ORGANIZZATIVI

LA PROPOSTA DI UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE CENTRALE

PREMESSA

La definizione di un processo di ri-organizzazione implica la necessità di riflettere non soltanto su criteri, regole e processi esistenti all'interno dell'Ateneo ma anche e soprattutto su obiettivi strategici, valori e bisogni emergenti.

L'organizzazione degli uffici, infatti, segue di pari passo le linee programmatiche della *governance* di Ateneo costituendo non il fine ma uno dei fattori che, combinati con gli altri, contribuisce a determinare il successo delle politiche gestionali.

I cinque anni trascorsi dall'adozione dell'attuale modello di organizzazione costituiscono un tempo congruo per fare un bilancio ed un'analisi dei punti di forza e di debolezza che si sono manifestati: la programmazione di interventi correttivi diventa fisiologicamente necessaria anche in considerazione dei nuovi e diversi *input* provenienti dall'esterno.

L'organizzazione deve essere considerata un "corpus dinamico" i cui interventi di revisione derivano da valutazioni in merito alle funzioni esistenti e dalla necessità di nuove specifiche professionalità e competenze, quali ad esempio quelle emergenti e correlate al PNRR, per la cui attuazione è necessario accrescere la qualità dell'azione amministrativa attraverso adeguati strumenti di organizzazione.

La nuova *governance*, peraltro, già nel suo programma elettorale, ha individuato alcune priorità di intervento la cui realizzazione è presupposto essenziale per il raggiungimento degli obiettivi di accrescimento dell'efficacia e della rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa.

Vi è la necessità di individuare nuove funzioni e trovare una migliore e più aderente collocazione di quelle già esistenti, valorizzando al contempo il personale, che in relazione alla centralità del ruolo che riveste, necessita di una sempre più ottimale utilizzazione.

In relazione a quanto fin qui detto, con il presente documento si intende fornire agli Organi di Governo dell'Ateneo uno strumento utile ad effettuare opportune valutazioni circa la realizzazione di un nuovo assetto organizzativo, più funzionale ai bisogni e alle esigenze evidenziate nell'ambito delle linee programmatiche per il sessennio 2021-2027 e agli impulsi provenienti dall'esterno.

IL PROGRAMMA 2021-2027

L'articolato programma sviluppato dalla *governance* in occasione della tornata elettorale ha messo in evidenza gli obiettivi e gli ambiti di azione per il sessennio 2021-2027 in linea con il ruolo di responsabilità che l'Ateneo riveste per i propri portatori di interesse e per la collettività in generale.

Le schede tematiche proposte si basano su analisi di contesto e si declinano in sequenze di azioni e interventi di realizzazione con precise scadenze temporali. Ciascuna di esse prelude ad una necessaria revisione della struttura tecnico-amministrativa in funzione del fondamentale contributo che essa fornisce al compimento delle attività istituzionali e al perseguimento degli obiettivi.



In tal senso, il processo di ri-organizzazione, pur non dettagliatamente declinato nelle sue articolazioni in sede programmatica, dovrà essere coerente agli indirizzi tracciati per ciascuna area tematica.

Tra le principali azioni programmate vi è l'incremento del numero delle Aree dirigenziali, che certamente dovranno comprendere - in prima istanza - strutture appositamente dedicate agli ambiti della Didattica, della Ricerca e della Terza missione, mettendo in conto eventuali ulteriori sviluppi in un assetto a regime.

Un ulteriore aspetto tracciato nell'ambito delle linee programmatiche tende al più generale obiettivo della semplificazione amministrativa che va oggi interpretata come una vera politica di gestione basata su sistemi informativi di supporto. Ciò anche in considerazione del fatto che, talvolta, le procedure complicano l'attività del personale TAB, creando barriere e ostacolando la corretta definizione delle responsabilità.

La transizione digitale è considerata elemento costitutivo e fondante dell'impianto amministrativo-gestionale: occorre favorire l'applicazione delle nuove tecnologie e la "re-ingegnerizzazione" di procedure e processi di lavoro in sinergia con lo sviluppo delle competenze e della professionalità delle risorse umane.

Gli indirizzi strategici per il prossimo sessennio mirano, inoltre, allo sviluppo delle politiche destinate agli studenti, epicentro dell'azione di governo, e di tutti gli ambiti ad essi connessi: dalla programmazione didattica, al potenziamento delle azioni di orientamento, alla progettazione e realizzazione di strutture confortevoli e tecnologicamente adeguate che consentano di realizzare un Ateneo sempre più vivibile e proiettato verso la dimensione di vero e proprio campus.

In tal senso, è stata riconosciuta l'esigenza di una riqualificazione, messa in sicurezza e sviluppo della dotazione infrastrutturale degli edifici universitari attraverso l'attuazione di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria delle aule, dei laboratori, degli uffici e degli spazi comuni, nonché la dotazione di impianti tecnici e tecnologici adeguati a supportare le attività didattiche e ad agevolare le attività di laboratorio.

Quelli fin qui enunciati costituiscono i punti salienti di un programma che impatta sull'organizzazione della struttura tecnico-amministrativa che, come già detto, necessita di un coerente sviluppo e dimensionamento.

Con riferimento a tale ultimo aspetto, infatti, non si può trascurare il fatto che l'Ateneo è chiamato ad affrontare oggi un particolare momento storico, caratterizzato dalla ineludibile sostituzione, per raggiunti limiti di età, di quasi tutti i dirigenti amministrativi.

Risulta indispensabile, quindi, partire da un modello organizzativo che sappia rispondere alle esigenze prima espresse per ricostruire parallelamente una classe dirigente selezionata secondo criteri di professionalità e competenze manageriali. Senza tralasciare l'ulteriore necessità di perseguire politiche di reclutamento che garantiscano un adeguato turn-over del personale TAB.

A quanto fin qui detto si aggiunge la legittima aspirazione di crescita del personale che si declina anche attraverso un sistema di attribuzione di incarichi di responsabilità mediante un'attenta analisi delle attività svolte, una valutazione dei curricula professionali e una corrispondente pesatura dei carichi di lavoro.

L'ATTUALE ORGANIZZAZIONE CENTRALE: CRITICITA'

L'attuale assetto organizzativo dell'amministrazione centrale si articola in:

sei aree dirigenziali:

- Area Qualità, programmazione e supporto strategico
- Area Risorse umane
- Area Economico-finanziaria
- Area Affari generali e istituzionali
- Area Tecnica e Patrimonio immobiliare
- Area Sistemi informativi e Portale di Ateneo

sette strutture definite servizi speciali e/o professionali:

- SSP Sistema Bibliotecario e archivio storico (SBA)
- SSP Servizi per la didattica agli studenti
- SSP Post lauream
- SSP Internazionalizzazione
- SSP Ricerca di Ateneo
- SP Sistema di sicurezza di Ateneo
- SP Avvocatura



due centri di servizio di Ateneo:

Sistema Museale (SIMUA)

ATeN Center

nove uffici in staff

Come già osservato in premessa, l'attuale assetto organizzativo non risulta rispondente agli obiettivi di sviluppo di aree ritenute strategiche - in particolare quella della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione - che necessitano di uno specifico presidio a partire dalla figura di vertice.

L'accentramento di gran parte delle competenze relative a tali ambiti in un'unica struttura dirigenziale, com'è attualmente, rischia di non essere utile allo sviluppo previsto nel programma di governo che, anzi, mette in luce la necessità di avvalersi di specifiche *expertise*.

Ad esempio, risulta sempre più evidente la carenza di un adeguato supporto ai processi connessi al *project management* e alle metodologie e tecniche per la programmazione e la gestione amministrativo-contabile dei progetti di ricerca.

Anche la gestione dei servizi agli studenti, nella sua attuale collocazione, si è rivelata non perfettamente allineata alle più evolute esigenze provenienti dai principali stakeholder dell'Ateneo, gli studenti per l'appunto. La considerazione della loro centralità, da sempre ritenuta valore essenziale della *mission* di Ateneo, tuttavia non ha pienamente portato i risultati sperati in termini di efficienza dei servizi resi.

Gli aspetti critici riguardano, per esempio, i servizi delle segreterie studenti che necessitano dell'attivazione di un piano di revisione e potenziamento: la gestione di immatricolazioni e carriere richiede l'implementazione di ulteriori e più evoluti programmi, oltre che di professionalità innovative.

La dotazione di attrezzature informatiche in tutte le aule e presso i laboratori didattici, già intrapresa in maniera cospicua, necessita di essere implementata, come è indispensabile migliorare la rete wi-fi, ancora non pienamente e completamente affidabile.

Criticità si rilevano, altresì, nella gestione del patrimonio immobiliare, nella sua conservazione e valorizzazione da cui scaturisce l'esigenza di un'adeguata manutenzione e di un indispensabile restauro degli edifici. La struttura tecnica, già fortemente impegnata nell'attuazione degli interventi programmati (i più importanti riguardano i tre edifici di via Archirafi e la nuova sede di Agrigento) e nell'avvio di quelli previsti nella prima annualità del piano triennale dei lavori, appena approvato dal CdA, oltre che nella progettazione di ulteriori anche per l'efficientamento delle strutture, si trova spesso ad inseguire le emergenze.

Quelli fin qui riportati costituiscono alcuni degli elementi a partire dai quali è stata condotta la presente analisi e la relativa proposta di organizzazione, da implementare più dettagliatamente in occasione dei passaggi propedeutici alla conseguente specifica declinazione.

CENNI SULL'ORGANIZZAZIONE DIPARTIMENTALE

Com'è noto, dal 2018 è stato adottato un modello organizzativo dipartimentale strettamente correlato alla pesatura dei dipartimenti, che ha visto la suddivisione degli stessi in fasce e da cui scaturisce l'articolazione interna relativa alle posizioni organizzative e, complessivamente, agli incarichi di responsabilità.

La definizione di tali articolazioni interne ha quindi determinato, oltre al naturale riallineamento con le strutture organizzative dell'amministrazione centrale, anche l'individuazione di nuove responsabilità e professionalità, estremamente necessarie a maggior ragione dopo la disattivazione delle quattro Scuole.

Ciò assicura al personale che presta servizio presso le strutture dipartimentali di sviluppare competenze specifiche potendo, al contempo, godere di uno sviluppo di carriera parallelo a quello dei colleghi dell'amministrazione centrale.

Il modello ha dimostrato di essere efficace per l'organizzazione del lavoro dipartimentale. Tuttavia, si riscontra la necessità di apportarvi dei correttivi migliorando lo strumento utilizzato per la pesatura dei dipartimenti, c.d. budget di struttura, nel senso di:

Rivedere il sistema di indicatori utili alla misurazione al fine di rendere più attuale il modello, intercettando le nuove e mutate esigenze;

Ricondurre i dipartimenti dell'area medica alle fasce previste per gli altri dipartimenti;

Estendere il periodo di validità della misurazione (es. sessennio).

Tali elementi potranno essere oggetto di ulteriori approfondimenti necessari al fine di rendere operativi i propositi sopra evidenziati.



LA NECESSITA' DI UNA NUOVA ARTICOLAZIONE

Come si è detto, quindi, la necessità di riorganizzare la struttura organizzativa dell'amministrazione centrale scaturisce sia dall'esigenza di redistribuire funzioni e risorse umane in relazione agli indirizzi strategici delineati che da quella di superare le criticità prima evidenziate e per le quali si rende necessario attuare interventi correttivi.

Tale processo risulta tanto più necessario se si considera il particolare momento storico che l'Ateneo sta attraversando, caratterizzato da:

- il turn-over delle posizioni di vertice, dovuto al pensionamento di dirigenti che hanno gestito per decenni aree strategiche dell'Ateneo;

- la necessità di adeguare l'Ateneo di competenze in grado di gestire in maniera efficace risorse umane e finanziarie aggiuntive che scaturiscono dall'imponente assegnazione di fondi specifici, quali ad esempio quelli derivanti dal PNRR.

Nel progettare una riorganizzazione dell'amministrazione centrale risulta, pertanto, necessario preliminarmente ridisegnare il modello selettivo delle aree dirigenziali, ripesando le relative posizioni in modo da realizzare un presidio specifico per ciascuno degli ambiti ritenuti di maggior interesse per l'Ateneo e avviando un processo che preveda la possibilità di proseguire in futuro in tale direzione laddove sussistano esigenze connesse allo sviluppo e all'innovazione.

A sostegno di tale scelta vi è, tra l'altro, la necessità di incrementare, nei limiti stabiliti dalla legge, le risorse che la contrattazione integrativa destina al finanziamento di posizioni organizzative.

Le scelte di rinnovamento della macchina organizzativa sono strettamente correlate alle criticità evidenziate precedentemente e devono essere orientate in modo da perseguire gli obiettivi che di seguito vengono tracciati:

- Presidiare più direttamente i servizi "core" dell'Ateneo in quanto destinati ai soggetti cui è orientata la missione costitutiva universitaria. Tra questi, in primis, quello della didattica attraverso l'adozione di misure di progettazione, monitoraggio e valutazione dell'offerta formativa che consentano di promuovere corsi di studio coerenti con le esigenze del territorio e che valorizzino la formazione culturale e professionale dei giovani affinché essi, allo stesso tempo, possano competere anche in contesti internazionali.

- Potenziare gli aspetti che tipicamente rientrano nei servizi da offrire agli studenti ma che, spesso, assumono una valenza marginale. Tra questi, ad esempio, i servizi destinati alla dimensione del "campus life" (sport, benessere...), oltre che quelli correlati al diritto allo studio, ormai imprescindibili per i mega atenei quale è il nostro.

- Potenziare la dimensione della ricerca dandole una specifica identità dal punto di vista organizzativo al fine di gestire in maniera professionale le attività legate ai finanziamenti e di sviluppare le opportunità di accesso a quelli competitivi ai livelli regionale, nazionale, europeo e internazionale.

- Valorizzare la brevettazione, la creazione di *start up* universitarie e la stipula di convenzioni e accordi anche di natura commerciale.

- Valorizzare la terza missione includendo l'attività correlata ai Poli territoriali, che richiede di per sé apposite specifiche competenze manageriali, le attività di comunicazione istituzionale e marketing territoriale e curando, più in generale, le attività con valore educativo, culturale e di sviluppo della società che possono essere promosse attraverso svariati canali.

- Rendere strutturale, almeno in una prima fase, il collegamento tra i servizi informativi di Ateneo e i servizi agli studenti in un'ottica di crescente integrazione tra i due ambiti e di costante attenzione alle esigenze dei principali portatori d'interesse.

- Rinnovare le segreterie studenti fornendo servizi on line sempre più efficienti, attraverso il supporto di professionalità innovative e relazionali: l'obiettivo sarà quello di indurre lo studente a recarsi in segreteria solo per risolvere problemi specifici e selezionati per fruire esclusivamente di servizi consulenziali e personalizzati.

- Ripensare al ruolo della gestione del patrimonio immobiliare in un'ottica manageriale di monitoraggio e controllo dei processi finalizzati all'attuazione degli interventi sul patrimonio edilizio, anche in previsione della nuova pratica di esternalizzare i servizi di progettazione relativi ai più importanti investimenti e di semplificare le procedure di gara attraverso un innovativo modello gestionale basato essenzialmente sullo strumento dell'accordo quadro.



Provvedere ad un processo di accentramento delle procedure di gara di affidamento di servizi/forniture al fine di realizzare, oltre che un miglior presidio delle relative attività, un più efficiente collegamento tra amministrazione centrale e strutture dipartimentali.

CRITERI ORGANIZZATIVI

Prima di entrare nel merito della proposta, si ritiene prioritario affermare l'utilità dei criteri organizzativi, alcuni dei quali già adottati sinora.

Da un lato, si intende confermare un modello organizzativo di tipo funzionale impostato su tre livelli dimensionali, senza escludere tuttavia che possano esistere strutture di tipo trasversale (es. unità di processo deputate al presidio di processi di natura trasversale che fungano da collegamento tra le diverse strutture di Ateneo, unità di staff deputate al presidio di processi strategici e innovativi, gruppi di lavoro, ecc.); dall'altro, si ritiene opportuno individuare alcuni altri criteri che si aggiungono a quelli adottati e che si ritiene siano in linea con i documenti programmatici e strategici adottati di recente.

È opportuno anche anticipare che questo documento si occupa della macro-organizzazione, cioè dell'assetto generale in cui vengono regolati i processi di individuazione, interdipendenza e integrazione tra le unità organizzative di livello più alto, mentre la micro-organizzazione, demandata al Direttore Generale o anche ai Dirigenti, che riguarda l'articolazione interna di ciascuna U.O. con l'individuazione di ruoli, responsabilità e funzioni verrà trattata successivamente.

Questi, in sintesi, i criteri organizzativi che si propongono:

distinzione tra le responsabilità politiche, di indirizzo, di controllo rispetto a quelle di gestione;

articolazione delle Unità Organizzative in tre livelli:

Unità Organizzative di primo livello: hanno come figura sovra-ordinata solo il Direttore Generale, essendo dedicate alla gestione di macro processi corrispondenti allo svolgimento di più compiti istituzionali o ad una pluralità di ambiti di attività con valenza strategica o innovativa.

Esse sono distinte in U.O. dirigenziali e non dirigenziali, a seconda che siano poste o meno sotto la responsabilità di soggetto con incarico di funzione dirigenziale:

le **Aree** sono unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale ed articolate in Settori;

le unità organizzative di primo livello non dirigenziale, non sono dotate di autonomia gestionale, sono poste sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale ed affidate a personale di categoria EP. Tali unità organizzative sono deputate al presidio di particolari ambiti con valenza strategica o innovativa, denominati **Servizi Speciali** o **Professionali**.

Le attuali posizioni dirigenziali - collocate tutte nella stessa fascia economica in relazione alla graduazione delle funzioni - necessitano di essere riviste e ripese in funzione della differenza che potrà scaturire dalla qualità e dalla quantità delle funzioni ad esse dedicate dalla nuova organizzazione. Si reputa, infatti, necessario attribuire il corretto valore alle correlate indennità di posizione e di risultato, secondo quanto stabilito dal CCNL vigente.

Unità Organizzative di secondo livello: hanno come figura direttamente sovra-ordinata il responsabile di U.O. di primo livello essendo dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi o ambiti di attività con valenza strategica o innovativa.

Sono unità organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria EP individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. Esse sono:

i **Settori** nell'ambito delle Aree e nell'ambito dei Servizi: presiedono al coordinamento ed alla gestione integrata di un insieme di attività/processi tra loro interdipendenti, di norma articolati in più Unità Operative

le **Unità di staff**, dedicate al presidio o al coordinamento di attività di stretto collegamento con i vertici di Ateneo, di attività strategiche di tipo innovativo: possono essere attribuite anche a personale di categoria D.

Centri Servizi: possono essere attribuite anche a personale di categoria D.

Unità Organizzative di terzo livello: hanno come figura direttamente sovraordinata il responsabile di U.O. di secondo livello essendo finalizzate allo svolgimento o al coordinamento diretto di singoli ambiti di attività. Esse sono le **Unità operative** poste



- sotto la responsabilità di personale di categoria D, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere;
- graduazione delle singole posizioni di responsabilità, ivi comprese quelle dirigenziali, sulla base di appositi e omogenei indicatori, al fine di sintetizzarne, attraverso una misurazione il più possibile oggettiva, le dimensioni, la complessità e le relative responsabilità e specializzazioni funzionali;
- valorizzazione del binomio obiettivi programmati/risultati conseguiti, sia attraverso premialità di carattere economico, sia attraverso appositi benefici di carattere giuridico e di carriera;
- responsabilizzazione, partecipazione attiva e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo sia attraverso la periodica mappatura delle competenze tecnico specialistiche e comportamentali, sia attraverso la compiuta applicazione del binomio autonomia-responsabilità, in via crescente per le professionalità elevate;
- regolamentazione di criteri in merito alla quantificazione delle risorse umane attribuite o da attribuire a ciascuna struttura e all'articolazione degli incarichi di responsabilità, attraverso l'utilizzo dei dati provenienti dalla consolidata elaborazione del progetto Good Practice, che costituisce un benchmark tra 48 atenei e un'analisi di indicatori di efficacia ed efficienza tra strutture analoghe (aree, servizi, ecc) dei 48 atenei partecipanti. Siamo ormai nelle condizioni, al quarto anno di partecipazione al progetto, di conoscere se, ad esempio, l'area risorse umane di Unipa ha sufficienti unità di personale rispetto ad altre realtà universitarie e rispetto al numero di personale gestito. Si può anche desumere se il numero degli incarichi di responsabilità attribuiti all'area sia eccessivo o se sia troppo contenuto rispetto alle funzioni da svolgere e al numero di dipendenti assegnati;
- coerenza tra formazione continua del personale, mappatura delle competenze necessarie e modifiche organizzative, al fine di valorizzare e, se necessario, riqualificare il personale interessato;
- gradualità, flessibilità e adattabilità del processo di riorganizzazione;
- ulteriore diminuzione delle differenze e delle discrasie tra l'organizzazione delle strutture dell'amministrazione centrale e dei centri di gestione collegati alle strutture didattiche e di ricerca.

LA PROPOSTA DI UNA NUOVA ORGANIZZAZIONE CENTRALE

La proposta organizzativa che ne scaturisce, in questa prima fase:

reintroduce due strutture dirigenziali dedicate ai servizi "core" di Ateneo:

l'Area Didattica e Servizi agli studenti, che comprende al suo interno gli ordinamenti e il management didattico, il diritto allo studio (per quanto di nostra competenza), i servizi del Campus e del CUS, l'orientamento e il tutorato, il Centro Linguistico di Ateneo, il post lauream, i servizi per la formazione dei futuri insegnanti, oltre che la valutazione della didattica;

l'Area Ricerca, che gestisce i servizi di supporto alla progettazione, il monitoraggio, l'audit interno e la rendicontazione dei progetti, i dottorati e gli assegni di ricerca, le borse di studio, il trasferimento tecnologico, gli ambiti della VQR e che presidia la gestione di fondi di rilevante importanza nell'ambito della progettazione di Ateneo (PNRR e altri);

introduce, per la prima volta, un'area dirigenziale **Terza Missione**, che comprende al suo interno il coordinamento dei Poli territoriali e i rapporti con i consorzi universitari, gestisce le relazioni esterne e la comunicazione istituzionale, l'URP, i rapporti con l'AUOP, il *placement* e i rapporti con le imprese, i brevetti e le attività di *public engagement*;

elimina **l'Area Qualità, programmazione e valutazione** le cui funzioni vengono redistribuite tra le altre aree dirigenziali e gli uffici in staff;

attribuisce le funzioni di gestione dei servizi delle segreterie studenti all'**Area Sistemi Informativi** al fine di realizzare, almeno in una prima fase, l'auspicato collegamento tra i servizi informativi di Ateneo e i servizi agli studenti in un'ottica di costante innovazione e di dematerializzazione delle procedure;

implementa le funzioni dell'area **Risorse Umane**, a cui vengono aggiunte le relazioni sindacali, la formazione del personale TAB e le funzioni correlate al benessere organizzativo e ai rapporti con il CUG;

mantiene le funzioni dell'**Area Tecnica e del patrimonio immobiliare**, destinate ad incrementare gli interventi di conservazione e valorizzazione del patrimonio edilizio dell'Ateneo;



ripropone l'**Area Affari generali, negoziali e del patrimonio** che contiene gli ambiti relativi alla gestione del patrimonio mobiliare e delle procedure di gara di affidamento di servizi/forniture e a cui, invece, vengono sottratte le funzioni di collegamento con gli organi collegiali e quelle di coordinamento dei poli territoriali che transitano, rispettivamente, sotto la Direzione Generale e sotto l'Area della Terza Missione;

aggiunge all'**Area Economico-finanziaria** le funzioni relative al controllo di gestione, precedentemente attribuite all'Area Qualità;

Introduce, a fianco del SIMUA e dell'ATEN, due nuovi Centri di servizio di Ateneo, con autonomia gestionale: il Centro per la sostenibilità e il Centro per gli alti studi culturali.

Riassumendo, la struttura dell'amministrazione centrale risulta così articolata in:

otto aree dirigenziali:

Area Didattica e Servizi agli studenti

Area Ricerca

Area Terza missione

Area Sistemi informativi e Segreterie studenti

Area Affari generali, negoziali e del patrimonio mobiliare

Area Tecnica e Patrimonio immobiliare

Area Risorse umane

Area Economico-finanziaria

quattro strutture definite servizi speciali e/o professionali:

SSP Sistema Bibliotecario e archivio storico (SBA)

SSP Relazioni Internazionali

SP Sistema di sicurezza di Ateneo

SP Avvocatura

quattro centri di servizio di Ateneo:

Sistema Museale (SIMUA)

ATeN Center

Centro di servizio per la sostenibilità

Centro alti studi culturali

alcuni uffici in staff

Il Direttore Generale

F.to Antonio Romeo

Il Rettore invita il Presidente della Commissione "Pianificazione strategica e rapporti con l'AOUP" ad illustrare quanto emerso nel corso dei lavori istruttori della Commissione.

Il prof. Vieni, nel prendere la parola, sottolinea il fatto che la riorganizzazione amministrativa della sede centrale è un passo importante per il successo delle politiche gestionali e che, a cinque anni dall'approvazione dell'attuale organizzazione, è ora possibile procedere ad un'analisi attenta delle criticità e dei punti di forza del precedente modello per intervenire con azioni migliorative anche in considerazione della necessità di nuove specifiche professionalità e delle competenze necessarie anche in relazione al PNRR. Ricorda che il Rettore già nel programma elettorale aveva individuato una serie di priorità di interventi per una maggiore efficacia dell'azione amministrativa e tra questi erano individuati la semplificazione amministrativa e la transizione digitale. Sottolinea come l'epicentro dell'azione di governo dell'Ateneo sia lo sviluppo delle politiche destinate agli studenti: programmazione didattica, potenziamento delle azioni di orientamento, creazione di strutture confortevoli per studenti nell'ambito del concetto di Campus, riqualificazione e messa in sicurezza degli edifici universitari attraverso la manutenzione ordinaria e quella straordinaria.

Punto nodale per il raggiungimento degli obiettivi diventa l'incremento del numero delle Aree dirigenziali in funzione del fatto che si deve porre particolare attenzione alle Aree della Didattica, della Ricerca e della Terza missione. La proposta reintroduce due strutture dirigenziali dedicate ai servizi core di Ateneo: l'Area Didattica e servizi agli studenti e l'Area della Ricerca. Introduce, inoltre, per la prima volta un'Area come quella della Terza missione che comprende al suo interno il coordinamento dei Poli territoriali, i rapporti con i Consorzi universitari e gestisce le relazioni esterne e la comunicazione istituzionale, l'URP, i rapporti con l'AOUP e il Placement.



Viene proposta la soppressione dell'Area "Qualità, programmazione e supporto strategico" le cui funzioni vengono redistribuite tra le altre Aree dirigenziali e gli Uffici di staff.

Vengono implementate le funzioni dell'Area delle Risorse umane con le Relazioni sindacali, la Formazione del personale e le funzioni correlate al benessere organizzativo e ai rapporti con il CUG.

È riproposta l'Area Affari generali, Negoziali e del Patrimonio mobiliare che contiene gli ambiti relativi alla gestione del patrimonio mobiliare e alle procedure delle gare di affidamento di servizi e forniture.

All'Area Economico-finanziaria si aggiunge la funzione relativa al Controllo di gestione.

Vengono introdotti due nuovi Centri di servizio di Ateneo con autonomia gestionale: il Centro per la sostenibilità e il Centro per gli alti studi culturali.

Riassumendo, il nuovo modello propone otto Aree dirigenziali, quattro strutture definite Servizi speciali o professionali e quattro Centri di servizio. A questi vanno aggiunti i Servizi in staff.

Il prof. Vieni, di seguito, espone le richieste della Commissione:

"La Commissione propone che l'Area "Sistemi informativi e Segreterie studenti" sia ridenominata "Area Sistemi informativi e gestione della rete di Ateneo e Segreterie studenti" (con il parere non favorevole del consigliere Cino).

Segnala l'opportunità di valutare che i "tirocini" e il "placement" abbiano una chiara collocazione all'interno dell'Area "Terza missione" o, preferibilmente, dell'Area "Didattica e Servizi agli studenti".

La Commissione richiede al Direttore Generale, per ciascuna delle otto aree dirigenziali e per gli Uffici di staff, la declinazione delle competenze, degli obiettivi e delle funzioni, propedeutica alla definizione dei bandi.

Propone di chiedere al Direttore Generale di definire in modo più articolato e dettagliato la struttura tecnico-amministrativa delle varie aree anche al fine di consentire al Consiglio di Amministrazione di valutare i costi della riorganizzazione proposta e la sua aderenza agli obiettivi strategici di Ateneo."

Segue un approfondito dibattito.

Interviene il prof. Romana in merito alla collocazione nella proposta delle funzioni relative ai "Tirocini" e al "Placement" inserite tra quelle dell'Area Terza missione. Ritiene che la gestione dei due servizi andrebbe invece proposta all'interno dell'Area Didattica poiché, anche se è presente il rapporto con le imprese all'interno di convenzioni quadro, è maggiormente vero che l'individuazione dei Corsi di laurea che vanno collegati alle convenzioni è compito che attiene alla carriera dello studente. Riferisce che questa riflessione è stata condivisa dai componenti della Commissione istruttoria.

Espone un'ulteriore riflessione sul Servizio Internazionalizzazione che, in una prospettiva di sviluppo, andrebbe considerato non più come semplice Servizio ma come vera e propria Area dirigenziale.

Infine, espone un'osservazione sull'opportunità di mantenere la comunicazione istituzionale all'interno della Terza missione ovvero spostarla come Ufficio in Staff.

In merito alla collocazione dei "Tirocini", il Prorettore vicario, prof. Napoli, ricorda che le tipologie di tirocini sono due, quelli "curricolari" e quelli "extra-curricolari". La prima tipologia va riferita, sicuramente, tra gli ambiti dell'Area Didattica. Quelli "extra-curricolari" sono ormai a esaurimento in quanto fortemente limitati dalla normativa (retribuzione da parte delle Aziende, limitazione alle categorie fragili). Ritiene opportuno, pertanto, che i tirocini vadano trattati unitamente dal medesimo Ufficio anche per dare un unico riferimento di Ufficio dell'Amministrazione alle Aziende in fase di stipula e gestione degli accordi sia per i tirocini curricolari che extra-curricolari.

Per quanto riguarda il "Placement", ritiene che questo tema ha una chiara vocazione verso l'esterno e non debba necessariamente essere incardinato nel medesimo Ufficio con la competenza dei Tirocini. Ritiene, pertanto, corretto il posizionamento tra gli ambiti della Terza missione in considerazione della sua forte proiezione nei confronti dell'Impresa.

Il Rettore evidenzia il fatto che, togliendo il "Placement" dalla Terza missione, verrebbe meno proprio uno degli scopi più significativi dell'Area, quello di indirizzare le Imprese e l'Ateneo su azioni comuni.

Interviene il consigliere Cino in merito alle considerazioni concernenti l'Area Didattica e i servizi agli studenti e l'Area Sistemi informativi e Segreterie studenti. Concorda con la proposta di divisione delle funzioni, a differenza di quanto proposto dalla Commissione istruttoria, in quanto le pratiche degli studenti possono essere distinte in due categorie: quelle sul piano didattico (come gli appelli) e quelle di carattere



amministrativo (le immatricolazioni o le iscrizioni) trasversali a tutti i Corsi di studio che possono essere affidate ai Sistemi informativi. Questa suddivisione consentirebbe di portare a termine gli obiettivi della proposta: innovazione, dematerializzazione per velocizzare i processi, migliore qualità dei servizi per gli studenti.

A tal proposito il Rettore ricorda come nelle altre Università i servizi agli studenti sono di norma inseriti all'interno dell'Area Didattica. Lo sdoppiamento proposto nel modello in approvazione è da considerarsi un'operazione transitoria nell'attesa della creazione dell'Area Didattica e la nomina del nuovo Dirigente. L'affidamento momentaneo all'Area Sistemi informativi è determinato dalla considerazione di non lasciare scoperto un servizio centrale per l'Ateneo e per essere in grado di affrontare più rapidamente le criticità.

Il prof. Ferro sottolinea, come richiesto dalla Commissione, il fatto che il modello presentato debba essere integrato con una declinazione approfondita delle competenze, degli obiettivi e delle funzioni delle diverse Aree. Ritiene che le funzioni connesse all'Assicurazione della qualità sono prioritarie nella declinazione delle diverse competenze anche in considerazione della prossima valutazione ANVUR prevista per il 2023. Tale argomento deve essere posto con una specifica voce nei dettagli dell'organizzazione proposta.

Sulla questione "Servizi agli studenti" e "Segreterie studenti" concorda con quanto esposto dal Rettore sull'attuale provvisorietà della divisione delle funzioni tra le due Aree. Reputa che i servizi in questione abbiano un forte legame con gli ordinamenti didattici e quindi con l'Area Didattica.

Il Sistema informativo di Ateneo ha molte competenze trasversali e ciò è uno dei punti più maggiormente delicati in quanto quasi tutto viene tradotto in procedure informatiche. L'attribuzione delle Segreterie studenti a quest'Area non può che essere considerato un fatto transitorio. Vi è anche la necessità di mettere in evidenza il problema della gestione della rete di Ateneo e da questa esigenza deriva la richiesta della Commissione di modifica della denominazione dell'Area in "Sistemi informativi e gestione della rete di Ateneo".

Il dott. Di Lorenzo, in merito all'attribuzione delle competenze delle Segreterie studenti all'Area "Sistemi informativi di Ateneo", pur comprendendo che sia necessaria una fase transitoria nelle more della nomina del Dirigente dell'Area Didattica; sottolinea che questo Settore, nel tempo, è quello che ha sofferto maggiormente poche attenzioni sulle strategie da adottare. Ritiene importante dare un segnale di stabilità alle procedure che riguardano le Segreterie studenti e più, in generale, ai Servizi agli studenti.

Sulla proposta di soppressione dell'Area "Qualità, programmazione e supporto strategico", ritiene opportuno individuare da subito un transitorio per chiarire la situazione delle tante unità di personale che all'indomani dell'approvazione del nuovo modello organizzativo si troverebbero senza una precisa collocazione in un'Area.

Il prof. Scialdone ricorda che la Commissione ha unanimemente approvato, in linea di massima, lo schema proposto e ha chiesto un maggiore dettaglio nella definizione delle funzioni delle singole Aree e delle strutture di supporto collegate.

Il Direttore Generale evidenzia che il modello organizzativo proposto ha mantenuto le linee generali del precedente pur modificandone in maniera sostanziale l'impianto. Partendo dal precedente modello, la proposta vede declinate le funzioni delle nuove otto Aree. A seguito di quanto emerso nel corso dell'odierna discussione, ritiene condivisibile l'inserimento dei "Tirocini" all'interno dell'Area Didattica, così come il richiamo all'Assicurazione della qualità. Ritiene, inoltre, che la declinazione delle nuove Aree proposte sia già presente nel documento. Vanno ancora descritti gli Uffici in staff poiché sarà opportuno aprire un approfondimento in merito ad alcune delle competenze dell'Area "Qualità, programmazione e supporto strategico" che ancora non hanno trovato precisa collocazione nel modello proposto: programmazione, valutazione della performance, rapporti con il Nucleo di valutazione e il Presidio di qualità. Evidenzia come la descrizione di obiettivi e costi non rientri nel modello organizzativo in quanto gli obiettivi fanno parte di un piano integrato della performance e i costi sono quelli attualmente già previsti in bilancio. Infine, le competenze dei Dirigenti saranno riportate nei bandi. A tal proposito, rappresenta al Consiglio l'estrema urgenza della situazione, anche in considerazione che anche l'Area "Qualità, programmazione e supporto strategico" dal mese di marzo non avrà più la Dirigente e le funzioni verranno assunte dalla Direzione Generale.



Il Rettore sottolinea anch'egli la situazione di estrema urgenza in cui si ritrova l'Ateneo. A breve l'amministrazione avrà solo tre Dirigenti e i ruoli vacanti saranno tutti accentrati nella Direzione Generale. Propone di effettuare nell'odierna seduta un'analisi delle richieste della Commissione apportando le conseguenti modifiche alla proposta e dare la possibilità di procedere con l'avvio delle procedure per la copertura dei posti dirigenziali.

Il prof. Scialdone ritiene fondamentale ricevere le integrazioni richieste prima di procedere con approvazioni che comporteranno cambiamenti fondamentali nell'organizzazione amministrativa dell'Ateneo. Comprende, tuttavia, la necessità di procedere celermente con l'emanazione dei bandi per la selezione dei Dirigenti. Propone, nelle more dell'acquisizione delle integrazioni richieste, di procedere, nell'odierna riunione, con la definizione delle funzioni principali delle Aree al fine di potere avviare le procedure concorsuali per le figure dirigenziali che saranno individuate come più urgenti.

Il prof. Ferro, pur comprendendo le ragioni dell'urgenza e della situazione emergenziale riguardo alla dirigenza dell'Ateneo, sottolinea l'importanza di intraprendere un percorso che porti alla migliore scelta possibile. Ritiene importante una riflessione condivisa sulle competenze e sulle funzioni per la definizione dei bandi. Occorre particolare accuratezza nel definire il nuovo modello di Organizzazione e nella determinazione delle competenze che i Dirigenti che verranno selezionati dovranno possedere. Il momento è molto importante in quanto questa sarà la prossima classe dirigente dell'Ateneo per molti anni a venire.

Il Prorettore vicario propone di individuare quattro Aree per le quali occorrerà procedere con urgenza con i bandi di concorso e per una di queste con un incarico dirigenziale. Ricorda che il Regolamento di Ateneo non prevede che a tali concorsi possano partecipare anche dirigenti di amministrazioni non pubbliche. Propone di modificare, già nella prossima riunione, il Regolamento e, di seguito, emanare i bandi con tale previsione regolamentare.

Il Rettore, a conclusione della discussione, riassume le modifiche richieste e propone:

- dare avvio ai concorsi per le Aree: "Didattica e Servizi agli studenti", "Ricerca", "Affari generali, negoziali e del patrimonio mobiliare" e procedere con un incarico dirigenziale per l'Area "Risorse umane".
- inserire nella descrizione dell'Area Didattica e Servizi agli studenti, le funzioni "Assicurazione della Qualità" e "Tirocini curriculari e extra-curriculari";
- inserire nella descrizione dell'Area Ricerca la funzione "Assicurazione della qualità della ricerca dipartimentale";
- la "Comunicazione istituzionale" andrà inserita come Ufficio di staff e non nell'Area Terza missione;
- nel documento al posto dell'espressione "governance" dovrà essere utilizzata l'espressione "Organi di governo";
- nel secondo capoverso dei "Criteri organizzativi" togliere la parola "altri";
- aggiungere nelle premesse: "ritenuto di dovere anche applicare il criterio della valorizzazione delle risorse umane interne";
- aggiungere nel deliberato: "Di dare mandato al Direttore Generale di avviare tre procedure concorsuali per i Dirigenti delle Aree sopra indicate e di un incarico dirigenziale per l'Area Risorse umane;
- nel deliberato i 3,25 punti organico da impiegare nel 2022 saranno, conseguentemente, 1,95 punti organico.

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTA la proposta del Responsabile del Procedimento;

SENTITO quanto rappresentato dal Presidente della Commissione Pianificazione strategica e Rapporti con l'AOUP;

Dopo ampio e articolato dibattito
all'unanimità,

DELIBERA

- di approvare il documento "Nuovo Modello organizzativo per il sessennio 2021-2027- Indirizzi strategici" sopra riportato con le modifiche proposte dal Rettore;



- di chiedere al Direttore Generale, per ciascuna delle otto Aree dirigenziali e per gli Uffici di staff, la declinazione delle competenze, degli obiettivi e delle funzioni;
- di chiedere al Direttore Generale di definire con maggiore articolazione e dettaglio la struttura tecnico-amministrativa delle otto Aree dirigenziali;
- di dare mandato al Direttore Generale di avviare le procedure concorsuali per le coperture dei posti di Dirigente delle Aree "Didattica e Servizi agli studenti", "Ricerca", "Affari generali, negoziali e del patrimonio mobiliare"; di un incarico dirigenziale a tempo determinato per l'Area Risorse umane;
- di impiegare 1,95 punti organico - derivanti dalle facoltà assunzionali residue - per il reclutamento di 3 posizioni dirigenziali, il cui costo per l'anno 2022 inciderà sulle voci della retribuzione del personale dirigente.

Letto e approvato seduta stante.

IL DIRETTORE GENERALE

Segretario

Dott. Antonio ROMEO

IL RETTORE

Presidente

Prof. Massimo MIDIRI