

Università degli Studi di Foggia Direzione Generale

INDIRIZZI E PRINCIPI GENERALI PER L'ADEGUAMENTO DELLA TECNOSTRUTTURA DELL'ATENEO

1. PERCHE' OCCORRE ADEGUARE IL MODELLO ORGANIZZATIVO?

Il continuo susseguirsi di cambiamenti normativi e di sistema, a cui si aggiunge l'inadeguatezza delle risorse finanziarie assegnate alle università, determina il bisogno di aggiornare il modello organizzativo secondo criteri orientati al miglioramento continuo dell'organizzazione, che consentano sia la continua crescita dell'efficienza, dell'innovazione e della qualità dei servizi sia l'utilizzo ottimale delle risorse a disposizione.

La necessità di adeguare la tecnostruttura dell'Università di Foggia a distanza di tre anni dall'ultimo intervento di complessiva riorganizzazione sorge innanzi tutto dall'esigenza di redistribuire funzioni e risorse umane secondo le attuali esigenze, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo, e tenendo conto di uno specifico elemento di criticità (segnalato fra le minacce dalla *swot analysis* del piano strategico di Ateneo) costituito dalle limitate possibilità assunzionali legate al *turn over*, previste dalla normativa vigente.

Per decidere verso quale direzione orientare le scelte di rinnovamento della macchina organizzativa, occorre partire dalle criticità, attinte prevalentemente dalla *swot analysis* del Piano Strategico 2020 – 2022, che di seguito si elencano:

- bassa percentuale di studenti con almeno 40 cfu al primo anno;
- basso tasso di occupazione a un anno dal conseguimento del titolo per i CdL magistrali;
- mobilità studentesca da incrementare;
- limitato Fondo di Finanziamento Ordinario in rapporto alla numerosità dei docenti e del personale tecnico-amministrativo;
- elevato numero di abilitati in attesa di upgrade;
- riduzione della percentuale di quota premiale dell'FFO 2019 legata alle politiche di reclutamento;
- bassa presenza di docenti e ricercatori di Università straniere;
- bassa capacità di risposta di alcune aree dell'amministrazione alle richieste di informazioni e dati di supporto alle scelte politiche e all'assicurazione della qualità;
- sistema informatico a supporto della gestione delle carriere degli studenti da completare;
- mancata informatizzazione dei dati provenienti dall'alta formazione e, in particolare, dalle scuole di specializzazione di area medica;
- controllo di gestione non ancora pienamente efficiente;
- necessità di adeguare l'assetto organizzativo dell'amministrazione per il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo;
- limitazioni all'utilizzo di leve incentivanti per il personale docente e tecnico-amministrativo.

A partire dalle criticità sopra evidenziate, emerge la necessità di avviare un percorso che conduca a un rinnovato modello organizzativo che, pur partendo dall'attuale struttura, consenta di adeguare quest'ultima alle nuove e necessarie competenze richieste e alla necessità di razionalizzazione dei servizi e delle funzioni.

Per realizzare quanto sopra, si rende opportuno delineare un modello che non solo sia coerente con logiche di maggiore efficienza in epoca di risorse scarse, ma che risulti anche frutto di dinamiche di condivisione e collaborazione sinergica tra i diversi attori coinvolti.

Tale assetto organizzativo, da realizzarsi nel rispetto degli indirizzi strategici, dell'autonomia e della responsabilità delle strutture didattiche e di ricerca, deve tendere:

- all'accrescimento dell'efficacia, dell'economicità, della speditezza e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa;
- all'introduzione di nuove figure professionali funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici (quali, ad esempio, quelle dei *sustainability, energy, mobility, waste e resources manager, etc.*);
- alla migliore utilizzazione e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo, nel rispetto dei principi di autonomia e responsabilità individuale, spirito di partecipazione e leale collaborazione;
- allo sviluppo delle capacità di innovazione e competitività dell'organizzazione, nell'ottica della semplificazione ed informatizzazione dei processi gestionali.

2. CRITERI GENERALI DI ORGANIZZAZIONE

I principali criteri a cui si farà riferimento per l'adeguamento e l'attuazione del modello organizzativo saranno i seguenti:

- centralità dell'utenza e facilità di accesso ai servizi, anche informatici e telematici;
- accurata definizione dei processi relativi alle strutture amministrative, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo;
- razionalizzazione delle strutture organizzative e dei processi: il processo di riorganizzazione individua unità organizzative su tre livelli, via via sempre più elementari e favorisce la semplificazione dei processi, accorpendo le funzioni/attività omogenee al fine di contenere i costi e migliorare i servizi offerti dall'Ateneo, tenendo in prioritaria considerazione le esigenze degli studenti, principali *stakeholders* dell'Ateneo;
- miglioramento dell'informazione e della comunicazione interfunzionale e istituzionale;
- sviluppo di forme organizzative orientate a rendere più efficace il collegamento tra Amministrazione Centrale e Strutture Dipartimentali;
- complessiva reingegnerizzazione dei processi connessi alla erogazione dei servizi agli studenti, orientata a giungere in tempi brevi alla semplificazione dell'attuale modello organizzativo attraverso la creazione di un'unica articolazione organizzativa nella quale concentrare, anche dal punto di vista logistico, tutti i servizi direttamente erogati agli studenti;
- potenziamento delle strutture amministrative dipartimentali con servizi e/o unità amministrative che ne rispecchino le specificità;
- creazione di una o più aree per il coordinamento dei laboratori didattici e di ricerca;

- introduzione di un ufficio stampa al servizio della comunicazione scientifica di Ateneo per la diffusione della cultura del *public engagement*;
- istituzione di un *grant office* per potenziare il supporto amministrativo alla ricerca;
- attivazione di un *career development center*;
- attenta ricognizione delle attività, delle figure professionali e delle competenze esistenti;
- responsabilizzazione, partecipazione e valorizzazione della professionalità del personale tecnico-amministrativo coinvolto nei processi lavorativi, anche attraverso la creazione di maggiori opportunità di sviluppo professionale, quale, ad esempio, l'introduzione dell'istituto del vicariato;
- assegnazione del personale del Dipartimento di Studi Umanistici afferente all'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati alle mansioni proprie dell'area professionale di inquadramento;
- formazione continua del personale coerentemente con le modifiche organizzative e per lo sviluppo delle competenze necessarie nei diversi ruoli;
- semplificazione degli ambiti di responsabilità e flessibilità gestionale;
- flessibilità nella modalità di attribuzione degli incarichi di responsabilità, che dovrà avvenire, secondo le scelte operate dalla Direzione Generale, in base alle competenze tecnico-specialistiche maturate ed alla categoria di inquadramento del personale;
- attribuzione al livello gerarchico superiore della responsabilità dei processi afferenti ai livelli inferiori che siano privi di responsabile;
- attribuzione ai Responsabili di Area dell'Amministrazione centrale e dei Dipartimenti del compito di assicurare l'impiego ottimale delle risorse umane a disposizione, ispirandosi a criteri di flessibilità e provvedendo, all'occorrenza, alla redistribuzione del personale assegnato, d'intesa, rispettivamente, con il Direttore Generale e con i Direttori di Dipartimento, in funzione delle esigenze emergenti e/o per far fronte a particolari punte di attività.

3. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Si conferma l'attuale assetto organizzativo che prevede un sistema di unità organizzative articolato su tre livelli. Le unità organizzative sono di primo, secondo e terzo livello secondo una scala decrescente che rappresenta la complessità delle attività gestite e i livelli gerarchici presenti.

L'articolazione delle unità di primo livello in ulteriori due livelli organizzativi non è obbligatoria e sarà prevista solo se funzionale ad un migliore funzionamento della struttura.

Tali unità potranno articolarsi, infatti, in unità di terzo livello anche senza prevedere unità di secondo livello. Le unità di terzo livello non potranno prevedere ulteriori articolazioni.

Le unità organizzative assumeranno la seguente denominazione:

AREA - Unità organizzativa di primo livello finalizzata all'esercizio e coordinamento di ambiti rilevanti di attività e funzioni tendenzialmente omogenee e/o interdipendenti. La responsabilità di tale unità organizzativa è conferita a personale di categoria EP. Su proposta del responsabile EP potrà essere affidato l'incarico di responsabile vicario a personale appartenente alla categoria D.

SERVIZIO - Unità organizzativa di secondo livello, finalizzata all'esercizio e coordinamento di attività, compiti e funzioni omogenee sotto il profilo gestionale.

La responsabilità della suddetta unità organizzativa è conferita, di norma, a personale di categoria D.

UNITA' - Unità organizzativa di terzo livello, finalizzata al coordinamento ed esercizio di un'attività relativa ad una specifica funzione di tipo omogeneo.

La responsabilità della suddetta unità organizzativa è conferita, di norma, a personale di categoria C.

Per la gestione di attività che richiedano competenze complementari, non rinvenibili in un'unica unità organizzativa, ovvero per stimolare azioni di miglioramento e/o di innovazione dei servizi, la Direzione Generale potrà costituire gruppi di progetto, definendo preventivamente, con proprio provvedimento, per ciascun componente, compiti, impegno, responsabilità ed eventuale compenso previsto.

4. MONITORAGGIO E REVISIONE ORGANIZZATIVA

Al fine di poter valutare compiutamente le ricadute operative e gestionali delle modifiche apportate all'attuale assetto organizzativo, il nuovo modello sarà adottato in via sperimentale fino al 31 dicembre 2020.

Al termine della fase di sperimentazione e, successivamente, con cadenza annuale, verranno apportate le eventuali modifiche o integrazioni che, a seguito dell'analisi *swot*, si rendessero necessarie per il miglioramento continuo della struttura organizzativa.