



## POLITECNICO DI BARI

### Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari

Decreto di emanazione	D.R. n. 424 del 31.07.2015
-----------------------	----------------------------

#### IL RETTORE

- VISTA** la Legge 9 maggio 1989, n. 168;
- VISTA** la Legge 7 agosto 1990, n. 245;
- VISTO** il D.Lgs. 30.03.2001, n. 165, e successive modificazioni ed integrazioni;
- VISTA** la Legge 30 dicembre 2010, n. 240;
- VISTO** lo Statuto di questo Politecnico, emanato con D.R. n. 128 del 19 aprile 2012, e in particolare l'art. 8;
- VISTO** il documento "*Linee Guida per la revisione dell'assetto organizzativo-gestionale dell'Ateneo*" adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 marzo 2015, previo parere favorevole espresso dal Senato Accademico;
- VISTO** il "*Piano Operativo per l'implementazione del nuovo modello organizzativo*" approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2015, previo parere favorevole espresso dal Senato Accademico;
- CONSIDERATA** la necessità di dotare l'Ateneo di una regolamentazione sui principi e i criteri di organizzazione interna dei servizi tecnico-amministrativi, attesa l'esigenza di dare corso a quanto previsto nei suddetti documenti, in tema di revisione del nuovo assetto organizzativo gestionale del Politecnico di Bari, e secondo i termini ivi definiti;

**VISTA**

la delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 luglio 2015 con la quale è stato approvato con modifiche il Regolamento sull'Organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari;

**DECRETA**

**Art. 1** E' emanato, ai sensi della normativa citata in premessa, il Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari, allegato al presente Decreto, di cui costituisce parte integrante.

**Art. 2** Il Regolamento di cui all'art. 1 entra in vigore il giorno successivo alla data di emanazione del presente decreto.

Bari, 31 luglio 2015

**IL RETTORE**

f.to Prof. Ing. Eugenio Di Sciascio



## **POLITECNICO DI BARI**

### **REGOLAMENTO SULL'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI TECNICO-AMMINISTRATIVI DEL POLITECNICO DI BARI**

#### **SEZIONE I – PRINCIPI E CRITERI**

Art. 1 – Principi generali di organizzazione

Art. 2 – Regole e criteri di organizzazione

#### **SEZIONE II – ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI TECNICO-AMMINISTRATIVI DI ATENEO**

Art. 3 – Modello organizzativo

Art. 4 – Livelli e caratteristiche delle unità organizzative

Art. 5 – Individuazione delle posizioni di responsabilità

Art. 6 – Valutazione delle posizioni di responsabilità

Art. 7 – Incarichi dirigenziali

Art. 8 – Incarichi al personale B, C, D ed EP

#### **SEZIONE III - FUNZIONI E RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVE**

Art. 9 – Il Direttore generale

Art. 10 – I Dirigenti

Art. 11 – I Direttori di Dipartimento

Art. 12 – Il Comitato di coordinamento dei Dirigenti

Art. 13 – Raccordo tra unità organizzative

#### **DISPOSIZIONI FINALI**

Art. 14 – Entrata in vigore e abrogazione di norme

#### ***Allegati***

*Allegato 1 – Piano operativo nuovo modello organizzativo e relativi organigrammi*

*Allegato 2 – Criteri per la valutazione delle posizioni di responsabilità*

## SEZIONE I – PRINCIPI E CRITERI

### Art. 1 - Principi generali di organizzazione

1. In un orizzonte di medio-lungo periodo, il Politecnico intende adottare un modello organizzativo progressivamente sempre più performante, mediante azioni ispirate ai seguenti principi generali:

#### **Unitarietà e condivisione**

Il modello organizzativo deve consentire la gestione unitaria del Politecnico di Bari, superando la distinzione tra centro e periferia, in una logica di messa in comune dei processi e dei servizi e di comune condivisione del percorso.

#### **Gradualità**

L'assetto organizzativo deve essere implementato gradualmente e in logica sperimentale.

#### **Flessibilità**

Le scelte organizzative adottate devono consentire margini di flessibilità e adattabilità in un'ottica di maggiore efficienza.

#### **Razionalizzazione dei processi**

La riorganizzazione deve prevedere forme di razionalizzazione dei processi svolti, in una logica di contenimento dei costi e di miglioramento dei servizi all'utenza interna ed esterna, sviluppando e presidiando i sistemi informativi di supporto ai processi e quelli di programmazione e controllo, misurazione e valutazione, *internal auditing*, sistema di qualità, tesa ad un costante e permanente sviluppo organizzativo e delle risorse umane.

#### **Proporzionalità della dotazione organica**

La dotazione organica delle singole strutture è di norma proporzionale rispetto al volume delle risorse e delle attività gestite.

#### **Razionalizzazione della struttura organizzativa**

La riorganizzazione deve prevedere la definizione di regole comuni di progettazione della micro-organizzazione, vale a dire dei differenti livelli in cui la struttura organizzativa si articola in unità organizzative via via più elementari. Le unità organizzative assicurano l'esercizio di funzioni e attività di carattere istituzionale e continuativo.

### Art. 2 – Regole e criteri di organizzazione

1. Le regole e i criteri di organizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo sono individuati nel rispetto di quanto definito nel "*Piano operativo per l'implementazione del nuovo modello organizzativo*" approvato dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, nella seduta del 23 giugno 2015.

I contenuti e gli organigrammi di cui al Piano operativo fanno parte integrante del presente Regolamento (Allegato 1).

I criteri e le regole del modello organizzativo sono così declinati:

- a. Tendenziale superamento del modello dicotomico tradizionale - Amministrazione Centrale e Strutture dipartimentali – attraverso la realizzazione di un'Amministrazione generale di Ateneo, attenta ai propri utenti finali e in grado di erogare servizi, in una logica di maggiore efficientamento dei processi, di potenziamento del livello di specializzazione funzionale e di professionalizzazione del personale tecnico-amministrativo.
- b. Previsione di un modello organizzativo orientato ad assicurare congruenza con le finalità istituzionali dell'Ateneo.
- c. Promozione della collaborazione e dell'integrazione tra tutte le unità organizzative, al fine di favorire la comunicazione interna, l'ampia circolazione delle informazioni e lo sviluppo stabile di soluzioni innovative.
- d. Chiara identificazione degli ambiti di competenza affidati alle unità organizzative, delle competenze richieste e delle connesse responsabilità, mediante l'identificazione, valutazione e pesatura delle posizioni di responsabilità.
- e. Rotazione nell'affidamento degli incarichi secondo i seguenti principi e modalità:
  - Non contemporaneità di rotazione fra responsabili di unità organizzative complesse e semplici;
  - Priorità alla rotazione dei responsabili di più alto grado e categoria rispetto alle altre unità di personale;
  - Per ciascun anno, rotazione di almeno il 20% delle unità organizzative, con priorità delle strutture a più alto rischio corruzione;
  - Durata massima degli incarichi dirigenziali (4 anni);
  - Durata tendenziale degli incarichi di responsabilità di unità organizzative semplici e complesse (5 anni);
  - Previsione di un periodo di formazione o se necessario di accompagnamento fra vecchio e nuovo responsabile prima dell'assunzione del nuovo incarico;
  - Previsione di un periodo di training on the job, se necessario, a partire dall'assunzione dell'incarico;
  - Previsione di programmi formativi specifici e intensivi, sia in house che con corsi ad hoc, per i responsabili e il personale soggetti a rotazione;
  - Prosecuzione dei programmi formativi, secondo moduli specifici e modalità innovative, con estensione a tutto il personale potenzialmente interessato al piano di rotazione.

## **SEZIONE II – ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI TECNICO-AMMINISTRATIVI DI ATENEO**

### **Art. 3 - Modello organizzativo**

1. Il modello organizzativo adottato dall'Ateneo ha struttura mista:

- di tipo funzionale, declinata per unità organizzative diversamente articolate, in relazione ai volumi e alla complessità delle attività gestite;
  - di tipo trasversale e ad hoc (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.).
2. Per quanto disposto dall'art. 10 comma 2 dello Statuto di Ateneo - "il Direttore Generale è l'organo responsabile della gestione e organizzazione dei servizi e del personale dell'Ateneo" -

#### **Art. 4 - Livelli e caratteristiche delle unità organizzative**

1. Le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico-amministrative sono distinte in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle connesse attività.
2. In considerazione delle dimensioni del Politecnico di Bari, le Unità Organizzative di primo livello sono dedicate alla gestione di macroprocessi corrispondenti allo svolgimento di più compiti istituzionali o ad una pluralità di ambiti di attività con valenza strategica o innovativa. Le Direzioni sono unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale, seppure gerarchicamente subordinate al Direttore Generale e possono essere articolate in Settori e Uffici.
3. Possono essere assimilate alle Direzioni, in ragione della particolare complessità e strategicità delle funzioni presidiate, anche i "Centri dei Servizi".  
In tal senso, i "Centri dei Servizi" possono essere attivati quali unità di primo livello e coordinati da Dirigenti o da personale EP.
4. Le Unità Organizzative di secondo livello sono dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi. Sono unità organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria EP o D individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. Sono da considerarsi unità organizzative di cui al presente comma i "Settori" nell'ambito delle Direzioni ovvero i "Centri dei Servizi" che non ricadono nelle caratteristiche di cui all'ultimo capoverso del comma precedente.
5. Possono essere attivate Unità organizzative di secondo livello, denominate "di processo/progetto", finalizzate al coordinamento di attività gestionali e professionali, necessarie alla realizzazione di un processo trasversale, strategico o complesso.
6. Sono da considerarsi Unità Organizzative di secondo livello anche 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 oppure attività di consulenza o di vigilanza.  
Esse non sono articolate in unità organizzative di terzo livello.
7. Le Unità Organizzative di terzo livello, denominate "Uffici", sono finalizzate allo svolgimento o al coordinamento diretto di singoli ambiti di attività. L'istituzione di tale tipologia di unità è

subordinata all'esistenza di livelli di complessità che ne giustificano l'attivazione rispetto a quella sovra ordinata. Sono unità organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria D o C, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere

#### **Art. 5 – Individuazione delle posizioni di responsabilità**

1. Ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs 165/2001, le decisioni circa l'istituzione e la sottoarticolazione delle posizioni di responsabilità, nell'ambito dell'impianto macro-organizzativo di cui al presente Regolamento, sono assunte dal Direttore Generale.
2. Ove l'individuazione delle posizioni di responsabilità ricada nella sfera di competenza dirigenziale o dei vertici dei Centri dei Servizi, le relative decisioni sono assunte dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente o dei responsabili.
3. Tutte le posizioni di responsabilità, contestualmente alla loro istituzione, sono valutate e graduate ai sensi del successivo art. 6.

#### **Art. 6 - Valutazione delle posizioni di responsabilità**

1. La procedura di valutazione delle posizioni di responsabilità, finalizzata all'ottimale raggiungimento delle finalità dell'Ateneo, ha l'obiettivo di sintetizzare, attraverso una misurazione il più possibile oggettiva, le dimensioni fondamentali che caratterizzano le posizioni di responsabilità, sia dirigenziali che non dirigenziali, in termini di complessità, responsabilità e specializzazione funzionale.
2. La graduazione delle posizioni di responsabilità consente di classificare, attraverso un metodo omogeneo che assicura confrontabilità, ogni posizione, caratterizzandola rispetto a tutti i fattori di valutazione.
3. La valutazione delle posizioni di responsabilità, dirigenziali e non, avviene sulla base dei seguenti fattori, che saranno utilizzati, in tutti o in parte, a seconda del livello di responsabilità richiesta, e graduati su più livelli di complessità:
  - a. Formazione richiesta
  - b. Esperienza di lavoro
  - c. Tipologia di attività svolte
  - d. Risorse umane
  - e. Contesto di relazione
  - f. Autonomia decisionale
  - g. Difficoltà del processo
  - h. Livello di controllo
  - i. Impatto

4. La valutazione delle posizioni di responsabilità, secondo il sistema individuato al presente articolo, viene effettuata dal Direttore Generale in fase di istituzione delle posizioni medesime e declinata nel relativo provvedimento.
5. La correlazione tra il punteggio assegnato a ciascuna posizione di responsabilità e l'ammontare annuo delle corrispondenti indennità di posizione o di responsabilità spettanti ai titolari incaricati, viene definita dal Direttore Generale nell'ambito delle risorse destinate annualmente all'interno dei relativi Fondi di trattamento accessorio.
6. Una descrizione più dettagliata dei fattori di cui al comma 3 è contenuta nell'allegato 2 del presente Regolamento.

#### **Art. 7 – Incarichi dirigenziali**

1. L'affidamento degli incarichi di responsabilità al personale dirigente è disposto dal Direttore Generale nel rispetto dei criteri fissati dall'apposito Regolamento di Ateneo, dalla normativa vigente in materia e dal Contratto Collettivo dell'Area VII – Università.
2. Gli incarichi dirigenziali sono conferiti con provvedimento del Direttore Generale che tiene conto, in relazione alla natura e alle caratteristiche degli obiettivi prefissati, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dirigente, valutate anche in considerazione dei risultati conseguiti.
3. Il provvedimento definisce la durata dell'incarico, che deve essere correlata agli obiettivi prefissati, e deve tenere conto di quanto previsto dal Piano di rotazione e dalla normativa vigente in materia.
4. Il trattamento economico è definito dal contratto individuale che accede al provvedimento medesimo.

#### **Art. 8 – Incarichi al personale B, C, D ed EP**

1. L'affidamento degli incarichi di responsabilità al personale tecnico-amministrativo è disposto dal Direttore Generale nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto dei criteri fissati dal presente regolamento, dall'art. 91 (per il personale di categoria B, C e D) e dall'art. 75 (per il personale di Categoria EP) del CCNL vigente.
2. Nell'affidamento dell'incarico si terrà conto delle caratteristiche professionali richieste per la copertura delle posizioni di responsabilità individuate, delle attitudini e delle capacità professionali del singolo dipendente, valutate anche in considerazione dei risultati conseguiti.
3. Riguardo alla durata e alle modalità di conferimento degli incarichi, si terrà conto dei criteri generali oggetto di contrattazione integrativa nonché del Piano di rotazione adottato dall'Ateneo.



### **Sezione III - FUNZIONI E RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVE**

#### **Art. 9 – Il Direttore generale**

1. Il Direttore Generale assume la responsabilità della funzione di gestione in linea con la programmazione delle risorse e gli indirizzi strategici dell'Ateneo.
2. Il Direttore Generale in particolare:
  - a coordina tutti i servizi tecnico-amministrativi di Ateneo, coadiuvato dai Dirigenti e dai responsabili di Settori e Centri dei Servizi, definendo regole e standard comuni per organizzarne in modo omogeneo e coerente il funzionamento;
  - b definisce i criteri per garantire la compatibilità tra le risorse a disposizione e il riconoscimento degli incarichi al personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo;
  - c definisce e attua il modello organizzativo dei servizi tecnico-amministrativi;
  - d definisce, sentito il Direttore del Dipartimento, l'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi dei Centri dei Servizi Dipartimentali.

#### **Art. 10 – I Dirigenti**

1. I dirigenti:
  - a collaborano con il Direttore Generale per determinare le scelte organizzative;
  - b definiscono l'organizzazione del lavoro e le articolazioni interne alle proprie aree, nel rispetto dei criteri del presente regolamento e degli indirizzi del Direttore Generale;
  - c individuano i responsabili di secondo e terzo livello delle proprie aree, nei limiti e secondo i criteri fissati dal Direttore Generale.

#### **Art. 11 – I Direttori di Dipartimento**

1. I Direttori di Dipartimento:
  - a. definiscono la programmazione, la pianificazione delle attività e dei servizi tecnico-amministrativi, avvalendosi del contributo del Responsabile amministrativo dei Servizi Dipartimentali;
  - b. svolgono un ruolo di indirizzo e coordinamento del personale tecnico-amministrativo assegnato, avvalendosi anche del contributo dei Responsabili dei Servizi Dipartimentali;
  - c. propongono al Direttore Generale l'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi nell'ambito dei modelli individuati nel Piano di implementazione del nuovo modello organizzativo.

### **Art. 12 – Il Comitato di coordinamento dei dirigenti**

1. Il Comitato di coordinamento dei dirigenti coadiuva il Direttore Generale nelle funzioni ad esso direttamente attribuite dallo Statuto e dalla normativa vigente, con particolare riferimento alle attività di coordinamento e programmazione.
2. Il Comitato di coordinamento dei dirigenti effettua un monitoraggio costante e verifiche periodiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati e decide in merito alle azioni da realizzare, utilizzando, se necessario, il supporto di Unità di staff alla Direzione Generale.
3. Le riunioni del Comitato di coordinamento dei dirigenti sono periodiche.

Il Comitato di coordinamento dei dirigenti è composto da:

- a. il Direttore Generale, che lo presiede;
  - b. i dirigenti.
4. Per particolari problematiche e per dare attuazione a specifici programmi, alle riunioni del Comitato di coordinamento dei dirigenti possono partecipare i Responsabili di Settori o Centri dei Servizi, al fine di garantire anche il necessario coordinamento delle attività inerenti alle rispettive competenze.

### **Art. 13 – Raccordo tra unità organizzative**

1. Sulla base degli organigrammi inseriti nel Piano operativo per l'implementazione del nuovo modello organizzativo, attività tecnico-amministrative possono essere gestite:
  - a. esclusivamente dalla Direzione Generale/Direzioni;
  - b. esclusivamente dai Centri dei servizi;
  - c. esclusivamente dai Dipartimenti;
  - d. di concerto tra diverse strutture.
2. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi tecnico-amministrativi preveda che un'area di attività sia gestita esclusivamente dalla Direzione Generale/Direzioni, le altre componenti organizzative dell'Ateneo non possono attivare unità organizzative o professionali dedicate a quel servizio, ma solo individuare referenti locali per la gestione delle medesime attività.
3. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi tecnico-amministrativi preveda che un'area di attività sia gestita esclusivamente dai Centri dei Servizi, i responsabili di tali componenti propongono, ai sensi di quanto già descritto all'art. 11 del presente Regolamento, gli assetti micro organizzativi e l'organizzazione del lavoro a presidio, nel rispetto dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale indicati negli articoli 1 e 2 del presente documento.
4. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi tecnico-amministrativi preveda che un'area di attività abbia una gestione integrata, i responsabili delle unità organizzative di livello superiore coinvolte formalizzano gli assetti micro organizzativi e l'organizzazione del lavoro a presidio dell'area.

## **DISPOSIZIONI FINALI**

### **Art. 14 - Entrata in vigore e abrogazione di norme**

1. Il presente Regolamento entrerà in vigore il giorno successivo alla data di emanazione del relativo decreto rettorale. Tale decreto sarà pubblicato sull'Albo Ufficiale Online del Politecnico di Bari.
2. A partire dall'entrata in vigore del presente Regolamento, sono abrogate tutte le disposizioni con esso incompatibili.
3. Per quanto non previsto dal presente Regolamento, si fa rinvio alle disposizioni di legge vigenti in materia, allo Statuto e ai Regolamenti del Politecnico di Bari.

# PIANO OPERATIVO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

A cura del Direttore Generale dott. Antonio Romeo

Con la supervisione del Delegato Rettorale *all'Innovazione  
Organizzativa*  
prof. Pierpaolo Pontrandolfo

ed il supporto della dott.ssa Maria Rinaldi - Responsabile Staff Sviluppo  
Organizzativo e Innovazione - Università degli Studi di Torino - e della  
dott.ssa Raffaella Carnimeo - Direzione Generale

## **PIANO OPERATIVO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO**

1. PRINCIPI GENERALI .....	2
2. IL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE (INCONTRI CON I DIRETTORI E ALTRI ATTORI) .....	4
3. ANALISI DEI PROCESSI E DELLE COMPETENZE (DI PROCESSO) – ORGANIZZAZIONE DEI FOCUS.....	11
4. DEFINIZIONE DELL'ASSETTO MACRO-ORGANIZZATIVO DI ATENEO .....	15
4.1. LE DIREZIONI.....	16
4.2. I CENTRI DEI SERVIZI .....	19
4.3. I CENTRI DEI SERVIZI DIPARTIMENTALI E INTERDIPARTIMENTALI .....	22
5. VINCOLI DI CONTESTO, NORMATIVI E TECNICO-OPERATIVI.....	25
6. IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO E TIMING.....	27
7. CONCLUSIONI .....	29

## PRINCIPI GENERALI

La presente proposta di riorganizzazione si pone in un generale contesto di forte cambiamento che riguarda il mondo delle pubbliche Amministrazioni italiane e che nell'Università si è accompagnato all'applicazione della L. 240/2010 e all'adozione del nuovo Statuto di Ateneo che ha portato, tra le altre cose, alla disattivazione delle Facoltà ed alla creazione dei nuovi Dipartimenti.

Per quanto riguarda le strutture tecniche ed amministrative, le scelte organizzative sin qui adottate hanno visto l'adozione per i Dipartimenti di strutture organizzative di tipo tecnico-amministrativo "dedicato", in applicazione dell'autonomia organizzativa statutariamente prevista.

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo pone significativi problemi di dimensionamento degli organici, di fatto in tendenziale diminuzione e con un progressivo invecchiamento della forza lavoro, con relativa obsolescenza delle competenze. Ciò è reso ancora più evidente dall'attuale distribuzione del personale che, come noto, è afferrito alle nuove strutture dipartimentali su base di "affiliazione storica" e risente quindi di un modus operandi in cui è stato estremamente difficile specializzarsi per domini funzionali di competenza, con la conseguenza che il personale dei dipartimenti ha finito con l'essere impiegato su segmenti minimali di processi differenti, senza quindi essere in grado di governarne l'intera filiera e ciò a evidente discapito del livello del servizio atteso da parte dell'utente finale.

Oltre a quanto testé esposto, appare sempre più sentita la necessità di una ridefinizione delle responsabilità che consenta di identificare chi fa cosa, evitando carenze e ridondanze, e dia attuazione al dettato normativo della L. 240/2010, riportando le responsabilità gestionali in capo al Direttore Generale ed alla filiera organizzativa tecnica ed amministrativa, così come hanno ormai fatto diversi Atenei, anche di grandi dimensioni.

L'ipotesi progettuale che viene prospettata, a seguito della formale adozione del documento "*Linee guida per la revisione dell'assetto organizzativo-gestionale dell'Ateneo*", acquisito il parere positivo del Senato Accademico, nella seduta del Consiglio di Amministrazione di questo Politecnico in data 30 marzo 2015, ha l'obiettivo di descrivere il nuovo modello organizzativo generale per il Politecnico di Bari, suscettibile di garantire, nel quadro di contesto sopra esposto, una nuova visione dell'organizzazione dell'Ateneo, dove non sussista più la dicotomia centro-periferia ma si realizzi piuttosto un'Amministrazione generale di Ateneo, attenta ai

propri utenti finali e in grado di erogare servizi, in una logica di maggiore efficientamento dei processi e di potenziamento del livello di specializzazione funzionale e quindi di professionalizzazione del personale TAB.

Gli aspetti qualificanti della proposta sono qui di seguito riassunti e consistono nella previsione di:

- ripensare il modello organizzativo di Ateneo nel modo che segue:
  - Direzioni funzionali all'espletamento dei processi a valenza di Ateneo nel suo complesso.
  - Centri dei servizi in grado di garantire significative economie di scala, che assicurino l'erogazione di servizi comuni ai dipartimenti e, dove possibile, alle Direzioni.
  - Centri dei Servizi dipartimentali e interdipartimentali che curino, ciascuno per la propria struttura di riferimento, le attività di supporto agli organi di dipartimento, le attività a diretto supporto della ricerca (attività tecniche e laboratoriali) svolte dal personale tecnico, le attività a supporto della didattica e le attività a supporto dei servizi generali.
- prevedere che tale modello sia declinato per unità organizzative, definite SETTORI, a seconda dei volumi di attività e della complessità gestita; ciascun Settore può essere a sua volta articolato in UFFICI, nei casi in cui i volumi di attività e l'organico disponibile lo consentano. Possono essere previsti inoltre unità organizzative (Unità di Processo) deputate al presidio di processi di natura trasversale che fungano da collegamento tra le diverse strutture di Ateneo e Unità di Staff deputate al presidio di processi strategici e di carattere innovativo a livello di Ateneo.
- stabilire che le Direzioni garantiscano comunque, per i processi di propria pertinenza, un coordinamento funzionale dei servizi erogati.

Al fine di sviluppare il nuovo modello organizzativo proposto, occorre quindi prevedere una redistribuzione del personale, su base quantitativa e di dominio di competenza e una contestuale messa a punto della micro-organizzazione.

Nella prospettiva delle nuove assegnazioni del personale TAB, è fondamentale sottolineare che l'operazione di concentrazione nei Centri dei servizi debba consentire un risparmio di unità di personale TAB e non possa ovviamente

tradursi in una mera sommatoria algebrica del personale attualmente impegnato sui processi interni ai dipartimenti.

I confronti di benchmarking con altri Atenei ed in particolare con l'Università degli Studi di Torino che, da anni, ha adottato un modello di Centro Servizi, hanno evidenziato come quest'ultimo si presenti quale best practice, in termini di efficienza e di efficacia.

La possibilità di liberare risorse umane dai processi attualmente gestiti nei dipartimenti appare necessaria non solo per garantire l'ottenimento di sinergie e quindi di economie di scala ma anche per consentire di dare operatività ai processi di carattere innovativo che appaiono sempre più importanti per il vantaggio competitivo degli Atenei, sul mercato nazionale ed internazionale.

Nella prospettiva evidenziata, i Direttori dei dipartimenti mantengono i loro poteri e funzioni così come attribuiti dallo Statuto e dai Regolamenti attuativi - ivi compresi ovviamente i poteri di allocazione della spesa e di decisione sull'entrata – si liberano progressivamente da attività non a valore aggiunto di carattere amministrativo-gestionale e possono concentrarsi sulle attività “core”.

## **IL PROCESSO DI COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE (INCONTRI CON I DIRETTORI E ALTRI ATTORI)**

Dando attuazione a quanto previsto dalle suddette *Linee guida*, nel corso del mese di aprile, si è proceduto a dare seguito ad un percorso di innovazione organizzativa attraverso la massima condivisione possibile tra i diversi attori coinvolti: i Direttori di Dipartimento, il Presidente della Commissione Strategica, la Dirigente della Direzione Risorse Umane e Finanziarie, la rappresentante del personale tecnico amministrativo in CdA, e su specifici temi, taluni delegati del Rettore e Responsabili di Settore dell'Amministrazione Centrale nonché professionalità tecniche, al fine di approfondire i temi e l'analisi dei processi e delle funzioni identificati come critici, e quindi suscettibili di una revisione organizzativa (servizi amministrativi-contabili, servizi approvvigionamenti, servizi di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca locali, nazionali e internazionali, servizi bibliotecari, internazionalizzazione, innovazione e miglioramento continuo della qualità, servizi per la didattica), così come evidenziati nei documenti strategici e nelle Linee Guida.

Sono stati organizzati nove incontri che hanno visto la partecipazione di n. 15 figure apicali e di governo dell'Ateneo, i cui esiti sono di seguito riportati.



## **SINTESI INCONTRI CON I DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E IL PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE STRATEGICA**

Si riportano di seguito le indicazioni fornite in occasione degli incontri, in riferimento ai vari temi trattati, fermo restando che emerge, da parte di tutti, l'esigenza di fare chiarezza sul ruolo dei Dipartimenti e sulle attività di supporto alla didattica e alla ricerca nonché sulle attività amministrative-gestionali, anche alla luce di quanto normativamente previsto.

### **Gestione e rendicontazione progetti di ricerca**

Nonostante che il centro di produzione relativo ai progetti, ovvero la sede dell'attività progettuale, coincide con il dipartimento, e che quindi, nella delineazione del futuro modello organizzativo, il relativo interlocutore deve risultare facilmente identificabile e reperibile da parte del docente di riferimento del progetto, è valutata complessivamente positiva la possibilità che l'attività di gestione e quella di rendicontazione progetti convergano in un unico centro operativo, ai fini di una corretta definizione/copertura della spesa, del monitoraggio della stessa e del controllo di gestione, salvo un atteggiamento di maggiore cautela manifestato da un direttore di dipartimento, mosso dalle criticità, a suo parere, riscontrate in relazione ad una passata gestione centralizzata dei progetti.

Uno dei Direttori condivide l'ipotesi di costituzione di un Polo, riferito solo ai Progetti Europei che, richiedendo una gestione maggiormente complessa, prevedono l'impegno di persone particolarmente esperte.

Risulta però indispensabile assicurare l'interazione tra i dipartimenti e l'eventuale polo, quale centro di servizio posto a presidio dei processi in oggetto, e mettere a fattor comune le risorse migliori, al fine di garantire risposte efficaci in tempi brevi; è avanzata l'ipotesi di compartecipazione delle unità di personale dei vari dipartimenti, eventualmente attraverso forme di impegno parziale/flessibile, affinché ciascuna unità di personale si possa occupare di più funzioni, prevedendone nel contempo la relativa interscambiabilità.

Viene altresì auspicata un'attività di informazione e divulgazione sistematica delle opportunità di finanziamento e l'esigenza di una unità di personale dedicata alle attività di scouting, con particolare riferimento ai bandi europei.

### **Biblioteche**

Viene evidenziata l'esigenza di centralizzare i servizi bibliotecari prevedendo un accorpamento fisico delle biblioteche, secondo criteri predefiniti di attinenza disciplinare (pur non sottovalutando le implicazioni relative alle biblioteche periferiche), associato a un coordinamento informatico; la costituzione di una Digital Library appare improcrastinabile tenuto conto che la stessa deve poter rappresentare un'interfaccia collegata con il resto del mondo.

Risulta, comunque, necessario tenere distinte le due anime, quella di ingegneria e quella di architettura.

E' comune la consapevolezza che le biblioteche funzionano nei fatti come sale letture/studio e non sono valorizzate per le loro effettive potenzialità.

Viene sottolineata la necessità di garantire l'ampliamento dell'accesso (anche a banche dati) e l'apertura degli spazi a tutti: studenti e docenti.

Al tema della centralizzazione delle biblioteche viene ricondotta anche l'opportunità della centralizzazione degli acquisti relativi alle biblioteche.

### **Gare e appalti**

L'orientamento generale manifestato propende per la condivisione, in un unico centro operativo, delle procedure di gara, con particolare riferimento ai grandi acquisti ovvero delle procedure più importanti ricollegabili tendenzialmente alle disponibilità economiche sui progetti finanziati.

### **Servizi amministrativo-contabili**

Sul tema emerge eterogeneità di vedute.

Premessa l'autonomia budgetaria di spesa dei dipartimenti, in relazione alla quale gli stessi devono potersi autodeterminare, rendendosi protagonisti delle scelte, da un lato viene ipotizzata un'apertura del sistema, immaginando contemporaneamente un controllo dall'alto e una grande libertà decisionale dal basso (audit ai singoli dipartimenti), utile anche ad arginare una generale sensazione di non controllo, dall'altro, pur riconoscendo l'esistenza di effettive difficoltà operative sul piano contabile, viene manifestato un atteggiamento conservatore dell'attuale assetto organizzativo dipartimentale.

Con specifico riferimento alle attività conto terzi viene posta l'attenzione sull'opportunità che la stessa resti in capo ai dipartimenti, prevedendo nel

contempo nuove forme di incentivazione che diano vita a un sistema premiante, teso alla realizzazione di obiettivi performanti e misurabili.

### **Servizi alla didattica**

Emerge dagli incontri sul tema, che la “didattica” rappresenta l’identità culturale del dipartimento, ragione per cui le questioni riferite alla didattica devono ricoprire un ruolo di centralità.

Nel contempo sono poste in evidenza, da parte di taluni, criticità legate ai processi inerenti ai “servizi alla didattica” riassumibili nella carenza di aule, nella scarsa informazione, nella necessità di incrementare la dematerializzazione dei processi e di dare vita ad un sistema di automatismi, al fine di snellire le procedure, e nell’estrema dispersione degli appelli di esami, per arginare le quali vengono avanzate delle ipotesi come la previsione di un processo unico per gli appelli gestito con ESSE3, la programmazione di corsi di recupero nell’arco di tutto l’anno e la necessità di procedere all’unificazione della normativa dei singoli dipartimenti.

Da un Direttore viene avanzata l’ipotesi che possa essere centralizzata la gestione delle sedute di laurea sia sotto gli aspetti pratici che organizzativi.

E’ emersa, durante gli incontri, una diversificazione sia delle regole che degli attuali modelli organizzativi riferiti alla Didattica. Sotto quest’ultimo profilo, in particolare, alcuni dipartimenti riflettono la vecchia organizzazione delle facoltà, con taluni servizi, sportelli e unità di personale dedicate agli studenti; altri non prevedono unità di personale destinate ad un rapporto diretto con gli studenti, tanto è vero che questi ultimi, di norma, interagiscono con i Coordinatori dei corsi di studio e con i docenti di riferimento degli stessi.

## **SINTESI INCONTRI CON ALCUNI DELEGATI RETTORALI SUI TEMI OGGETTO DI APPROFONDIMENTO**

### **Internazionalizzazione**

In occasione dell’incontro sui temi dell’internazionalizzazione è emersa l’esigenza di generare sinergia tra gli uffici che a vario titolo sono interessati da tali temi, a partire dall’ufficio relazioni internazionali, per passare alle segreterie studenti, al Centro Linguistico, al settore ricerca.

Le relazioni internazionali coinvolgono sia gli aspetti della ricerca tout court che gli aspetti inerenti allo scambio didattico, cui sottendono Programmi di scambio coi Paesi Europei ed Extraeuropei.

Risulta pertanto necessario gestire in modo più efficace ed efficiente le risorse a disposizione prevedendo, nel contempo, un sistema integrato e di collaborazione tra i vari attori coinvolti.

Tra le criticità evidenziate emerge la scarsa attrattività verso gli studenti “incoming”, l’assenza di un *course catalogue*, l’esigenza di una maggiore informatizzazione delle procedure ed implementazione dei dati sul sito, l’utilità di dare vita ad un servizio di accoglienza/orientamento degli studenti stranieri strutturato, avvalendosi eventualmente delle competenze presenti nel Centro Linguistico, l’opportunità di costituire un sistema di tutorato rivolto agli studenti stranieri e che si avvalga delle competenze degli stessi studenti iscritti al Politecnico.

Un cenno è stato anche fatto con riferimento ai processi relativi alla gestione e alla rendicontazione dei progetti di ricerca, alcuni dei quali interessano il settore internazionalizzazione, evidenziando una gestione caotica degli stessi e individuando, con esplicito riferimento alla procedura di redazione dei time-sheet, una best practice nell’Università del Salento.

## **Innovazione**

In occasione dell’incontro sul tema dell’innovazione, particolare attenzione è stata rivolta all’esperienza del gruppo di lavoro MCQ&S, grazie al quale è stato avviato il “cruscotto della didattica”, nonché alla strategicità della creazione di altri cruscotti direzionali riconducibili ad attività che favoriscano l’estrazione di dati strategicamente rilevanti.

E’ utile fornire organicità ai progetti di miglioramento dei servizi che sono stati progressivamente avviati dall’Amministrazione, rendendo strutturale una metodologia di lavoro per gruppi trasversali, slegata da rigide logiche funzionali, ma flessibile e adeguata alla logica dei processi.

Nell’analisi delle funzioni riconducibili alla proposta di una nuova Direzione Innovazione, cui convergerebbero anche le funzioni dell’attuale ICT, viene messa in evidenza la mancanza di una competenza che si occupi dell’applicativo gestionale, la necessità di procedere alla gestione dei processi a supporto di una corretta gestione del cambiamento.

Viene sottolineata, altresì, la necessità, specialmente in concomitanza della fase di transizione di tipo organizzativo a cui ci si sta avviando, di assicurare una continuità della memoria storica, oltre che di definire con precisione i ruoli di ognuno e di approcciarsi alla nuova idea progettuale di Direzione avendo chiari l’identificazione

dei possibili temi da trattare, delle relative competenze e dei processi maggiormente critici, in quanto non governati o governati male.

## **SINTESI INCONTRI CON I RESPONSABILI DI DIREZIONI E SETTORI SUI TEMI OGGETTO DI APPROFONDIMENTO**

### **Approvvigionamenti**

Sul tema degli approvvigionamenti viene evidenziata l'utilità di costituire un'unica centrale acquisti al fine di generare economie e, contestualmente, di omogeneizzare, ovvero canalizzare le procedure per seguire gli stessi flussi ed evitare il rischio di inconsapevoli frazionamenti negli acquisti, in ottemperanza a quanto normativamente previsto. Le singole strutture, infatti, operano in modo eterogeneo, senza procedere ad un'adeguata attività di programmazione/pianificazione. Alla centralizzazione degli acquisti si ricollega anche l'esigenza di pensare a un inventario generale e la necessità di normalizzare le procedure al fine di garantire l'uniformità operativa delle varie strutture.

### **Contabilità**

Viene posto in evidenza che gli aspetti contabili permeano tutti i processi e conseguentemente la vicinanza e un costante dialogo tra gli addetti ai servizi contabili e gli addetti agli approvvigionamenti così come alla gestione e alla rendicontazione dei progetti, risulterebbe estremamente utile.

A tali considerazioni si aggiunge la consapevolezza che, nell'attuale sistema di contabilità economico-patrimoniale è necessario procedere ad un maggiore controllo dell'apparato contabile con eventuali deleghe e forme di audit interno di vario livello.

La costituzione di un Polo contabile al servizio dei dipartimenti, che nel contempo si rifaccia all'attività di coordinamento operato dal settore Servizi finanziari a livello centrale, sebbene si configuri come una grande sfida e richieda un centro di competenze forte, consentirebbe di superare l'attuale frammentazione tra gli stessi dipartimenti; attenzione particolare deve essere riposta a verificare la sostenibilità del nuovo modello organizzativo, tenuto conto anche dei vincoli rappresentati dalla procedura U-GOV a supporto dei processi contabili.

Particolare attenzione viene altresì riposta, da un lato, sulla strategicità del settore servizi finanziari, considerata, tra l'altro, la confluenza nello stesso di U-GOV, CSA,

DALIA e della fatturazione elettronica, dall'altro, sulle criticità generate dalla frammentazione dei processi che lo interessano.

L'omogeneizzazione delle procedure tra i vari dipartimenti risulterebbe funzionale anche ai fini degli adempimenti sul tema della trasparenza.

### **Gestione e rendicontazione progetti**

Viene messa in evidenza la strategicità del processo inerente alla rendicontazione dei progetti e alle criticità rilevate, a causa del fatto che ci si ritrova ad operare tendenzialmente a ridosso dei termini di scadenza prefissati, con procedure particolarmente farraginose.

Risulterebbe, pertanto, utile prevedere una struttura condivisa unica che presidi l'intero processo, dalla predisposizione alla rendicontazione dei progetti.

Sul tema viene fatto, altresì, presente che il settore Ricerca e trasferimento tecnologico procede ad attività di audit esclusivamente in riferimento ai Firb e Prin, e comunque a progetto concluso; ne consegue che l'attività di monitoraggio prevedibile in capo all'eventuale Polo inerente alla gestione e rendicontazione dei progetti non sarebbe assimilabile alle attività di audit di cui sopra.

Dal confronto, emerge che il volume dei progetti regionali e nazionali risulta particolarmente alto, sebbene i progetti europei, quantitativamente inferiori, sono caratterizzati da una maggiore complessità.

### **Servizi per la didattica**

Viene posta l'attenzione sugli esiti dei lavori di MCQ&S e sull'esigenza di prevedere, a valle di una regolamentazione comune delle procedure inerenti ai servizi agli studenti in uso presso i dipartimenti, l'automatizzazione delle stesse, tenuto conto che le maggiori criticità nell'operato delle segreterie deriva dall'eterogeneità delle procedure, scandite secondo tempi variabili da dipartimento a dipartimento.

E', altresì, positivamente considerata la costituzione di uno sportello polivalente teso a svolgere, in principio, le funzioni di fatto attualmente espletate in modo omogeneo dai vari dipartimenti e dall'amministrazione centrale, e successivamente le funzioni contraddistinte da una maggiore specificità.

Viene avanzata anche l'ipotesi di far convergere in uno specifico Polo dedicato ai servizi per la didattica, i servizi delle ex Presidenze di Facoltà, quali la gestione delle aule o delle sedute di laurea che, nell'attuale assetto organizzativo di Ateneo, non vengono adeguatamente soddisfatti; il Polo andrebbe pertanto a configurarsi come

un'interfaccia tra l'Amministrazione Generale e il Campus, funzionale ad erogare i servizi che, nel passato, venivano forniti dalle facoltà, al fine di ridare piena centralità allo studente.

### **Assetto organizzativo Amministrazione Generale**

Da parte di alcuni responsabili viene posta l'attenzione su quanto previsto dalle Linee Guida in merito all'articolazione dell'Amministrazione "Generale" in due Direzioni (Amministrazione e Innovazione). Si ritiene, in proposito, che la suddivisione soltanto in due aree non rappresenti adeguatamente la complessità delle attività amministrative gestionali.

Si ritiene pertanto che risponda ai criteri di maggiore efficienza ed efficacia la previsione, nel nuovo assetto, di tre Direzioni, due dedicate all'amministrazione ed una alla qualità e alla innovazione.

### **ANALISI DEI PROCESSI E DELLE COMPETENZE (DI PROCESSO) – ORGANIZZAZIONE DEI FOCUS**

Nell'ambito del percorso di innovazione organizzativa avviato con lo sviluppo degli incontri riassunti nel paragrafo precedente, si è dato altresì seguito allo svolgimento di specifici FOCUS GROUP con l'obiettivo di:

- analizzare i processi interessati dal percorso di riorganizzazione e individuati come maggiormente critici;
- individuare per ognuno dei processi, una breve descrizione del medesimo, i differenti attori coinvolti, i diversi livelli di responsabilità, gli input e gli output, le risorse impiegate, i clienti del processo e gli eventuali vincoli;
- mappare le competenze comportamentali e quelle tecnico-specialistiche richieste per il presidio dei processi analizzati e all'interno quindi dei diversi mestieri.

I Focus hanno visto la partecipazione delle unità di personale impegnate nei processi soggetti ad analisi, sia dei dipartimenti che dell'Amministrazione Centrale, e per taluni temi (internazionalizzazione, servizi bibliotecari, qualità e innovazione) anche di delegati rettorali, docenti di riferimento e componenti del Nucleo di Valutazione, per un totale complessivo di n. 123 persone.

Ciò testimonia il livello di partecipazione e di coinvolgimento, a più livelli, non solo di personale che ricopre incarichi di responsabilità ma anche degli addetti ai lavori dei

singoli processi mappati; il tutto alla presenza e indirizzati da n. 6 esperti e formatori, provenienti da altre sedi, che hanno maturato significative esperienze e best practice nei processi approfonditi.

La scelta dello strumento del Focus ha rappresentato una risposta alla necessità, da un lato, di garantire la massima condivisione possibile del percorso intrapreso con gli attori che ne saranno parte integrante, dall'altro, di definire una puntuale rappresentazione dei processi che andranno a popolare le unità organizzative del futuro modello organizzativo e le competenze necessarie per presidiarli.

La “Mappa dei Processi” si configura, a tal proposito, come un modello che rappresenta in modo organico, strutturato e semplificato la complessa realtà di un'organizzazione negli aspetti che più interessano quando si intendono attivare interventi di razionalizzazione nel processo di erogazione di prodotti o servizi e di interazione con i clienti, con gli utenti, con il mercato e con l'ambiente socio-economico.

L'analisi dei processi è uno strumento essenziale, pertanto, a:

- garantire il superamento della tipica logica funzionale (per “regni separati”) in cui sono normalmente organizzate le strutture organizzative;
- offrire una più chiara rappresentazione dell'operatività, sotto il profilo decisionale, organizzativo ed amministrativo;
- definire in modo univoco la filiera delle responsabilità, anche rispetto agli utenti esterni;
- fornire ausilio per la semplificazione dei processi eliminando le attività a scarso valore aggiunto e che sono ridondanti, che assorbono risorse, aumentando i costi;
- fornire ausilio per l'aggregazione di attività in modo da minimizzare i costi e massimizzare le economie di specializzazione e di scala.

La mappatura delle competenze, e quindi la creazione di un sistema di gestione per competenze, è funzionale invece a:

- promuovere lo sviluppo professionale della risorsa (*coaching*, piani di miglioramento, affiancamento..);
- gestire la formazione (analisi dei bisogni, piano formativo, verifica dei risultati..)



- utilizzare al meglio le persone disponibili (procedure di mobilità interna: “*la persona giusta al posto giusto*”);
- migliorare la selezione esterna ed interna del personale (definizione puntuale dei requisiti necessari, passaggi di livello, periodo di prova..);
- valutare le prestazioni e costruire sistemi premianti.<sup>1</sup>

Di seguito uno schema di dettaglio dei Focus Group organizzati:

### **I Focus Group: “Gestione e Rendicontazione progetti di Ateneo e di Ricerca”**

Data di svolgimento: 4 maggio 2015

N. partecipanti: 19 unità di personale

ESITI: si è proceduto alla mappatura dei processi e delle competenze inerenti al supporto e alla presentazione dei progetti di ricerca (dall’individuazione delle opportunità di ricerca alla presentazione dei progetti ed eventuale ammissione al finanziamento), nonché alla gestione e rendicontazione degli stessi (dall’ammissione al finanziamento alla rendicontazione tecnica ed economica del progetto).

Per l’analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato (*All. 1*).

### **II Focus Group: “Internazionalizzazione”**

Data di svolgimento: 5 maggio 2015

N. partecipanti: 9 unità di personale + delegato rettorale per “*l’internazionalizzazione della didattica*” + delegato rettorale per “*l’internazionalizzazione della ricerca*”

ESITI: si è proceduto alla mappatura dei processi e delle competenze inerenti alla gestione stipula di accordi di cooperazione, alla gestione mobilità studenti e laureati in uscita (outgoing), e alla gestione mobilità studenti stranieri in entrata (incoming).

Per l’analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato (*All. 2*).

### **III Focus Group: “Contabilità”**

Data di svolgimento: 18 maggio 2015

N. partecipanti: n. 15 unità di personale

---

<sup>1</sup> Tratto dal documento introduttivo dei focus group “Processi e competenze”, a cura della dott.ssa Maria Rinaldi (Responsabile Staff Sviluppo Organizzativo e Innovazione -Direzione Sviluppo Organizzativo, Innovazione e Servizi bibliotecari - Università degli Studi di Torino)

ESITI: si è proceduto alla mappatura dei processi e delle competenze inerenti alla programmazione e definizione nonché alla gestione del budget.

Per l'analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato (All. 3).

#### **IV Focus Group: “Approvvigionamenti”**

Data di svolgimento: 19 maggio 2015

N. partecipanti: 25 unità di personale

ESITI: si è proceduto alla mappatura dei processi e delle competenze inerenti alla gestione delle procedure per l'acquisizione, alla gestione dell'inventario e alla contrattazione attiva.

Per l'analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato (All. 4).

#### **V Focus Group: “Servizi Bibliotecari”**

Data di svolgimento: 25 maggio 2015

N. partecipanti: 16 unità di personale + 5 docenti referenti sul tema “servizi bibliotecari”

ESITI: a valle dello svolgimento del Focus Group in oggetto, sono emerse tre linee di sviluppo da attivare al fine di avviare il Sistema Bibliotecario di Ateneo chiamato ad assolvere ai compiti di cui all'art. 35 dello Statuto di Ateneo, ovvero “...l'acquisizione, la conservazione e la massima fruizione del patrimonio bibliotecario e documentale, nonché la diffusione dell'informazione bibliografica” così riassumibili: 1) sviluppo della biblioteca digitale; 2) definizione di un assetto coordinato di regole per gli utenti; 3) formazione del personale di biblioteca, sia nella fase di start-up che per il miglioramento continuo dei servizi.

Per l'analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato, inclusivo delle competenze richieste a presidio dei processi interessati (All. 5).

#### **VI Brainstorming: “Innovazione”**

Data di svolgimento: 26 maggio 2015

N. partecipanti: n. 15 unità di personale, un delegato rettorale, un docente e un esperto competente sui temi, un componente del Nucleo di Valutazione

ESITI: È emerso il ruolo dell'unità MCQ&S quale “*facilitatore di interscambi informativi e promotore di una visione di sistema che ad oggi è ancora affidata alle specifiche capacità individuali di relazione*”, e insieme la valutazione che le funzioni

ascrivibili alla progettata Direzione sui temi della qualità e dell'innovazione richiedano competenze di analisi, studio e progettazione, volte a rispondere alle necessità di guida e di coordinamento dell'intero Ateneo.

Per l'analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato (All. 6).

### **VII Focus Group: “Servizi alla didattica”**

Data di svolgimento: 29 maggio 2015

N. partecipanti: 14 unità di personale

ESITI: si è proceduto alla mappatura dei processi e delle competenze inerenti alla progettazione dell'offerta formativa, alla erogazione della didattica, al supporto ai piani di studio (tutorato), alla pianificazione degli orari e alla gestione aule, nonché alla valutazione della didattica.

Per l'analisi di dettaglio, si rinvia al documento allegato (All. 7).

### **DEFINIZIONE DELL'ASSETTO MACRO-ORGANIZZATIVO DI ATENEO**

L'analisi dei processi, svolta all'interno dei Focus group sopra riportati, ha messo in evidenza in modo incontrovertibile come, in particolare, i processi dell'ambito cosiddetto amministrativo-contabile siano notevolmente interconnessi e come sia necessario pensare a soluzioni di integrazione organizzativa per migliorare l'erogazione dei servizi.

A prescindere dal dettaglio analitico sull'esito dei Focus Group sugli specifici processi, riportati negli allegati del presente documento, si possono evidenziare una serie di informazioni di natura macro, utili all'identificazione del modello che verrà esposto nel seguito.

In particolare dai Focus è emerso che:

- il processo di rendicontazione dei progetti di ricerca, siano essi locali, nazionali, europei, non può prescindere da un supporto del personale TAB alla fase di progettazione, in particolare per gli aspetti di predisposizione del piano economico-finanziario di progetto, onde prevenire una scorretta imputazione delle spese a gravare sul bilancio di dipartimento (e di conseguenza sul bilancio unico di Ateneo) e la necessità di conseguenti rimodulazioni di progetto;
- i processi di natura contabile e di gestione economico-patrimoniale sono sottesi a tutti gli altri processi (i.e. approvvigionamenti; progettazione e rendicontazione; missioni e contratti al personale);

- il processo degli approvvigionamenti, per la parte dei contratti di acquisizione delle forniture e dei servizi, sopra e sotto –soglia, deve prevedere la costituzione di una comune centrale di acquisto, tale da consentire una corretta programmazione della spesa ed un più alto tasso di specializzazione del personale TAB;
- sul versante dei servizi agli studenti appare evidente, ponendosi dal punto di vista dell’utente-studente, come la parcellizzazione dei servizi sui vari uffici dell’Ateneo, renda complesso ottenere informazioni omogenee ed univoche. Anche in quest’ultimo caso sarebbe estremamente funzionale nella relazione con lo studente che un Centro comprendesse tutti i servizi agli studenti, mediante una sorta di Sportello polivalente (segreterie studenti, attività di internazionalizzazione della didattica, in particolare Erasmus, diploma supplement, oltre che i servizi di formazione linguistica).

Comune a tutti i processi analizzati appare poi la problematica delle asimmetrie informative e della assenza di linee-guida in grado di promuovere uniformità nei comportamenti e nell’espletamento delle attività amministrative. La distanza fisica e logistica tra i vari operatori è ulteriore elemento di criticità organizzativa.

Alla luce di tali considerazioni, si conferma l’ipotesi di far convergere i servizi sopra richiamati usando il modello organizzativo del “Centro”, al fine di perseguire la razionalizzazione dei processi, economie di scala, omogeneizzazione delle procedure, specializzazione del personale.

La previsione dei Centri e la contestuale razionalizzazione dei processi comporta che si riveda il complessivo assetto organizzativo dell’Ateneo, in particolare prevedendo la costituzione di Direzioni funzionali all’espletamento dei processi a valenza di Ateneo nel suo complesso accanto a Centri funzionali a garantire l’erogazione di servizi comuni ai dipartimenti e, dove possibile, alle Direzioni.

## **LE DIREZIONI**

Sono previste n. 3 Direzioni:

- Due Direzioni di linea deputate al presidio delle attività ad alto tasso di specializzazione funzionale e di routine consolidate nell’organizzazione;
- Una Direzione votata al presidio di processi trasversali di Ateneo, con un grado tipicamente elevato di innovatività e rilevanza strategica.

Oltre alla razionalizzazione dei processi nelle Direzioni di linea, la novità più significativa appare la costituzione ex novo di una Direzione completamente deputata al presidio di processi a carattere trasversale.

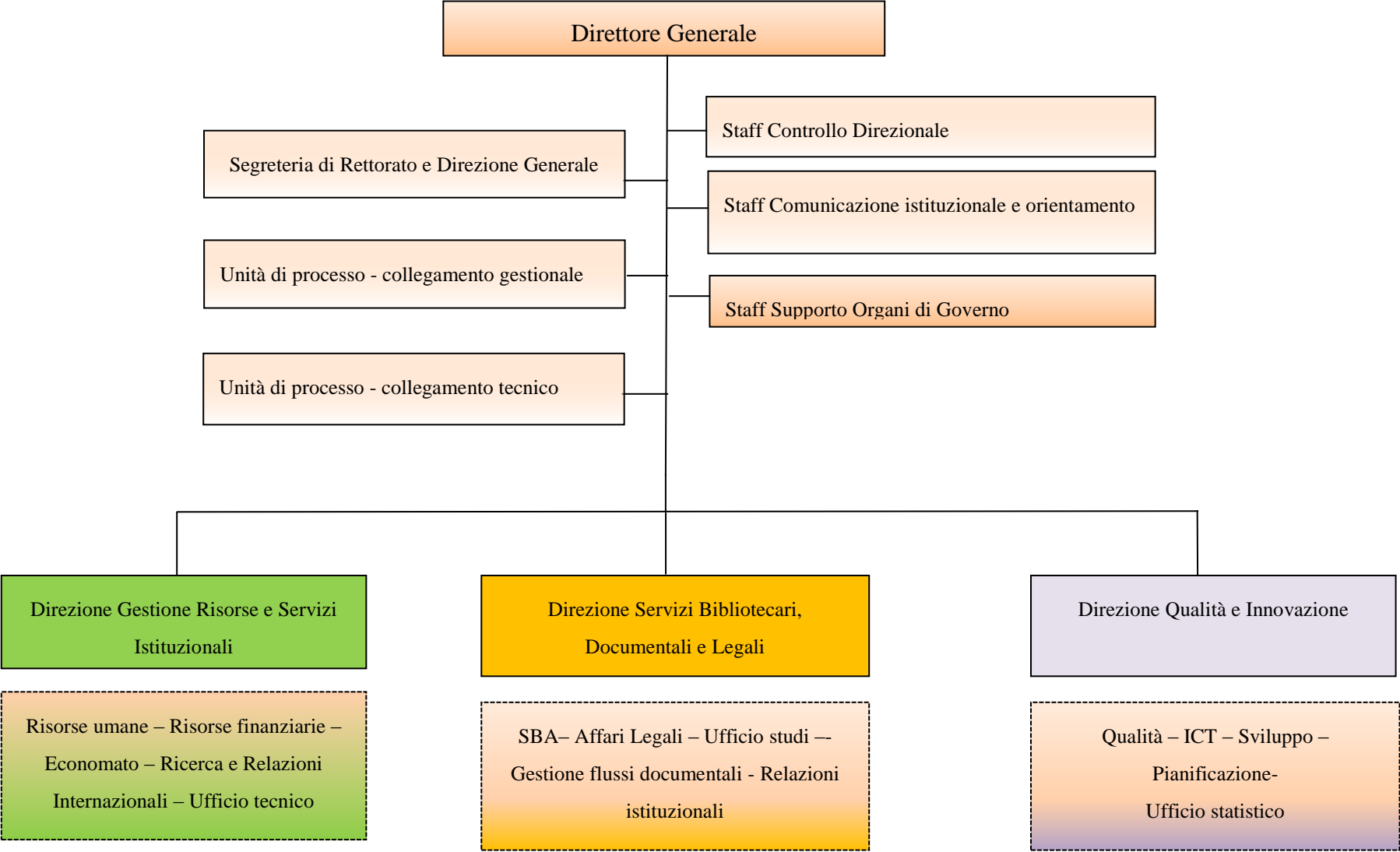
In particolare tale Direzione raccoglierà le funzioni strategiche di innovazione, qualità e sviluppo; il personale sarà dedicato al governo di dati e degli indicatori rilevanti ai fini della sostenibilità delle azioni del Politecnico, a partire dalla pianificazione e dal controllo di gestione, fino alla programmazione dei processi ICT, di quelli che riguardano le attività strategiche e di sviluppo.

In accoglimento di quanto emerso durante alcuni approfondimenti si è ritenuto necessario mantenere l'attuale organizzazione delle Direzioni di linea, confermandone in numero di due, seppure dando evidenza, in una Direzione, alla funzione di costituzione del SBA (Sistema Bibliotecario di Ateneo), ritenuta di centrale importanza dagli Organi di Governo e dalla Commissione Strategica, alla parte relativa al supporto giuridico per la redazione di atti e regolamenti, e a tutta la parte, sempre più rilevante, relativa agli affari legali e del contenzioso.

L'altra Direzione di linea comprende al suo interno funzioni tipicamente di linea già presidiate, ad eccezione dei servizi erogati dalle segreterie studenti che saranno progressivamente ricondotti al Centro dei servizi apposito.

L'articolazione delle funzioni assegnate a ciascuna direzione attiene ai compiti del Direttore Generale che declinerà le medesime con propri provvedimenti.

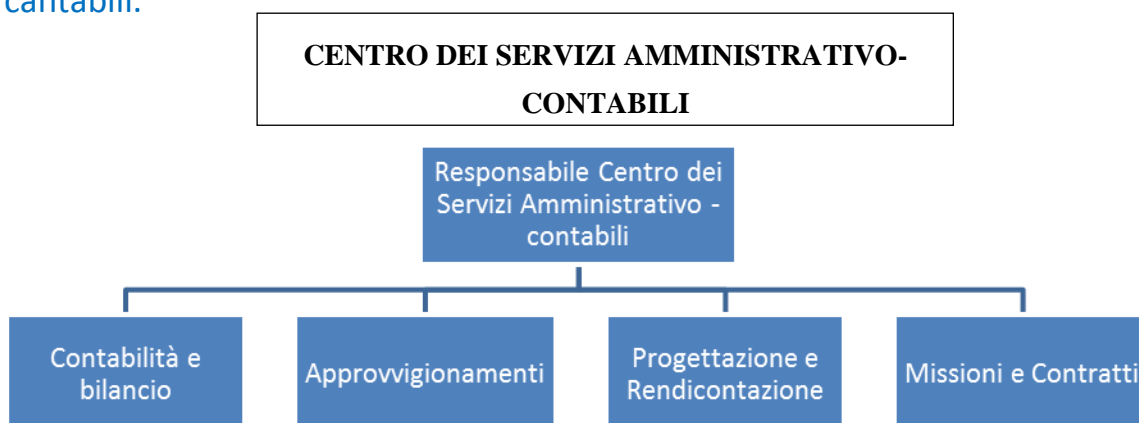
Di seguito l'organigramma delle Direzioni che ne discende con l'indicazione delle principali funzioni.



## I CENTRI DEI SERVIZI

Sulla base dell'analisi svolta nell'ambito dei focus group e degli incontri con i vertici accademici e amministrativi gestionali, si prevede la costituzione di due Centri, uno dedicato al presidio di funzioni di natura prevalentemente amministrativo-contabile, uno focalizzato sui servizi agli studenti.

La seguente figura caratterizza l'articolazione del Centro dei Servizi Amministrativo-contabili.

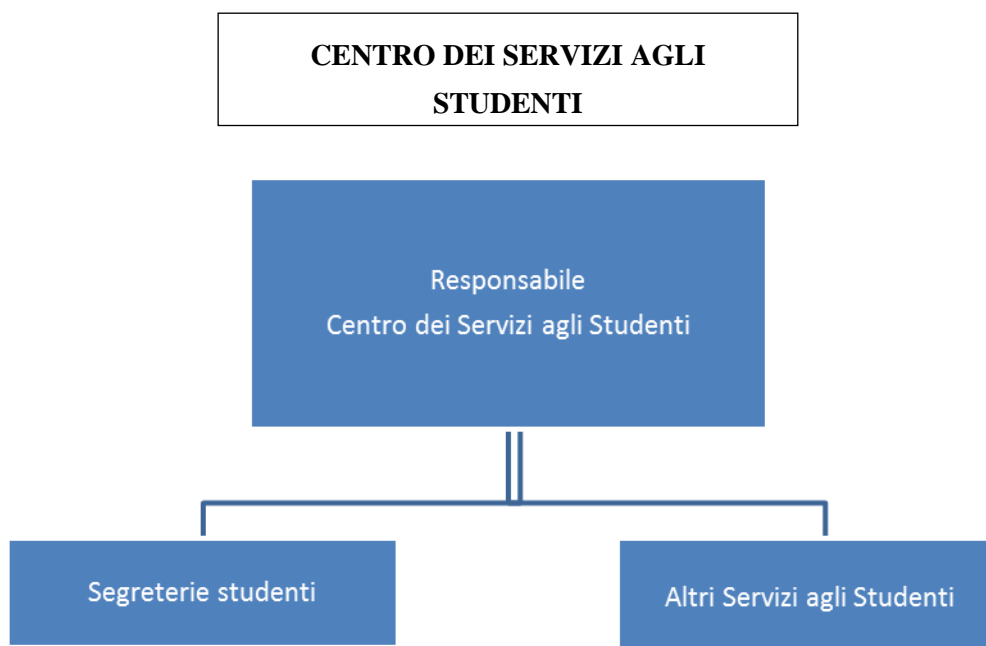


Di seguito si riportano le funzioni principali da ricondurre al suddetto Centro, la cui articolazione sarà successivamente resa in dettaglio dal Direttore Generale:

- Contabilità e bilancio
  - ✓ Attività di supporto alla programmazione e definizione del budget
  - ✓ RegISTRAZIONI/scritture contabili
  - ✓ Cash flow
  - ✓ Attività istruttoria ordinativi
- Approvvigionamenti
  - ✓ procedure per l'acquisizione di forniture e servizi sopra e sotto soglia di interesse generale dell'Ateneo e dei singoli Dipartimenti
- Gestione e rendicontazione progetti
  - ✓ Scouting
  - ✓ Supporto all'attività di progettazione
  - ✓ Attività di gestione, a partire dall'ammissione a finanziamento del progetto
  - ✓ Attività di rendicontazione
- Missioni e contratti
  - ✓ Attività istruttoria/di supporto per conferimento incarico di missione
  - ✓ Elaborazione e liquidazione missioni

- ✓ Attività istruttoria/di supporto per conferimenti incarichi Co.co.co., Borse di studio, Lavoro autonomo, Lavoro professionale/occasionale a personale non strutturato, dall'emanazione del bando fino alla liquidazione.

La seguente figura caratterizza l'articolazione del Centro dei Servizi agli studenti.



Di seguito si riportano le funzioni principali da ricondurre al suddetto Centro, la cui articolazione sarà successivamente resa in dettaglio dal Direttore Generale:

- Gestione carriere studenti
- Supporto ai piani di studio (tutorato)
- Supporto alla pianificazione orari e gestione aule
- Diritto allo studio
- Esami di Stato
- Altri servizi agli studenti

### **Analisi quantitativa e confronto di benchmark**

L'analisi dei processi, come sopra ricordato, ha messo in evidenza come i servizi di natura amministrativo-contabile non possano essere scissi gli uni dagli altri per via dell'estrema interconnessione tra gli stessi.

Al fine di definire il dimensionamento dell'organico, dal punto di vista quantitativo, del Centro dei Servizi amministrativo-contabili, abbiamo sottoposto ad esame un



analogo modello organizzativo sperimentato già a partire dal 2009, nell'Università degli Studi di Torino e vale a dire il Centro di Servizi Operativi (CSO).

Tale Centro di Servizi Operativi funziona con 22 unità di personale TA e:

- contiene al suo interno le funzioni Budget (3 unità), Approvvigionamenti (7 unità), Missioni e Contratti (5 unità), Rendicontazione progetti (6 unità) coordinate da un responsabile di categoria EP;
- fornisce servizi a 3 dipartimenti di grandi dimensioni, quali Chimica, Biotecnologie Molecolari e Scienza e Tecnologia del Farmaco;
- gestisce circa 32 milioni di € di bilancio per circa 9.600 operazioni contabili l'anno (numero di mandati);
- gestisce 641 progetti di ricerca per circa 8 milioni di € (accertato 2013).

Il rapporto tra numero di unità di personale e bilancio mette in evidenza come, in media ogni unità di personale gestisca:

- circa 1.450.000 € di bilancio;
- circa 30 progetti di ricerca;
- circa 436 operazioni contabili (numero di mandati).

Attualmente, com'è desumibile dalla lettura dei relativi organigrammi unitamente alle R.D.A. (Rilevazioni Delle Attività) *Good Practice* 2014, i dipartimenti del Politecnico di Bari (*i.e.* DICATECH (7) , DMMM (5), DICAR (5) e DEI (9)), per le funzioni che saranno oggetto di ricollocazione del Centro dei servizi amministrativo-contabili, funzionano con un numero di unità di personale che oscilla intorno alle 26. In particolare i 4 dipartimenti valutati nel loro insieme:

- gestiscono circa 430 progetti di ricerca;
- gestiscono circa 23 milioni di bilancio per circa 6.000 operazioni contabili l'anno.<sup>2</sup>

A guardare i dati di bilancio e i numeri di progetti di ricerca per ognuno dei dipartimenti e la relazione con il numero di unità di personale, deputato ai servizi amministrativo-contabili, attualmente attribuito, appare evidente che non sempre l'allocazione del personale ha seguito i criteri di maggiore complessità gestionale dei dipartimenti.

---

<sup>2</sup> Dati riferiti al 2013, acquisiti dal settore competente.

Analizzando i dati, in un'ottica comparativa, appare evidente ad esempio che il DICAR per gestire 50 progetti di ricerca e un bilancio che si aggira intorno ai 3.000.000 di euro, dispone delle stesse unità di personale (5) del DMMM che di progetti ne gestisce 120 e con un bilancio di circa 8.000.000 di euro.

Se vogliamo spingere oltre la nostra riflessione comparativa, in una logica di benchmark con l'esempio richiamato in premessa, appare evidente che il rapporto tra numero di unità di personale e bilancio mette in evidenza come, in media ogni unità di personale attualmente allocata nei dipartimenti gestisca:

- circa 900.000 €. di bilancio;
- circa 16 progetti di ricerca;
- circa 235 operazioni contabili.

Se rapportiamo i valori medi del CSO per singola unità di personale con i volumi complessivi di attività dei 4 dipartimenti così come sopra esposti, avremo come risultato che in media, per far funzionare il nuovo Centro dei Servizi amm.vo – contabili, sarebbero sufficienti, se tale Centro di Servizi avesse i livelli di performance del CSO, un numero di unità di personale che oscilla tra 14 e 15.

Un'operazione di questo tipo, dal punto di vista quantitativo, sarebbe in grado di consentire un risparmio di risorse di 11/12 unità rispetto all'attuale distribuzione organizzativa; tali risorse potrebbero essere assegnate ad altre funzioni, a maggiore impatto sui livelli di innovazione e strategicità dell'Ateneo nel suo complesso.

Ovviamente i dati quantitativi da soli non bastano a prospettare il futuro dell'assetto organizzativo e altrettanto importanti appaiono anche le competenze individuali del personale che andrà riallocato nelle unità organizzative dei Centri dei Servizi e nelle nuove Direzioni centrali, oltre a quelle che ovviamente verranno assegnati nei dipartimenti al fine di garantire l'erogazione dei servizi specifici.

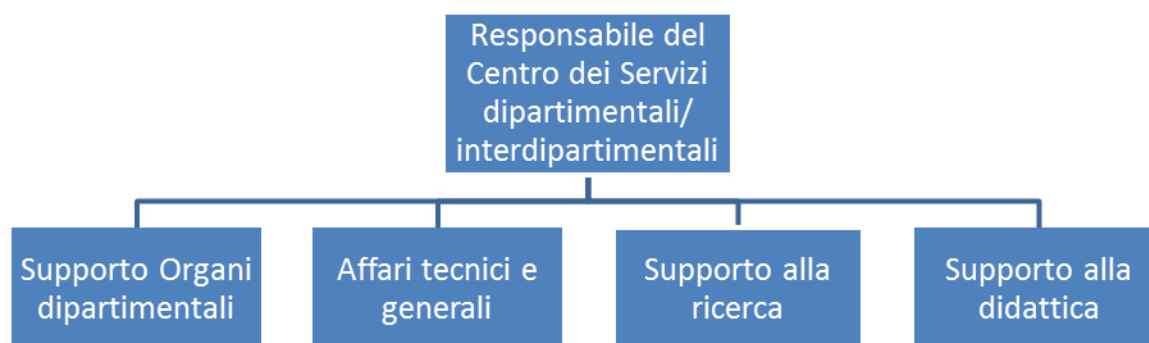
L'identificazione di tali competenze dovrà avvenire in modo da valutare le professionalità interne all'Ateneo più adeguate a rivestire specifici ruoli.

Un percorso di accompagnamento formativo è comunque *conditio sine qua non* per far funzionare l'intero impianto organizzativo.

## **I CENTRI DEI SERVIZI DIPARTIMENTALI E INTERDIPARTIMENTALI**

La struttura organizzativa dei dipartimenti e del centro interdipartimentale è specificamente ridisegnata per consentire di esercitare pienamente la propria autonomia decisionale con riferimento ai propri compiti strategici.

Permangono in capo alle strutture dipartimentali i servizi riferiti alla programmazione, gestione e valutazione delle attività strettamente riconducibili alla ricerca e alla didattica, oltre quelle relative alla gestione degli organi dipartimentali e quelli a supporto degli affari tecnici e generali.

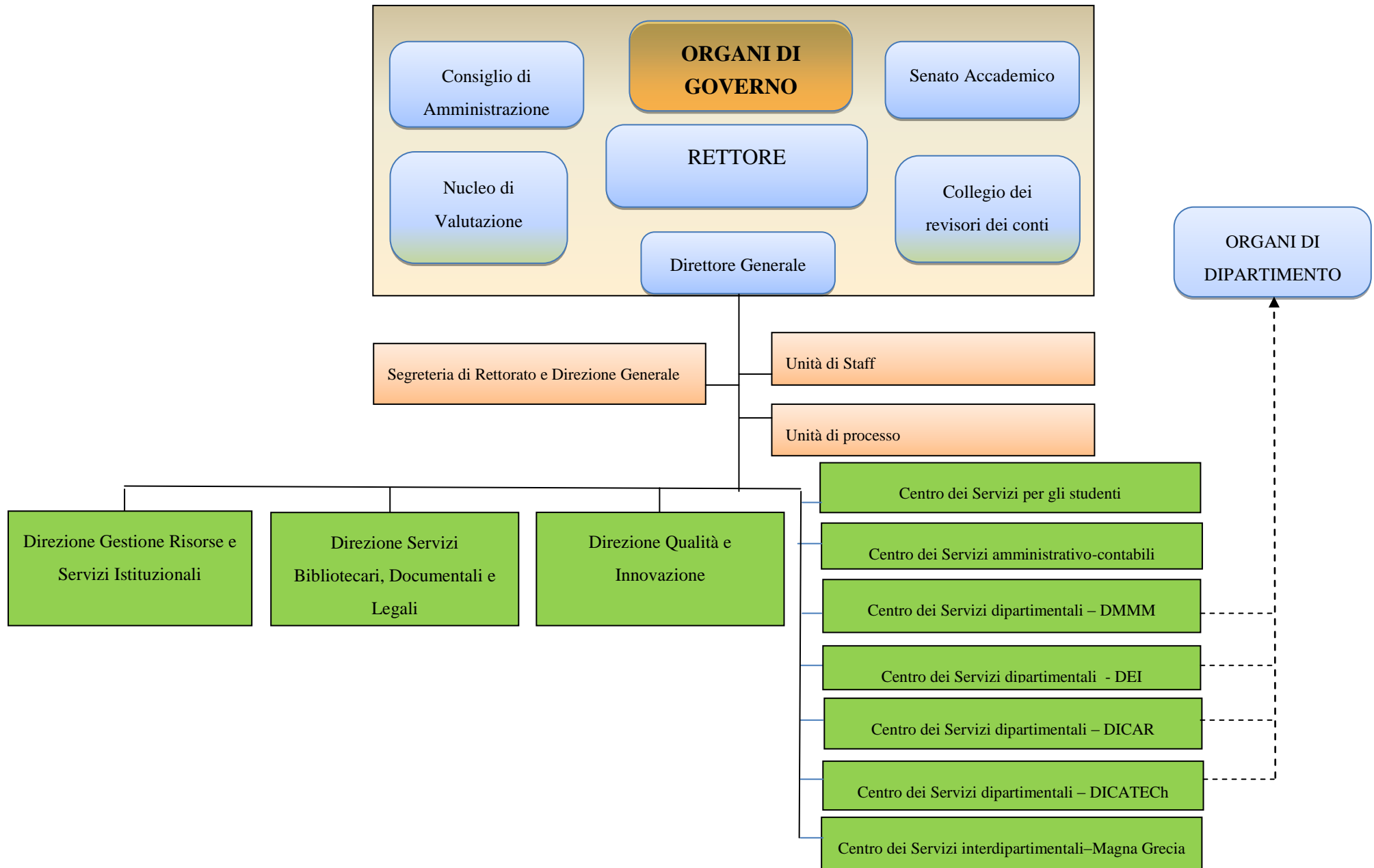


L'organigramma sopra descritto vuole rappresentare il modello organizzativo tipo attraverso il quale articolare le macro-funzioni presenti all'interno dell'organizzazione dipartimentale, in maniera complementare rispetto a quelle assegnate alle altre strutture amministrative e tecniche.

Al fine di garantire la massima flessibilità organizzativa, sarà cura di ciascun dipartimento declinare le funzioni sopra rappresentate nel modo ritenuto più funzionale alle proprie specificità, avendo riguardo che la configurazione scelta sia coerente con il modello organizzativo tipo proposto e non comporti in alcun caso un aggravio sul sistema organizzativo di Ateneo nel suo complesso, in termini di dimensionamento degli organici e in relazione all'eventuale attribuzione degli incarichi.

Ciò al fine esclusivo di evitare sovrapposizioni di competenze e di garantire una omogeneità di tipo organizzativo indispensabile per il governo delle risorse umane e finanziarie secondo quanto indicato dalla L. 240/2010.

#### 4.4 ASSETTO ORGANIZZATIVO/GESTIONALE DI ATENEIO



## VINCOLI DI CONTESTO, NORMATIVI E TECNICO-OPERATIVI

### a) Vincoli di contesto e normativi

Appare facilmente intuibile che, nell'ambito di un processo di riorganizzazione come quello prospettato, bisogna tener conto di alcuni vincoli normativi e di contesto riferiti, in particolare, a due aspetti: Job rotation e incentivazione.

- Job rotation: in tema di anticorruzione sono previsti stringenti misure che riguardano la rotazione del personale a partire dalle figure apicali. Ciò peraltro trova conferma nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione del Politecnico, approvato il 30.01.2015.

Pur essendo un vincolo, tale aspetto dovrebbe essere visto, alle attuali condizioni organizzative del Politecnico, come una opportunità per il ricambio generazionale ed organizzativo ed essere percepito dal personale tecnico-amministrativo quale occasione di riqualificazione e crescita professionale.

In tal senso, preliminare alla scelta dei dipendenti che ricopriranno incarichi di responsabilità all'interno della nuova organizzazione, sarà l'adozione del Piano di Rotazione da parte degli Organi di Governo, nel rispetto della recente disciplina normativa in merito.

- Il sistema di incentivazione delle pubbliche amministrazioni è fortemente condizionato da vincoli provenienti, oltre che da disposizioni di legge, da interpretazioni restrittive da parte della Funzione Pubblica e della Corte dei Conti. In alcuni Atenei è stata trovata una soluzione e adottato un sistema che soddisfa l'intera platea del personale TAB.

In tal senso ed in stretto collegamento con la nuova organizzazione, va quindi rivista la politica di incentivazione economica del personale al fine di superare l'attuale condizione che prevede gratificazioni per una ristretta porzione di lavoratori, a fronte di un impegno complessivo della struttura organizzativa.

Ciò crea disagi e disparità di trattamento, che si ripercuotono sull'efficienza e sull'efficacia dell'azione amministrativa all'interno delle strutture, oltre che sul benessere organizzativo complessivamente inteso.

Le politiche di incentivazione del personale non possono, tra l'altro, ridursi agli aspetti puramente economici; il benessere e la gratificazione del dipendente "impegnato" passa anche attraverso la valorizzazione delle competenze e attraverso programmi di riqualificazione e aggiornamento da avviare contestualmente al processo di riorganizzazione.

In tal senso, pur essendo presenti vincoli normativi sul budget da assegnare alle attività di formazione del personale TAB, sarà necessario proseguire ancora con maggiore intensità sia le attività di formazione “*in house*” che quelle di “*training on the job*”, che hanno avuto riscontri positivi da parte del personale coinvolto nel corso di questi ultimi mesi.

b) Gli aspetti logistici

Occorre pianificare un ulteriore approfondimento, atto a valutare con un’analisi puntuale gli aspetti logistici connessi alla collocazione delle unità organizzative dei Centri.

Le esperienze sperimentate in altri Atenei, quale l’Università di Torino, hanno messo in evidenza l’importanza che gli uffici siano collocati in spazi affini per favorire il naturale processo di scambio di informazione e di formazione on the job. Per contro una distribuzione del personale in sedi diverse rischierebbe di vanificare molti degli effetti che ci si attende dalla riorganizzazione proposta.

In tal senso va tenuto conto del prossimo trasferimento delle segreterie studenti presso il Campus che va nell’ottica di rendere più “vicini” agli studenti servizi che sono frammentati nei vari edifici.

c) L’impatto sulle procedure

La modifica dell’assetto organizzativo, e in particolare la previsione della costituzione dei Centri di servizi, comporta una ridefinizione delle utenze e delle funzionalità degli operatori nelle principali procedure in uso presso l’Ateneo ed in particolare su UGOV Contabilità; l’attuale configurazione, infatti, prevede che gli operatori abilitati possano operare esclusivamente per il proprio dipartimento mentre, nella prospettiva del Centro, gli operatori dovranno ricevere una specifica abilitazione legata all’ambito funzionale di divisione del lavoro e comunque per tutti i dipartimenti e le Direzioni eventualmente coinvolte.

Da non trascurare l’impatto della riorganizzazione anche sul programma Titulus, che aveva appena trovato una sua continuità.

d) La necessità di potenziare i sistemi informativi e la dematerializzazione delle procedure

Un altro aspetto rilevante per la realizzazione del progetto è quello di rendere operativo un significativo potenziamento dei sistemi informativi di supporto.

Sebbene la vicinanza logistica all'interno del campus faciliti di fatto i processi comunicativi degli operatori con gli utenti, l'ammodernamento delle procedure informatiche appare condizione indispensabile per rendere accettabile all'utenza un allontanamento del luogo fisico ove i servizi sono prodotti.

Peraltro la dematerializzazione, specie in tema di servizi agli studenti, oltre a semplificare e rendere più efficaci i servizi resi, può ridurre significativamente il numero di persone dedicate al front office, in un'ottica moderna ormai sperimentata ampiamente in altri contesti universitari, dove la polivalenza e l'unicità dello sportello per gli studenti costituisce una pratica consolidata.

### **IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO E TIMING**

Vista la complessità della transizione organizzativa e al fine di assicurarne l'ottimizzazione, è opportuna un'implementazione graduale del modello, nel corso della quale si proseguirà nelle attività di coinvolgimento dei Direttori di Dipartimento, in modo da garantire un adattamento progressivo del personale docente e del personale Tab al mutato assetto, anche in considerazione della necessità di avviare un adeguato percorso di formazione del personale interessato.

L'implementazione del nuovo modello organizzativo ed il relativo timing viene rappresentato dal GANTT di seguito riportato che prevede, in sintesi, i seguenti step, che sono naturalmente subordinati all'approvazione del presente piano da parte del Consiglio di Amministrazione.

- Luglio/settembre 2015: Attivazione Direzioni e servizi collegati alla Direzione Generale
- Gennaio 2016: Attivazione Centro dei Servizi amministrativo-contabili
- Settembre 2016: Attivazione Centro dei Servizi per gli studenti.

In dettaglio:

**GANTT - PIANO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO**

Descrizione processi/attività	Attori coinvolti	Giugno				Luglio				Settembre				Ottobre				Novembre				Dicembre				gen-16				set-16			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Predisposizione Piano, condivisione con i Direttori di Dipartimento e presentazione della delibera di riorganizzazione in CdA	Direzione Generale	■	■	■	■																												
Analisi delle competenze individuali (raccolta CV)	Direzione Generale			■	■																												
Attivazione Direzioni	Direzione Generale					■	■	■	■																								
Adeguamento procedure (configurazioni etc.) per operatori del Centro	Ufficio ICT/ Bilancio di Ateneo									■	■	■	■	■	■	■	■																
Formazione specialistica agli operatori del Centro	Direzione generale									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Identificazione degli spazi	Ufficio tecnico					■	■	■	■																								
Adeguamento degli spazi (Centro)	Direzione Generale									■	■	■	■	■	■	■	■																
Predisposizione postazioni di lavoro	Ufficio tecnico e ICT									■	■	■	■	■	■	■	■																
Organizzazione traslochi	Ufficio tecnico													■	■	■	■	■	■	■	■												
Predisposizione budget preventivi (dip.ti serviti dal Centro)	UO Contabilità e Bilancio del Centro																	■	■	■	■												
Operatività Centro Servizi amm.vo-contabili	Direzione Generale																					■	■	■	■								
Operatività Centro dei Servizi per gli studenti	Direzione Generale																									■	■	■	■				



## CONCLUSIONI

A prescindere dall'ipotesi che gli Organi di Governo riterranno maggiormente percorribile e più funzionale alle strategie da perseguire, appare evidente che occorrerà tenere in debito conto alcuni vincoli di contesto, politici e di gestione del personale, che sottovalutati potrebbero rischiare di compromettere gli esiti dell'intero processo di riorganizzazione.

La recente normativa vigente in tema di organizzazione nelle pubbliche amministrazioni conferisce agli organi di governo e di gestione la massima discrezionalità nelle decisioni che riguardano l'assetto organizzativo delle strutture tecnico-amministrative.

Ciò nonostante si è ritenuto indispensabile realizzare un intenso percorso di condivisione e partecipazione che si è sviluppato a partire dall'approvazione delle Linee Guida, deliberate dal C.d.A., previo parere preventivo del Senato Accademico, sentite le OO.SS, riassumibile nei numeri che di seguito si riportano:

- sono stati realizzati n. 9 incontri con i Direttori di Dipartimento, con alcuni delegati rettorali, alcuni responsabili di direzione e settori strategici, rilevanti ai fini della organizzazione;
- sono stati effettuati n. 6 focus group e n. 1 brainstorming che hanno visto la partecipazione complessiva di circa 150 figure tra personale docente, tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Lo sforzo, nei tempi ristretti concessi dal C.d.A., è stato notevole e i documenti prodotti sono scaturiti, oltre che da analisi interne, anche da benchmark con altri Atenei e da un serrato confronto e supporto con un esperto formatore dell'Università degli Studi di Torino.

Il processo ha quindi basi metodologiche solide ed è fondato su un percorso di partecipazione, in applicazione dei principi statuari del Politecnico di Bari, e può ritenersi significativo dal punto di vista dell'estensione democratica dei diritti.

Il Direttore Generale  
dott. Antonio Romeo

## **CRITERI DI VALUTAZIONE POSIZIONI DI RESPONSABILITA'**

### **FATTORE 1 FORMAZIONE RICHIESTA**

Questo fattore identifica il livello di profondità delle conoscenze necessario alla posizione per presidiare efficacemente i propri compiti (dall'assunzione delle responsabilità organizzative delegate, alle risorse gestite, al tipo e complessità delle decisioni) sulla base indicativa del grado di scolarità ovvero del titolo di studio effettivamente conseguito.

### **FATTORE 2 ESPERIENZA RICHIESTA**

Questo fattore identifica l'esperienza di lavoro acquisita nell'ambito specifico, necessaria alla posizione per presidiare efficacemente i propri compiti (dall'assunzione delle responsabilità organizzative delegate, alle risorse gestite, al tipo e complessità delle decisioni).

### **FATTORE 3 ATTIVITA' SVOLTE**

Questo fattore consente di cogliere la «responsabilità organizzativa» derivante dalla tipologia di attività svolte dalla posizione (direttamente o attraverso la struttura gestita), considerando sia le attività a contenuto tipicamente specialistico (ruoli Professionali) sia le attività di coordinamento di unità organizzative (ruoli Manageriali).

### **FATTORE 4 RISORSE UMANE**

Questo fattore identifica le risorse umane gestite.

### **FATTORE 5 CONTESTO DI RELAZIONE**

Questo fattore identifica l'ambiente di azione delle attività svolte dalla posizione, a partire da un contesto esclusivamente interno fino a giungere a posizioni i cui contatti più significativi sono rivolti all'esterno dell'Università.

### **FATTORE 6 AUTONOMIA DECISIONALE**

Questo fattore identifica il grado di libertà di azione e di assunzione di decisioni, nel limite delle proprie attività e competenze, a partire da posizioni le cui attività sono indirizzate attraverso istruzioni specifiche e dettagliate, al di fuori delle quali non si ha autonomia operativa, per giungere a posizioni che operano in attuazione degli indirizzi politici generali, caratterizzate da ampia discrezionalità sul come procedere rispetto al loro perseguimento.

### **FATTORE 7 DIFFICOLTA' DEL PROCESSO**

Questo fattore identifica il grado di complessità delle attività gestite, a partire da posizioni che per affrontare problemi fanno riferimento a situazioni precedenti, fino a posizioni che per risolvere problemi fanno ricorso allo sviluppo di idee innovative.

### **FATTORE 8 LIVELLO DI CONTROLLO**

Questo fattore identifica il grado di verifica, delle attività svolte, cui la posizione è sottoposta, a partire da un livello di controllo costante fino a un livello in cui il controllo viene effettuato in termini di medio-lungo periodo.

### **FATTORE 9 IMPATTO**

Questo fattore identifica l'importanza dell'effetto della propria azione in riferimento agli scopi e ai risultati istituzionali, ed anche eventualmente in termini di influenza diretta o indiretta sulla dimensione economica di riferimento.