

PROGETTO DI MACRO RIASSETTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO GESTIONALE DI ATENEO
--

1) Introduzione

L'amministrazione dell'ateneo foggiano ha avviato nel corrente anno un'analisi dell'attuale modello organizzativo, dalla quale è emersa l'opportunità di intraprendere un percorso di revisione dello stesso, con l'obiettivo di:

- semplificare ed efficientare i processi sottesi all'erogazione dei servizi, a favore di studenti e *stakeholders*, in un'ottica di miglioramento continuo e nel quadro delle indicazioni del Ministro per la Pubblica Amministrazione, tra l'altro centrate sull'importanza che ogni pubblico dipendente deve rivestire per il perseguimento degli obiettivi di valore pubblico e per lo sviluppo delle proprie competenze, con precipuo riferimento alle soft skills;
- migliorare la capacità di risposta alle crescenti esigenze del contesto in cui l'Ateneo foggiano opera, fornendo idonei strumenti per governare la sua rapida espansione degli ultimi anni, tenendo conto di quanto previsto nel Piano Strategico;
- superare taluni elementi di disomogeneità della configurazione delle attuali articolazioni organizzative e alcune carenze/ridondanze funzionali ed operative, ove possibile pervenendo, dopo averne condiviso i contenuti con i direttori di dipartimento, ad un modello organizzativo dipartimentale omogeneo; tale fase seguirà quella relativa alla revisione del modello organizzativo gestionale dell'Amministrazione Centrale;
- prevedere, all'interno dell'amministrazione centrale, una struttura di raccordo con i Dipartimenti e i Centri; nella consapevolezza della strategicità del ruolo dei Dipartimenti, in cui si sviluppano le attività *core* di una università (didattica, ricerca, terza missione/ impatto sociale), la verticalità di tale struttura consente di integrare i responsabili delle strutture dipartimentali nell'ambito dell'organizzazione dell'amministrazione, con il coordinamento di una direzione; tale approccio consente di consolidare e strutturare le relazioni verticali tra Direzione Generale e tutte le unità organizzative dell'Ateneo, ridefinendo l'equilibrio tra responsabilità dei ruoli gestionali e di indirizzo politico e favorendo omogeneità delle procedure gestite;
- superare la parcellizzazione e la disomogeneità di talune attività di lavoro e procedimenti, addivenendo alla definizione di un sistema snello ed efficace, sostanzialmente omogeneo ma rispettoso, al contempo, delle specificità di talune strutture e comunque aderente ai requisiti di assicurazione della qualità del modello AVA3, con una chiara definizione di ruoli e responsabilità.

2) Contesto di riferimento interno ed esterno

La Pubblica Amministrazione nel suo complesso ha vissuto, nell'ultimo decennio, un cambiamento sostanziale dei paradigmi nei quali si era abituati a operare, passando dalla logica del mero adempimento, impostata su un approccio di tipo prescrittivo, non sempre idonea ad assicurare l'efficace erogazione dei servizi, ad una logica sempre più orientata al perseguimento di obiettivi misurabili (*management by objectives*) e alla conseguente valutazione dei risultati, in cui la digitalizzazione dei processi lavorativi costituisce una leva fondamentale per il miglioramento delle modalità di accesso e fruizione dei servizi da parte dei cittadini.

Anche in ambito universitario, il passaggio dalla figura del Direttore amministrativo, quale vertice burocratico, alla figura del Direttore Generale, designato quale "Organo"¹, ne ha riqualificato gli ambiti di competenza, individuati, sulla base degli indirizzi forniti dal consiglio di amministrazione, nella "complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo".

L'introduzione della figura del Direttore Generale ha determinato, pertanto, un sostanziale cambiamento nell'approccio organizzativo del personale, nel quale l'organizzazione non è più solo funzionale a verificare l'osservanza delle norme legislative e regolamentari, ma diviene anche funzionale all'erogazione dei servizi offerti e alla creazione di valore pubblico, da tanto derivando la necessità di adottare un modello organizzativo confacente a tali necessità.

L'organizzazione non ha più (solo) il compito di assicurare il rispetto delle norme, bensì di garantire efficacia ed efficienza nell'organizzare i servizi, nel rispetto delle norme medesime.

E' di tutta evidenza come **il passaggio dall'approccio prescrittivo a quello gestionale** richieda lo sviluppo di modelli organizzativi capaci di assicurare l'efficace perseguimento dei fini istituzionali e di creare valore pubblico, nel rispetto di norme e regolamenti, assicurando la **razionalizzazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali impiegate**.

Tutto ciò richiede uno sforzo maggiore ed un rinnovato approccio alla definizione delle strutture e dei metodi di lavoro di più difficile realizzazione rispetto al passato.

Il progetto intrapreso, di revisione del modello organizzativo gestionale, deve vedere, nell'integrazione e nella trasversalità delle attività delle strutture, i principi essenziali per migliorare la capacità di creare valore pubblico.

Tale progetto non può prescindere da una fase di **condivisione** con i responsabili delle attuali articolazioni organizzative oltre che, per i dipartimenti, con i rispettivi direttori e responsabili amministrativi, affinché siano individuate le migliori ed auspicabilmente condivise soluzioni preordinate alla definizione di un nuovo organigramma, nel quale la **rappresentazione**, chiara e trasparente, delle relative **funzioni/attività**, a valle della revisione, rappresenta obiettivo qualificante di

¹ Art. 2, comma 1 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240.

un'organizzazione efficiente e protesa a migliorare e valorizzare le proprie performance, a beneficio degli utenti e del territorio di riferimento.

Per quanto attiene all'ambito organizzativo dell'amministrazione centrale, è stato già intrapreso un percorso di ascolto con i responsabili delle strutture, finalizzato alla individuazione delle competenze organizzative, oltre che delle possibili aree di miglioramento.

Il progetto si avvarrà, altresì, del preliminare confronto con le rappresentanze sindacali dell'Ateneo.

L'approccio metodologico all'implementazione di tale nuovo modello è improntato ad una logica di miglioramento continuo, secondo il **Ciclo di Deming (Plan Do Check Act)**, che, partendo dall'analisi del contesto interno e delle precedenti analisi e mappature dei processi già effettuate, individua, anche grazie alle evidenze dell'ascolto partecipato e delle esperienze fino ad oggi maturate, gli elementi cardine per lo sviluppo condiviso della nuova Organizzazione.

Le esigenze fin qui descritte nascono dalla diffusa e ampiamente condivisa percezione della difficoltà dell'attuale organizzazione, sia a livello strutturale, sia di processi, ad interpretare e gestire le esigenze di innovazione di un Ateneo, alle prese con una stagione di continue riforme e con le incertezze, che l'attuale congiuntura economica determina, in ordine alla possibilità di assicurare un adeguato *turn over* del personale tecnico amministrativo e bibliotecario², che richiede ogni necessario sforzo di razionalizzazione di quello esistente.

Tanto, anche in ragione delle recenti riduzioni del Fondo di Finanziamento Ordinario a favore del sistema universitario del Paese, nonostante l'incessante crescita degli oneri per il suo funzionamento, e di quelle che potrebbero determinarsi nei prossimi anni.

Sebbene, a fronte del taglio di sistema di 173 milioni di euro del Fondo di Finanziamento Ordinario per l'anno 2024, l'Ateneo foggiano sia rientrato tra le sole sei Università italiane³ che non hanno subito tale riduzione, va osservato come:

- la mancata traduzione, in termini di risorse finanziarie aggiuntive, della linea b) del Piano Straordinario di Reclutamento di cui al DM 445 del 6 maggio 2022 (per l'ateneo foggiano euro 2.400.403,00), comunque foriera di maggiori oneri per reclutamenti ulteriori rispetto a quelli derivanti dalle ordinarie facoltà assunzionali,
- l'assorbimento, nella quota non vincolata nella destinazione del Fondo, delle voci, in passato oggetto di separata assegnazione, relative al riconoscimento degli scatti stipendiali dei docenti e quella relativa alla valorizzazione del personale tecnico e amministrativo di cui all'art. 1, comma 297 della legge di bilancio n. 234 del 30 dicembre 2021,

² Si veda, in particolare, l'art. 66, comma 13-bis del D.L. 25 giugno 2008, n. 112, convertito dalla L. 6 agosto 2008, n. 133, , ai sensi del quale “... *il sistema delle università statali, può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa ... nella misura ... del 100 per cento per gli anni dal 2018 al 2024, del 75 per cento per l'anno 2025 ...*”.

³ Ferrara, Foggia, Modena e Reggio Emilia, Napoli Parthenope, Padova e Tuscia.

- le dinamiche automatiche di progressiva crescita degli oneri retributivi del personale docente e tecnico amministrativo, a totale carico dei bilanci delle Università, e degli oneri di gestione,

costituiscono fattori che, se non adeguatamente presidiati, anche sotto il profilo di un rinnovato approccio organizzativo, potranno generare, in futuro, la difficoltà per l'Ateneo di elaborare strategie coerenti con la fase di forte espansione degli investimenti degli ultimi anni, anche dovuta all'attuazione delle misure del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Un ulteriore elemento di contesto, che stimola verso un mutamento organizzativo, è legato al costante orientamento volto a far discendere quote sempre più rilevanti del Fondo di Finanziamento Ordinario da fattori competitivi, legati alla valutazione della qualità delle Università e a specifiche progettualità (si pensi ai dipartimenti di eccellenza); alla stessa stregua, gli ulteriori finanziamenti nazionali ed internazionali sono riconosciuti su base competitiva.

La necessità di massimizzare le risorse finanziarie per l'Ateneo, oltre a richiedere lo sviluppo di efficaci strumenti informativi, posti a presidio delle variabili essenziali che influenzano la ripartizione annuale del fondo di finanziamento ordinario, e, dunque, della principale fonte di provento dell'università, richiede una capacità organizzativa per valorizzare la qualità dell'Ateneo e migliorarla nei parametri oggetto di valutazione da parte dei soggetti finanziatori.

Si ritiene, invero, come in un sistema di finanziamento, quale quello universitario, sempre più dipendente dai risultati e dalla qualità della didattica e della ricerca, cui si uniscono variabili correlate alla specificità e dimensioni degli atenei e ai differenti contesti economici, territoriali e infrastrutturali in cui operano (costo standard per studente), la piena conoscenza ed il governo delle determinanti del Fondo di Finanziamento Ordinario, nelle sue diverse componenti, costituisca il presupposto indispensabile per l'adozione di strategie organizzative che, agendo sulle leve che ne condizionano l'ammontare, assicurino soddisfacenti performance finanziarie.

La revisione dell'assetto organizzativo è inoltre necessaria, come già sopra accennato, per affrontare la maggiore complessità gestionale, dovuta a diversi fattori:

- la crescita dimensionale dell'Ateneo, il cui numero di iscritti è passato da 10.623 studenti nell'anno accademico 2018/2019 a 13.779 studenti nell'anno accademico 2023/2024, con un incremento di circa il 30%;
- la devoluzione, a livello di Ateneo, di un crescente numero di funzioni e adempimenti nella gestione delle attività didattiche e di ricerca, peraltro oggetto di un più ampio perimetro di valutazione da parte dell'ANVUR, nell'ambito del sistema AVA3, unitamente alle attività di Terza Missione ed amministrative;
- la crescente rilevanza del supporto tecnico per molte attività accademiche (infrastrutture di ricerca, sistemi informativi, piattaforme didattiche, etc.);
- il rilievo sempre maggiore della valutazione dell'efficacia ed efficienza delle proprie attività;
- la spinta sempre maggiore verso la digitalizzazione dei servizi;

- la necessità di adottare un approccio gestionale sempre più improntato allo sviluppo sostenibile;
- la necessità che sia assicurata una gestione amministrativa moderna, attenta alla qualità della spesa e aderente alla pianificazione strategica.

Occorre, inoltre, un ripensamento del modello organizzativo capace di coniugare al meglio l'interazione, nella gestione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario, tra la direzione di ateneo (amministrazione centrale) e i dipartimenti, con l'obiettivo di integrarli e di renderli funzionali, anche attraverso processi trasversali, favorendo il necessario supporto ai dipartimenti nella gestione delle procedure amministrative.

Ed ancora, nel quadro del percorso di crescita e del rafforzato ruolo di motore di sviluppo per il territorio e di partner scientifico privilegiato per Imprese ed Istituzioni, l'Università di Foggia ha significativamente potenziato la componente docente, con un considerevole incremento del numero di professori e ricercatori, anche provenienti da altre sedi universitarie, che, nell'alimentare maggiore attrattività dell'ateneo, richiedono un maggiore supporto ad opera del personale tecnico amministrativo e bibliotecario rispetto al passato.

In particolare, nel periodo 2020 - 2024, si è registrato un incremento di 80 unità di personale docente e ricercatore, anche a tempo determinato, passando da 347 professori e ricercatori nel 2020 a 427 professori e ricercatori al 2024, oltre ad un significativo numero di progressioni di carriera, per i docenti già in servizio, con procedura di cui all'art. 24, comma 6 della Legge 240/2010, come evidenziato nella sottostante tabella.

Docenti Università di Foggia		
	01.01.2020	31.12.2024
Professori Ordinari	94	150
Professori Associati	127	161
Ricercatori a tempo indeterminato	101	32
Ricercatore a tempo determinato di tipo a)	13	47
Ricercatori a tempo determinato di tipo b)	12	31
Ricercatori in tenure track	0	6
Totali	347	427

Nel rinnovato quadro regolatorio della didattica di Ateneo, anche per effetto dei requisiti AVA3, l'Ateneo ha visto crescere in modo significativo la propria offerta formativa, con un approccio interdisciplinare e di condivisione di contenuti ed obiettivi con il territorio e con il mercato del lavoro, con la sempre maggiore esigenza di incrementare gli spazi, le attrezzature e le risorse economiche destinate a sostenere gli studenti (biblioteche e spazi per la didattica, borse di studio, sostegno alla mobilità Erasmus, etc).

Altrettanto significativa è, inoltre, l'attuale trasformazione della formazione universitaria - che nell'Università di Foggia si connota anche per la presenza di un considerevole numero di studenti iscritti ai percorsi universitari di formazione iniziale e di abilitazione dei docenti (circa 3.000 per anno) - caratterizzata da cambiamenti tesi ad una maggiore flessibilità e interdisciplinarietà dei percorsi formativi, che, unitamente al diffondersi di nuove modalità di erogazione della didattica ed al crescente uso di tecnologie a supporto della didattica digitale (anche con l'attivazione di corsi di laurea prevalentemente a distanza), stanno cambiando l'approccio nella gestione della didattica, imponendo una revisione e innovazione dei processi e dell'organizzazione, a presidio di tale trasformazione.

Il numero di studenti iscritti ai corsi di dottorato di ricerca, grazie anche all'apertura agli studenti stranieri ed all'ampliamento dell'offerta ed alla capacità di attrazione di finanziamenti da parte di terze istituzioni, ha comportato un notevole incremento delle risorse gestite.

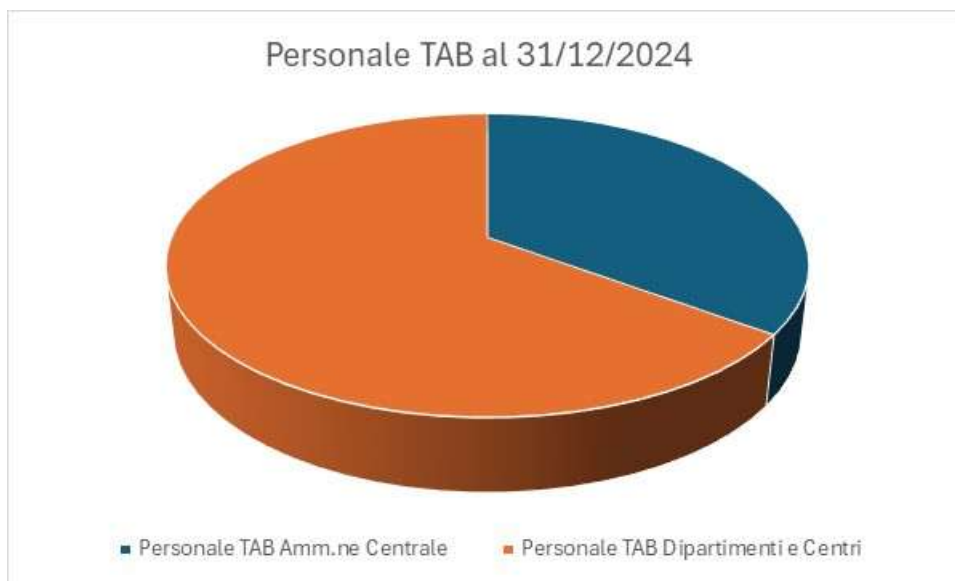
Negli ultimi anni, inoltre, le continue riforme legislative hanno introdotto nuovi compiti e funzioni, che hanno richiesto agli Atenei di adottare nuovi processi e competenze professionali. Si pensi, ad esempio, al nuovo codice degli appalti, al ciclo della performance, alla contabilità economico-patrimoniale, alle norme sulla protezione dei dati e al loro complesso bilanciamento con quelle relative alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, alla crescente attenzione allo sviluppo sostenibile, all'ineluttabile processo di transizione al digitale, che devono indurre l'Ateneo a revisionare i propri processi di comunicazione e di relazione con i propri studenti. Tale transizione è caratterizzata dall'intreccio tra digitalizzazione (l'introduzione di dispositivi e processi capaci di elaborare enormi masse di dati, con una maggiore rapidità rispetto al passato), automazione (presenza di apparati per svolgere mansioni, a medio-alta complessità) e protezione (cybersecurity). Rapidità di azione e capacità di essere presenti nella società digitale, rappresentano obiettivi fondamentali per la creazione di valore pubblico.

A tanto, si aggiunga la necessità di valorizzare la cultura del dato, attraverso la messa a sistema di cruscotti, che consentano, in tempo reale, di conoscere e governare le variabili fondamentali che guidano il sistema. Si tratta di un'esigenza sempre più pressante, dalla quale può derivare il successo di una realtà, quale quella universitaria, sottoposta a valutazione periodica da parte del Ministero e dell'ANVUR. Sotto tale profilo, gli investimenti degli ultimi anni, anche a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, costituiscono un'opportunità che necessita di risposte anche da un punto di vista organizzativo.

3) Organigramma dell'attuale organizzazione

Dall'analisi della distribuzione del personale tra amministrazione centrale e strutture decentrate (Dipartimenti e Centri), si evince che il numero di personale TAB, al 31/12/2024, assegnato a strutture organizzative dell'amministrazione centrale, è pari

a 120 (35,10% del totale), mentre presso i dipartimenti e centri risultano assegnate 222 unità di personale, pari a circa il 64,9% del personale.



L'attuale organigramma dell'Università di Foggia, articolato in tre Direzioni e sette dipartimenti di didattica e di ricerca (un ulteriore Dipartimento, il Demet, versa nella fase transitoria, ai sensi dell'art. 30, comma 5 dello Statuto), oltre ad un centro universitario, è quello riportato nello schema excel allegato al presente documento (**allegato n. 1**). Si veda anche l'organigramma disponibile nel portale di Ateneo all'indirizzo web: <https://www.unifg.it/it/ateneo/organizzazione/organigramma>, il quale necessita di opportune integrazioni/modifiche, in ragione del mutamento delle competenze organizzative intervenute nel corso del tempo ed in assenza, per talune strutture, di alcuna indicazione sulle relative funzioni.

4) Nuove esigenze organizzative alla luce del piano strategico di Ateneo 2023-2025

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione hanno approvato, nelle sedute del 21/12/2022, la pianificazione strategica per il triennio 2023-2025, procedendo ad una sua revisione nella seduta congiunta del 7/11/2023.

Il Piano strategico di Ateneo 2023 - 2025, elaborato a valle di un percorso di ascolto strutturato e partecipato, con l'obiettivo di dare continuità alle azioni finora intraprese con il mandato elettorale del Magnifico Rettore, Prof. Lorenzo Lo Muzio, per il sessennio 2023 - 2029, promuove una visione dell'Università di Foggia come centro di eccellenza per la comunità locale e internazionale, attraverso un approccio equilibrato, che integra assistenza sanitaria, formazione e ricerca, favorendo l'attrattività, lo sviluppo di relazioni e di partnership e le condizioni per promuovere innovazione e crescita culturale, sociale, economica e territoriale, facendo leva sugli ambiti strategici:

- didattica e internazionalizzazione (obiettivi: aumentare l'efficacia e l'attrattività dell'offerta formativa; promuovere la qualità e l'innovazione delle attività didattiche e favorire l'internazionalizzazione dell'offerta formativa e la mobilità studentesca);
- ricerca (obiettivi: promuovere e ottimizzare l'attività di ricerca in un'ottica competitiva; potenziare la progettualità e la capacità di attrarre risorse in un'ottica competitiva e internazionale);
- impatto e responsabilità sociale (obiettivi: incrementare la responsabilità sociale verso gli studenti e il territorio; promuovere lo sviluppo culturale e l'innovazione tecnologica ed economico-sociale; incrementare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'Ateneo);
- risorse umane e benessere (obiettivi: valorizzare gli studenti e gli alumni; promuovere il benessere organizzativo; valorizzare il ruolo dei professori e dei ricercatori);
- città universitaria (obiettivi: completare l'edificazione e l'allestimento del Dipartimento di Eccellenza; valorizzare e rifunzionalizzare gli spazi attualmente utilizzati dall'Università; progettare e strutturare una strategia per la riqualificazione e la rifunzionalizzazione della Caserma Miale; abbattere le barriere architettoniche).

Consapevoli dell'interdipendenza che sussiste tra l'Ateneo e il benessere individuale e della società, il progetto di revisione è orientato a rafforzare l'organizzazione, mettendo a sistema la visione strategica con quella organizzativa, anche attraverso le analisi dei Direttori dei Dipartimenti e dei referenti del Rettore e promuovendo incontri specifici per aree tematiche, al fine di sviluppare un dialogo e un confronto teso all'individuazione delle migliori soluzioni possibili.

Tanto, anche al fine di allineare l'azione dell'organizzazione con quella strategica.

Per dare adeguato supporto all'implementazione degli obiettivi direzionali, necessari a dare attuazione a quelli strategici, è possibile, tra l'altro:

- configurare il nuovo modello per **Direzioni (I livello)**, sotto la Direzione Generale, declinate per Settori o Unità di Staff (**II livello**), a loro volta declinati in **Uffici (III livello)**;
- valutare, con i direttori di dipartimento, l'introduzione di un modello organizzativo dipartimentale omogeneo, che preveda l'introduzione, per i dipartimenti di area economica e di area medica, di una struttura organizzativa (Polo), che metta a frutto le economie di scale e di specializzazione, necessarie ad assicurare il presidio delle relative attività, e individuando un **Coordinatore Amministrativo di Dipartimento o di Polo (II livello)**. Attesa la loro specificità, potrà essere valutata, per il Polo Dipartimenti di Area Medica e per il Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere Beni Culturali, Scienze della Formazione (DISTUM), l'introduzione di un Settore (II livello), deputato, rispettivamente, alla gestione delle scuole di specializzazione e dei percorsi formativi abilitanti;

- prevedere un eventuale percorso di decentramento amministrativo, in seno ai Dipartimenti/Poli, per la gestione delle attività di tirocinio e delle attività di *front office* delle segreterie studenti;
- unificare, in un unico Settore deputato alla gestione dell'offerta formativa e dei servizi agli studenti, le attuali aree "Diritto allo Studio, Servizi Sportivi e Disabilità", "Offerta Formativa e Segreteria Studenti" e "Didattica", per il presidio delle attività core di Ateneo a supporto dei Dipartimenti;
- unificare, stante la loro stretta interdipendenza, sotto un unico Settore, le Aree "Ricerca" e "Alta Formazione e Studi Avanzati", nell'ambito della Direzione preposta alla gestione della ricerca e terza missione;
- incardinare, potenziandole, le attività relative alla comunicazione ed alla multimedialità (scorporando quest'ultima dalla struttura di gestione dell'e-learning, che viene, invece, incardinata nella direzione deputata alla didattica e ai servizi agli studenti), ivi comprendendovi anche la gestione delle attività della Web Radio e della Web TV;
- prevedere la collocazione delle attività relative all'orientamento e placement in un'unica Direzione deputata alla gestione dei servizi agli studenti;
- prevedere la presenza di un ufficio per il coordinamento e il raccordo delle strutture dipartimentali;
- annoverare, tra le attività relative alle c.d. gestioni operative, anche il presidio delle risorse umane (docenti e TAB);
- assicurare una adeguata allocazione di risorse umane e una equa distribuzione delle stesse tra le diverse strutture, in modo da rendere le strutture organizzative in grado di rispondere alle esigenze degli stakeholders;
- procedere ad una generale razionalizzazione delle funzioni di responsabilità e identificare con chiarezza le nuove responsabilità e ruoli, in linea con le competenze specifiche, all'interno delle strutture coinvolte nella riorganizzazione;
- mettere in campo azioni che garantiscano la coerenza e la continuità degli obiettivi del piano strategico nella configurazione del modello organizzativo (es. integrazione di una struttura di welcome office, dedicata all'accoglienza degli studenti e docenti internazionali; rafforzamento della struttura dedicata alla didattica innovativa, etc); allo stesso modo, dovrà essere garantita e resa maggiormente evidente la sinergia delle strutture organizzative con il sistema delle deleghe di governo.

Si ravvisa, inoltre, l'opportunità di istituire una quarta direzione, denominata Edilizia, Innovazione digitale e sostenibilità, cui affidare la vasta gamma di attività relative alla progressiva realizzazione dei piani di sviluppo edilizio e alla gestione degli immobili e delle infrastrutture di Ateneo con la metodologia BIM (Building Information Modeling), che comporta la mappatura informativa digitale degli edifici, offrendo un corredo informativo su ciascuno di essi. La digitalizzazione della gestione e della manutenzione degli immobili è una delle frontiere più avanzate dei processi di transizione digitale e dei servizi ad essa connessi, la cui cura sarà anch'essa affidata

alla nuova Direzione, unitamente al presidio della sicurezza e al coordinamento delle attività di prevenzione e protezione nei luoghi di lavoro e al coordinamento tecnico dei laboratori di ricerca. In riferimento alle attività di transizione digitale, giova ricordare che una molteplicità di Atenei in Italia si è dotata di un'apposita struttura per la supervisione e il governo dei processi di digitalizzazione dei processi e dei servizi, nonché dell'intera infrastruttura ICT e dei suoi risvolti in termini di erogazione di servizi all'utenza interna ed esterna, manutenzione, implementazione e sviluppo delle infrastrutture di rete e telematiche, di progressiva migrazione al cloud e di conformità ai canoni di interoperabilità delle banche dati, secondo le direttive AgID e i piani triennali per l'informatica. Al responsabile di tale direzione sarebbero affidati, tra gli altri, i compiti di cui all'art. 17 del D. Lgs. 7 marzo 2005, n. 82 (Codice dell'Amministrazione Digitale – CAD), il quale prevede che ciascuna pubblica amministrazione affidi, ad un unico ufficio dirigenziale, la transizione alla modalità operativa digitale e i conseguenti processi di riorganizzazione, finalizzati alla realizzazione di un'amministrazione digitale e aperta, di servizi facilmente utilizzabili e di qualità, attraverso una maggiore efficienza ed economicità. La nuova direzione potrà mettere utilmente a sistema, da un lato, le competenze tecnico-specialistiche proprie dei tradizionali uffici tecnici (ingegneristiche, tecnico-peritali) e, dall'altro, quelle della innovazione digitale (informatiche, sistemistiche ecc.), integrandole e potenziandone reciprocamente la capacità di intercettare i bisogni di ateneo, garantendo la piena fruibilità, accessibilità e funzionalità delle infrastrutture per la didattica e la ricerca e il miglioramento continuo dei servizi ICT offerti agli studenti, ai docenti e al personale tecnico – amministrativo e bibliotecario. Nella nuova direzione saranno infatti concentrate le attività, i processi e le funzioni correlate allo sviluppo edilizio (lavori pubblici riguardanti nuove costruzioni, ristrutturazioni e recuperi di immobili esistenti), di conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili e dei relativi impianti, di gestione e implementazione della infrastruttura di rete e dei servizi digitali. Il tutto nell'ottica del rispetto della sostenibilità ambientale e dei principi di efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse e dell'energia e nella prospettiva di cogliere le opportunità offerte dallo sviluppo delle applicazioni di intelligenza artificiale.

La creazione della quarta direzione consentirà di integrare le funzioni di presidio delle attività di valutazione e prevenzione dei rischi e delle misure per la sicurezza e la salubrità degli ambienti di lavoro, di coordinamento della sicurezza delle attività laboratoristiche, nonché della gestione dei rifiuti speciali e pericolosi. Inoltre, comporterà la riorganizzazione dell'attuale Area Edilizia, Patrimonio e grandi Attrezzature, specializzando la stessa per migliorare la capacità di realizzazione degli interventi edilizi e di sostenibilità ambientale e per favorire il dialogo e la collaborazione fra i relativi servizi, mettendo a sistema competenze e capacità professionali diverse, denominandola "Edilizia e servizi tecnici". Le specifiche attività di economato e patrimonio confluiranno, invece, nell'ambito degli affari negoziali. Sarà favorita la costituzione di gruppi di lavoro per progetto, coordinati dal

Responsabile Unico di Progetto (RUP). Si propone, quindi, un approccio organizzativo a matrice, in cui le persone appartenenti ai gruppi di lavoro per progetto hanno due livelli di “afferenza”: una funzionale (organizzazione gerarchica) verso il proprio Responsabile dell’Unità di staff (di norma non facente parte del gruppo di lavoro) e una di progetto (organizzazione per obiettivo) verso il RUP. Il RUP è pertanto riconosciuto all’interno dell’organigramma con una propria funzione di coordinamento del gruppo di lavoro, finalizzata all’attuazione del ciclo dell’appalto oggetto dell’incarico. I processi gestionali necessitano di una struttura organizzativa capace di garantire lo scambio di informazioni tra i servizi e le persone che partecipano ai gruppi di lavoro (individuati con determina del dirigente).

5) Direzione Generale

La Direzione Generale assicura la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell’ateneo e l’implementazione delle attività preordinate all’attuazione degli indirizzi e delle strategie degli Organi di Governo ed alle funzioni previste dallo Statuto. La Direzione Generale si articola in Unità di staff.

La Direzione Generale assicura l’efficace coordinamento con le altre articolazioni organizzative dell’amministrazione centrale e delle strutture decentrate.

Alla Direzione Generale afferiscono **quattro Direzioni**, ciascuna affidata ad un dirigente, dotate di autonomia amministrativa e gestionale e di autonomi poteri di spesa, per l’esercizio e il coordinamento di macro-attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale, sulla base dei programmi deliberati dagli Organi di Governo.

6) Direzioni

Alle Direzioni è affidato, a regime, il coordinamento e raccordo per ambito tematico con i Dipartimenti e le altre strutture decentrate.

Non hanno strutture organizzative gerarchicamente sovraordinate, fatta salva la competenza del Direttore Generale.

In via generale, le predette Direzioni potranno presidiare i processi relativi a:

- 1. Affari Legali, Servizi agli Studenti e Gestioni Strategiche**
- 2. Ricerca, Internazionalizzazione e Interazione con il Territorio**
- 3. Gestioni Operative**
- 4. Edilizia, Innovazione Digitale e Sostenibilità**

La Direzione **Affari Legali, Servizi agli Studenti e Gestioni Strategiche** sarà posta al presidio delle attività legali, di valutazione e assicurazione della qualità, di pianificazione strategica, controllo di gestione e valutazione della performance, di

supporto all'RPD, della trasparenza, anticorruzione e formazione, degli affari generali, della didattica e diritto allo studio. Al fine di razionalizzare i servizi agli studenti, all'interno della medesima Direzione, saranno altresì inglobate le attività relative all'orientamento e al placement e alle attività di e learning. Si prevede altresì la presenza di un apposito Ufficio per il Coordinamento e Raccordo con le strutture dipartimentali. Tale Ufficio ha il fine di assicurare un approccio integrato all'organizzazione, consentendo di includere nell'organigramma anche le strutture amministrative dipartimentali all'interno della Direzione, segnatamente, nell'Ufficio per il Coordinamento e Raccordo con le strutture dipartimentali, con l'intento di perseguire un'auspicabile omogeneizzazione dei processi, pur nel rispetto di eventuali specificità. Ciò consentirà ai responsabili amministrativi di queste strutture di interagire efficacemente con l'amministrazione nel suo complesso. Tale impostazione dovrebbe consolidare e strutturare le relazioni verticali tra Direzione Generale e tutte le unità organizzative dell'Ateneo.

L'aggravio che le nuove predette attività determina per la Direzione in argomento è compensato con la collocazione dei processi delle **attuali** Aree "Personale Docente e Trattamenti Previdenziali" e "Tecnico-amministrativo e trattamenti economici" sotto la Direzione Gestioni Operative, più avanti indicata.

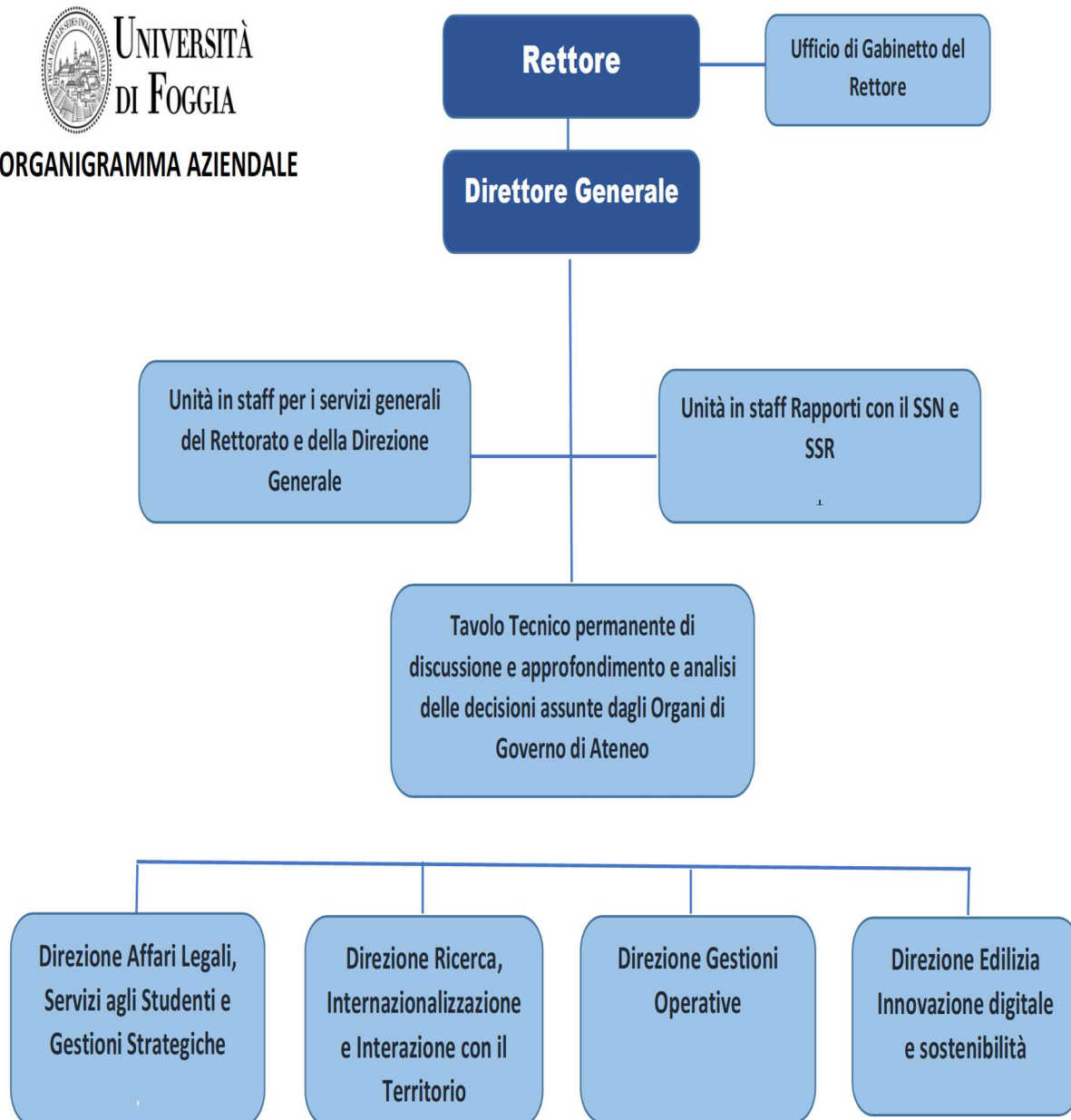
La Direzione **Ricerca, Internazionalizzazione e Interazione con il Territorio** sarà posta al presidio delle attività di terza missione e grandi progetti, della ricerca e dell'alta formazione (racchiuse in una medesima struttura), dell'internazionalizzazione e del Sistema Bibliotecario di Ateneo. Si ritiene di poter incardinare, all'interno di tale Direzione, anche le attività relative alla Comunicazione e alla gestione dei Social Media, Web Radio e Web TW e alle attività multimediali.

La Direzione **Gestioni Operative** sarà posta al presidio del personale docente e TAB, delle attività negoziali, del bilancio e contabilità.

La **Direzione Edilizia, Innovazione Digitale e Sostenibilità** sarà posta al presidio delle attività di sviluppo edilizio, di manutenzione e gestione di immobili, impianti e attrezzature, di sicurezza e prevenzione, di coordinamento tecnico dei laboratori nonché di gestione e sviluppo dei sistemi informativi, delle piattaforme digitali nonché del coordinamento dei servizi informatici dei Poli.

Le attività delle predette direzioni potrà trovare momenti di confronto e di sintesi nell'ambito del "*Tavolo tecnico permanente di discussione, approfondimento e analisi delle decisioni assunte dagli Organi di Governo di Ateneo*", coordinato dal Direttore Generale o suo delegato, costituito con DDG n. 35 del 10/3/2025, con il compito di assicurare un confronto periodico sulle decisioni assunte dagli Organi di Governo di Ateneo, all'occorrenza sentiti i responsabili delle Aree di volta in volta interessate.

Di seguito, si riporta un'ipotesi di organigramma di alto livello dell'amministrazione centrale.



7) Ipotesi configurazione organizzazione dipartimentale (da concordare ed eventualmente modificare/integrare secondo le indicazioni dei Direttori e dei Responsabili di Area di Dipartimento)

Nell'Università di Foggia insistono attualmente i seguenti dipartimenti di didattica e di ricerca:

Dipartimenti		
Denominazione	Acronimo	Direttore
Scienze Agrarie, Alimenti, Risorse Naturali e Ingegneria	DAFNE	Agostino Sevi
Giurisprudenza		Michele Trimarchi
Studi Umanistici. Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione	DISTUM	Barbara De Serio
Economia		Pasquale Di Biase
Economia management e Territorio (fase transitoria fino al 30/9/2025)	DEMET	
Scienze Sociali	DISS	Carmela (Lia) Robustella
Medicina Clinica e Sperimentale		Maurizio Margaglione
Scienze Mediche e Chirurgiche		Gaetano Serviddio

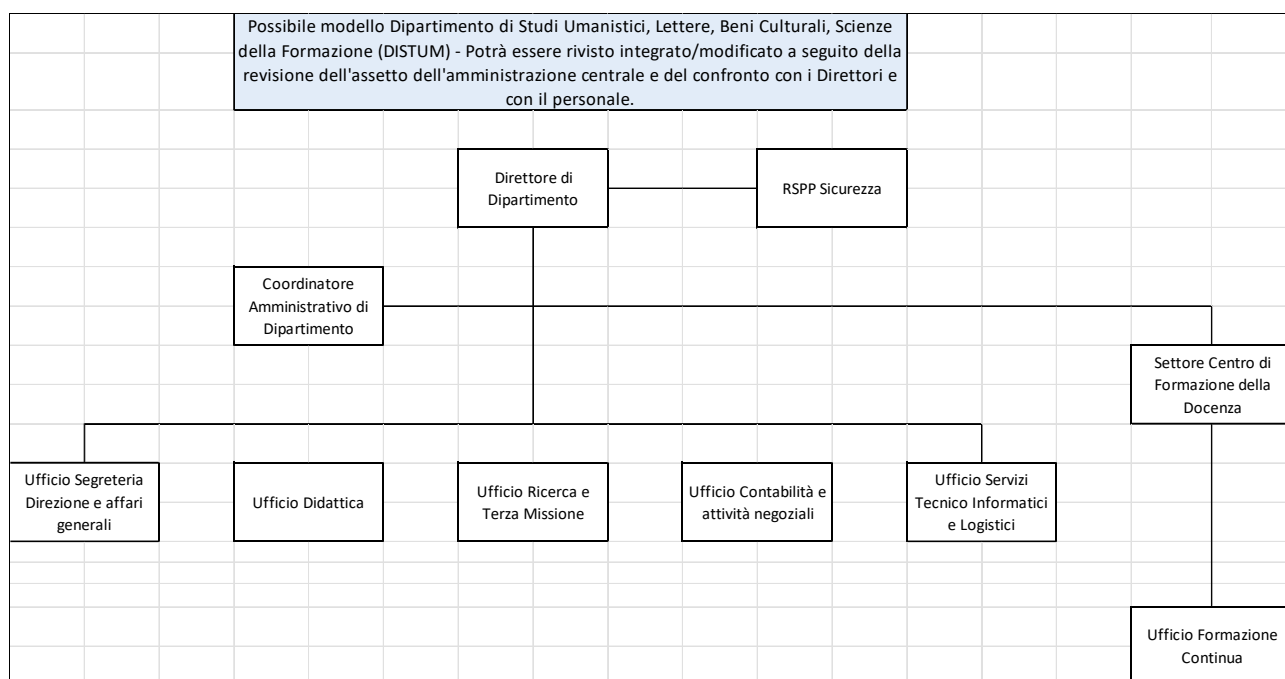
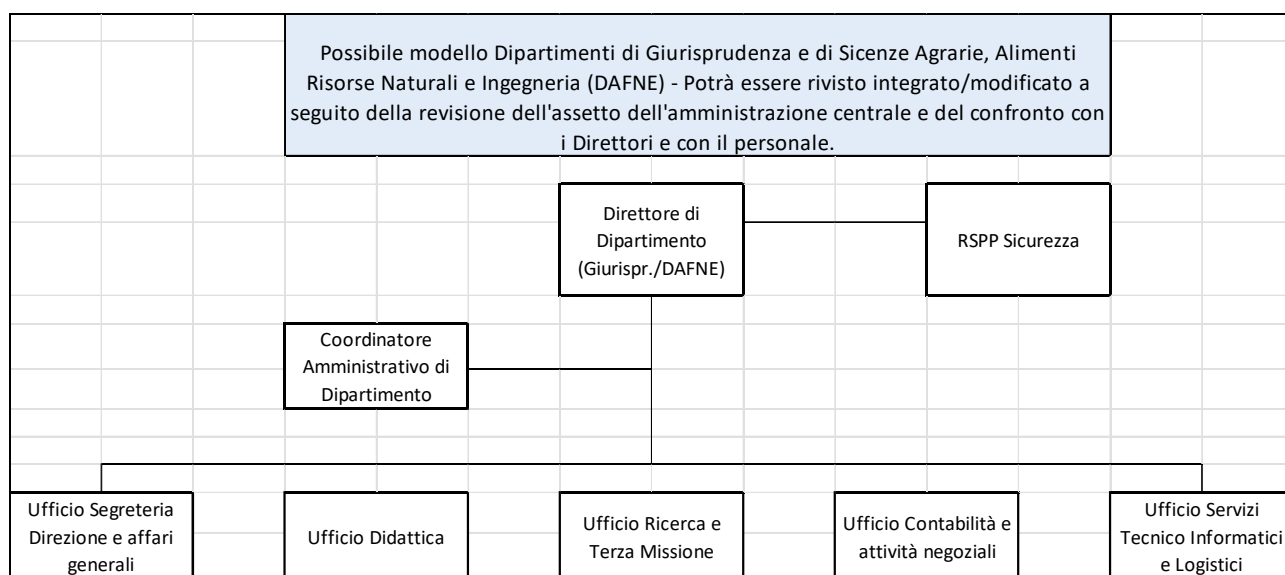
La revisione del modello organizzativo dei Dipartimenti avverrà a seguito della revisione dell'Amministrazione Centrale.

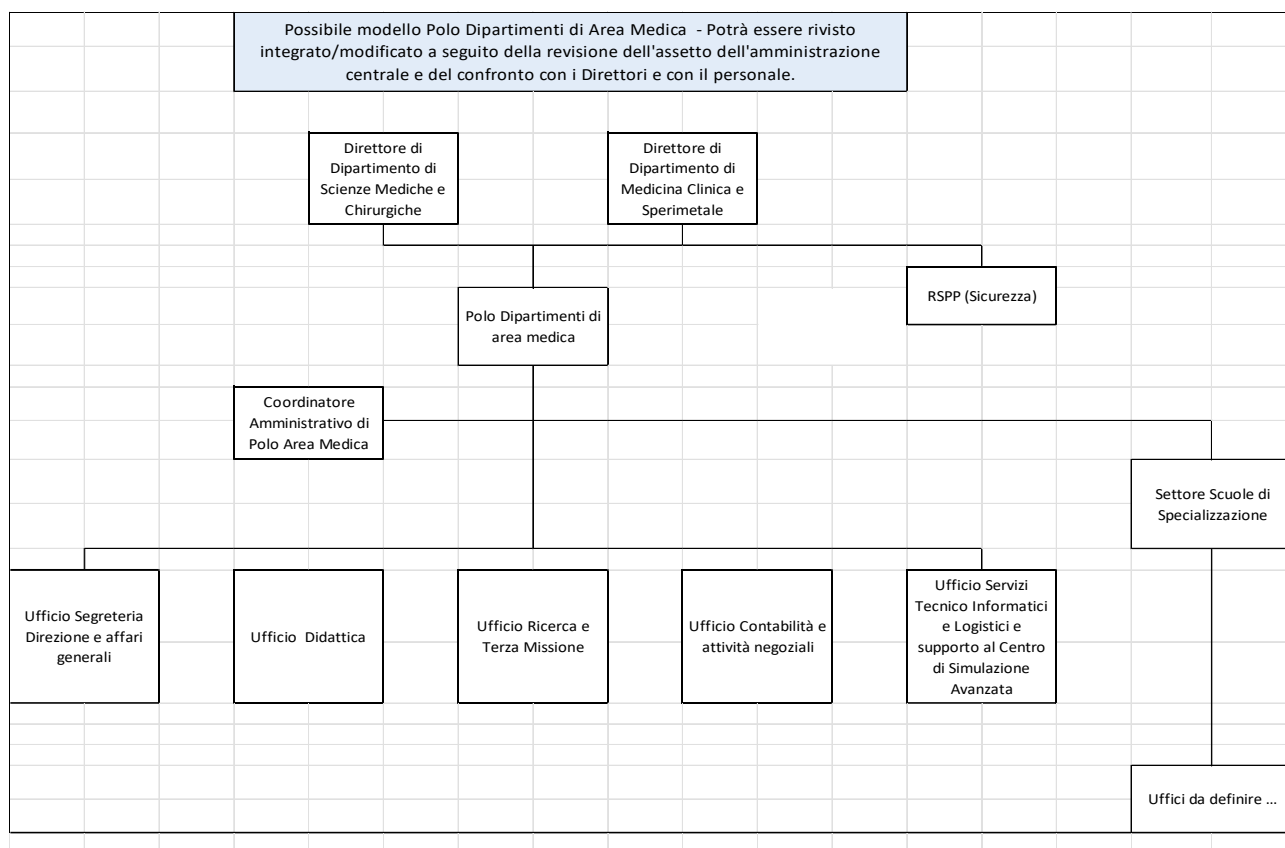
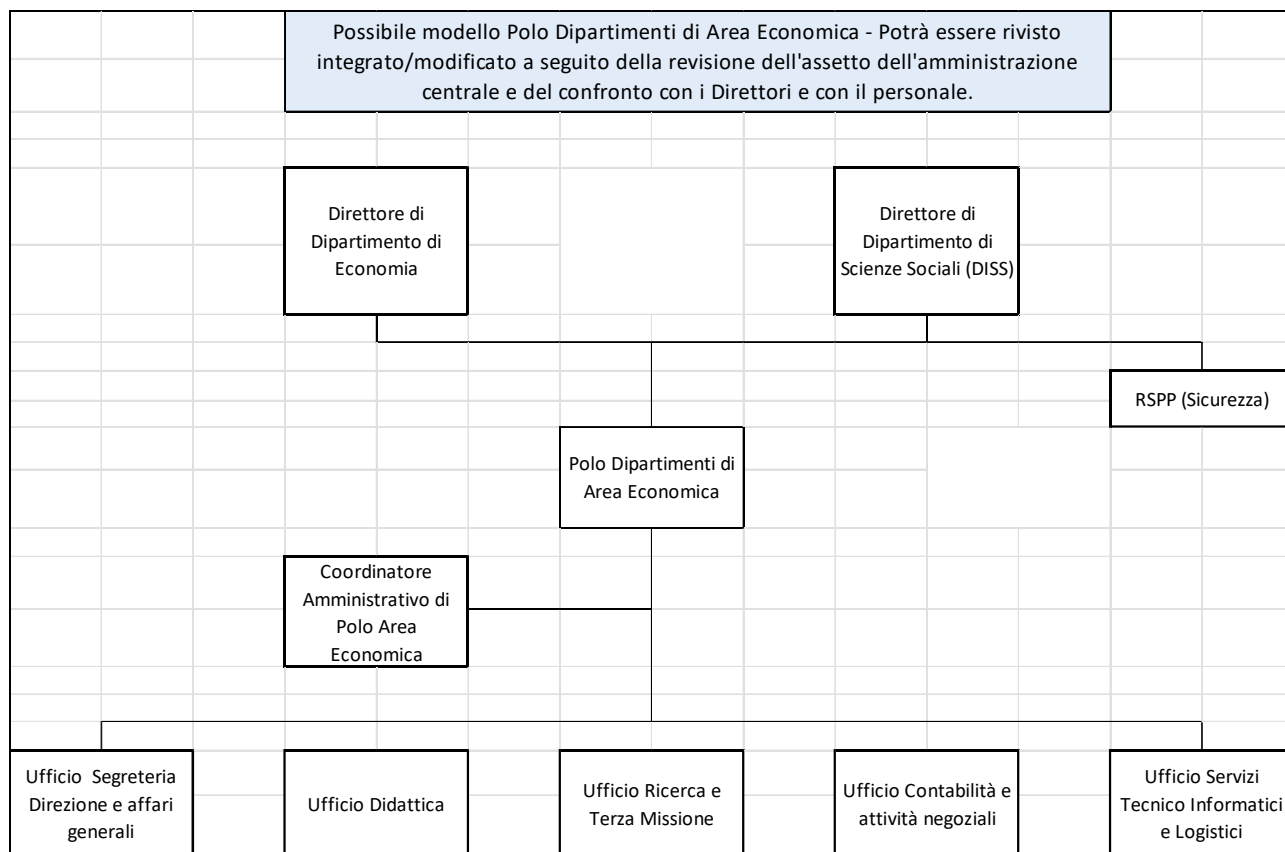
Per quanto attiene ai dipartimenti, la revisione richiederà una fase di confronto con i rispettivi Direttori, affinché si possa addivenire alla previsione di:

- una struttura di gestione autonoma per i dipartimenti di Giurisprudenza, Studi Umanistici Lettere, Beni Culturali, Scienze della Formazione (DISTUM) e di Scienze Agrarie, Alimenti Risorse Naturali e Ingegneria (DAFNE),
- una struttura di gestione per Poli per i Dipartimenti di Area Medica e di Area Economica.

La struttura del Dipartimento di Studi Umanistici, Lettere, Beni culturali, scienze della Formazione (DISTUM) si caratterizza, tra l'altro, per la presenza del Centro di Formazione della Docenza, mentre il Polo Dipartimenti di Area Medica si caratterizza per la presenza di un significativo numero di Scuole di Specializzazione, che necessita di uno specifico presidio gestionale.

Di seguito si riporta una mera ipotesi di riassetto organizzativo di massima dipartimentale, che sarà oggetto di ulteriori implementazioni/modifiche, a valle del confronto con i rispettivi Direttori e il personale.





Da ultimo, si ritiene di dover maggiormente rappresentare funzioni e attività del **Centro Servizi di Ricerca Applicata e Alta Formazione Odontostomatologica**, retto da un proprio statuto (**allegato n. 2**).

8) Vincoli contrattuali

L'implementazione del nuovo assetto organizzativo deve tenere conto di quanto prescritto dal nuovo C.C.N.L. del comparto Istruzione e Ricerca, relativo 2019-2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024.

La nuova classificazione del personale, definita nel nuovo CCNL, persegue la finalità di realizzare il bilanciamento tra la gestione e la valorizzazione delle competenze dei dipendenti, attraverso lo sviluppo professionale del personale e le esigenze e obiettivi organizzativi delle amministrazioni, tra cui, a mero titolo esemplificativo: l'adeguamento dei processi lavorativi alle innovazioni di servizio o di processo e alle nuove tecnologie; l'implementazione delle attività a sostegno della ricerca, formazione, gestione e trasferimento tecnologico, terza missione e comunicazione.

Nell'attribuzione di incarichi di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale, si tiene conto, oltre che della consistenza del Fondo relativo al trattamento economico accessorio delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari, anche dei vincoli introdotti dall'art. 87 del predetto CCNL, nella parte in cui prevede, nell'ambito del sistema di classificazione ed in relazione alle esigenze organizzative e di servizio, il conferimento ai dipendenti dell'Area dei Funzionari, di incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale che, pur rientrando nell'ambito delle funzioni dell'Area di appartenenza, richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali, per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

Gli incarichi sono conferiti dal Direttore Generale per un periodo di tre anni, rinnovabili.

A seguito dell'introduzione a regime del nuovo modello organizzativo gestionale, si terrà conto:

- a) delle esigenze organizzative dell'Ateneo
- b) dei requisiti culturali, delle attitudini, dell'esperienza acquisita dal dipendente e delle capacità professionali in relazione alla natura ed alle caratteristiche degli incarichi affidati;
- c) degli esiti delle valutazioni individuali;
- d) delle attitudini, aspettative professionali e motivazioni del dipendente.

Al personale afferente alle Aree degli Operatori e dei Collaboratori, ai sensi dell'art. 117 dello citato CCNL, possono essere attribuiti compiti che, pur rientrando nelle funzioni proprie dell'area di appartenenza, comportano l'assunzione di specifiche responsabilità (il conferimento di detti compiti potrà tener conto, in sede di prima applicazione, delle funzioni attualmente conferite alle c.d. "Unità").

Per quanto non previsto nel presente documento si rinvia alla normativa in materia ed alle disposizioni del contratto collettivo nazionale.

9) Costituzione gruppo di lavoro

Le attività preordinate all'implementazione del nuovo modello organizzativo saranno gestite da apposito gruppo di lavoro, coordinato dal Direttore Generale, costituito dai Dirigenti dott. Tommaso Campagna, Matteo Di Trani e Marta Sevi, e dalle dott.sse Carolina Coletta, Roberta Colecchia, Antonella Consales e Maria Nunzia Maiorano.

Il gruppo sarà di volta in volta coadiuvato dai responsabili delle attuali articolazioni organizzative di ateneo.

Il gruppo riferirà periodicamente al Direttore Generale, oltre che Rettore ed al Delegato al personale sullo stato di avanzamento dei lavori.

I lavori almeno riferiti al riassetto del modello organizzativo dell'amministrazione centrale dovranno essere conclusi, con la presentazione agli Organi di Governo del progetto, entro il corrente anno.