



POLITECNICO DI BARI

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

Decreto di emanazione	D.R. n. 244/2025
------------------------------	-------------------------

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 e successive modificazioni ed integrazioni;
- VISTO** lo Statuto di questo Politecnico, emanato con D.R. n. 455 del 12 aprile 2024, e in particolare l'art. 8;
- VISTO** il Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari emanato con D.R. n. 424 del 31.07.2015;
- VISTO** il documento "*Nuovo modello organizzativo – criteri per l'implementazione ai sensi dell'art.13 dello Statuto*" adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 novembre – 09 dicembre 2024, previo parere favorevole espresso dal Senato Accademico;
- VISTO** il CCNL Istruzione e Ricerca comparto Università del triennio 2019-2021;

CONSIDERATA la necessità di aggiornare la regolamentazione sui principi e i criteri di organizzazione interna dei servizi tecnico-amministrativi, attesa l'esigenza di dare corso a quanto previsto nel predetto documento in tema di revisione del nuovo assetto organizzativo gestionale del Politecnico di Bari, e secondo i termini ivi definiti, nonché al fine di tener conto di quanto disposto dal vigente CCNL Istruzione e Ricerca- comparto Università;

VISTA la delibera assunta dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 14 febbraio 2025 con la quale è stato approvato con modifiche il Regolamento sull'Organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari;

D E C R E T A

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, 17.02.2025

IL RETTORE
Prof. Francesco Cupertino



POLITECNICO DI BARI

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

(adeguamento al CCNL Comparto Istruzione e Ricerca e al “Nuovo modello organizzativo – criteri per l’implementazione ai sensi dell’art.13 dello Statuto” approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 novembre-09 dicembre 2024)

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 delle Elevate professionalità e dell’area dei Funzionari

Art. 9 – Specifiche responsabilità al personale dell’Area dei Collaboratori e degli Operatori

SEZIONE III - FUNZIONI E RESPONSABILITA’ ORGANIZZATIVE

Art. 10 – Il Direttore generale

Art. 11 – I Dirigenti

Art. 12 – I Direttori di Dipartimento

Art. 13 – Il Comitato di coordinamento dei Dirigenti

Art. 14 – Raccordo tra unità organizzative

DISPOSIZIONI FINALI

Art. 15 – Entrata in vigore e abrogazione di norme

Allegati

Allegato 1 – Nuovo modello organizzativo – criteri per l’implementazione ai sensi dell’art.13 dello Statuto

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, monitorato periodicamente e vanno verificati i risultati attesi, in applicazione del principio di miglioramento continuo delle azioni.

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.

Responsabilità qualificata

Il processo di riorganizzazione deve ridefinire i ruoli e le responsabilità, in coerenza con i rispettivi inquadramenti contrattuali.

Valorizzazione delle competenze

Il processo di riorganizzazione deve prevedere un sistema di mappatura e valorizzazione delle competenze tecnico-specialistiche e comportamentali del personale tecnico-amministrativo, al fine di migliorare il matching tra bisogni dell'organizzazione e competenze del personale.

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 documento “*Nuovo modello organizzativo – criteri per l’implementazione ai sensi dell’art.13 dello Statuto*” approvato dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, nella seduta del 28 novembre-09 dicembre 2024, di cui il presente Regolamento recepisce integralmente i “*core drivers*” ivi delineati, ai quali si integrano i seguenti:
 - a. 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.
 - b. 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.
 - c. Applicazione del meccanismo di *job rotation* secondo quanto previsto dal Piano di rotazione adottato dal Politecnico di Bari per il triennio di riferimento.
 - d. Monitoraggio e controllo dei processi attraverso l’adozione sistemica di strumenti innovativi che consentano la digitalizzazione dei processi
 - e. Revisione periodica del modello organizzativo nell’ambito del più ampio processo di riesame della gestione della risorse.
2. I contenuti e gli organigrammi di cui al Piano operativo fanno parte integrante del presente Regolamento (Allegato 1).

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 adhocratico (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, 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. 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 appartenente all'Area delle Elevate Professionalità o di quella dei Funzionari, individuato in base a requisiti professionali e curricolari 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.
4. 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.
5. Possono essere attivate Unità organizzative di secondo livello, denominate “*di raccordo/progetto*”, finalizzate al coordinamento di attività gestionali e professionali, necessarie alla realizzazione di un processo trasversale, strategico o complesso, o per assicurare un raccordo tra unità organizzative anche decentrate.
6. 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 appartenente all'Area dei Funzionari, individuato in base a requisiti professionali e curricolari 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 sotto articolazione 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, le relative decisioni sono assunte dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente o dei responsabili e, per i Dipartimenti e i Centri, su proposta del Direttore di Dipartimento/Centro.
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 Istruzione-Ricerca.
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 delle Elevate professionalità e dell'area dei Funzionari

1. L'affidamento degli incarichi di responsabilità al personale tecnico-amministrativo appartenente all'area delle Elevate Professionalità e dell'area dei Funzionari è disposto dal Direttore Generale nell'ambito

delle risorse disponibili e nel rispetto dei criteri fissati dal presente regolamento, dall'art. 88 (per il personale dell'area delle Elevate Professionalità) e dall'art. 87 (per il personale dell'area dei Funzionari) 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.
4. In considerazione della eterogeneità delle funzioni inserite nelle Direzioni e nelle Unità di staff, sarà possibile attribuire funzioni di coordinamento funzionale ed operativo per aree omogenee di attività a personale di categoria dell'Area delle Elevate Professionalità.

Art 9 – Specifiche responsabilità al personale dell'Area dei Collaboratori e degli Operatori

1. L'affidamento di specifiche responsabilità al personale tecnico-amministrativo appartenente all'area dell'Area dei Collaboratori e degli Operatori è disposto dal Direttore Generale nell'ambito delle risorse disponibili e nel rispetto dei criteri fissati dal presente regolamento e dall'art. 117 del CCNL vigente.
2. Nell'affidamento dell'incarico si terrà conto delle caratteristiche professionali richieste per la copertura delle specifiche 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. 10 – 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 delle Unità in Staff, 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 Dipartimenti

Art. 11 – 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. 12 – 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 documento *“Nuovo modello organizzativo – criteri per l'implementazione ai sensi dell'art.13 dello Statuto”*.

Art. 13 – Il Tavolo permanente di coordinamento

1. Al fine di assicurare un coordinamento permanente tra le Direzioni e tra queste e i Dipartimenti e i Centri Interdipartimentali, è attivato un tavolo permanente di coordinamento, presieduto dal Direttore generale e composto dai Dirigenti, dai responsabili dei servizi amministrativi dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali e i Responsabili delle unità in staff e di raccordo alla Direzione Generale.
2. Il Tavolo di coordinamento 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.
3. Le riunioni del Tavolo di coordinamento sono periodiche.
4. Per particolari problematiche e per dare attuazione a specifici programmi, alle riunioni del Tavolo di coordinamento possono partecipare i Responsabili di Settori, al fine di garantire anche il necessario coordinamento delle attività inerenti alle rispettive competenze.

Art. 14 – Raccordo tra unità organizzative

1. Sulla base degli organigrammi inseriti nel documento *“Nuovo modello organizzativo – criteri per l'implementazione ai sensi dell'art.13 dello Statuto”*, attività tecnico-amministrative possono essere gestite:
 - a. esclusivamente dalla Direzione Generale/Direzioni;
 - b. esclusivamente dai Dipartimenti;
 - c. 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.

DISPOSIZIONI FINALI

Art. 15 - 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.

NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO – CRITERI PER L'IMPLEMENTAZIONE AI SENSI DELL'ART.13 DELLO STATUTO

POLITECNICO DI BARI

A cura del Direttore Generale, dott. Antonio Romeo

ed il supporto della dott.ssa Maria Rosaria Vaccarelli – Responsabile del Settore Pianificazione e Valutazione e la sig.ra Francesca Carbonara – Responsabile dell'Ufficio Pianificazione e Valutazione

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 novembre-09 dicembre 2024,
previo parere favorevole del Senato Accademico*

Sommario

PREMESSE E APPROCCIO METODOLOGICO	1
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
IL CONTESTO NORMATIVO.....	3
CONTESTO INTERNO: POLIBA IN CIFRE.....	5
POSIZIONAMENTO DEL POLIBA NEL CONTESTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE	5
LE POLITICHE STRATEGICHE.....	7
PARTE I - MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE: STRUTTURA ED EVOLUZIONE	11
IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO DEL 2015	11
LA REVISIONE DEL 2019: D.D. N.1 DEL 03 GENNAIO 2019	12
INTERVENTI DI ASSESTAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 2020 E 2021	12
IL NUOVO PROGETTO DI RIASETTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI: VERSO IL D.D. N. 448/2023	14
ULTERIORI INTERVENTI PER LO SVILUPPO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO.....	16
IL MODELLO ORGANIZZATIVO DEI DIPARTIMENTI E DEI CENTRI INTERDIPARTIMENTALI	17
I NUMERI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO AS-IS	19
PARTE II - VERSO L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO	26
ASSESSMENT ORGANIZZATIVO: ANALISI DOCUMENTALE E AREE DI MIGLIORAMENTO	26
TAVOLI DI ASCOLTO	32
SINTESI ASCOLTO PQA E NDV	32
SINTESI ASCOLTO DIRETTORI DI DIPARTIMENTI E CENTRI INTERDIPARTIMENTALI.....	34
SINTESI ASCOLTO COMITATO UNICO DI GARANZIA.....	35
FOCUS SU SERVIZI AGLI STUDENTI	36
I PRINCIPI DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO	37
I CORE DRIVERS DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO	38
PIANO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO	41
NUOVO CCNL E VINCOLI	48
FABBISOGNO DEL PERSONALE	49
PROPOSTA DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO (TO-BE)	49
ROADMAP	50
ELENCO DEI DOCUMENTO CONSULTATI A SUPPORTO DELL'ANALISI.....	52

PREMESSE E APPROCCIO METODOLOGICO

Il panorama nazionale ed internazionale in cui si colloca il Politecnico di Bari, la rapida crescita dell'Ateneo registrata negli ultimi anni, unitamente alle sfide insite nell'attuale sistema universitario, determinano un contesto complesso e mutevole che impone di ripensare al modello organizzativo inteso quale guida per creare una efficace struttura di supporto, robusta ma al tempo stesso duttile, in compliance con le politiche e gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Sensibile a tale esigenza, il Consiglio di Amministrazione del Politecnico, in data 5/9/2024, nel prendere atto degli esiti del processo di riesame annuale di Assicurazione della Qualità di Ateneo, facendo propri i punti di forza e gli elementi di debolezza emersi, nonché le correlate azioni di miglioramento proposte dal PQA, invitava, tra l'altro, il Direttore Generale a tener conto di tali azioni, ai fini dell'adozione di ogni opportuno intervento organizzativo.

Da ciò l'esigenza di un atto di indirizzo che fornisca alla governance uno strumento idoneo a garantire l'attuazione delle azioni che devono essere avviate nel medio – lungo periodo per affrontare al meglio le sfide che l'attuale sistema universitario impone a livello locale, nazionale ed internazionale.

Nel delineare il presente documento di indirizzo, un altro riferimento importante sarà la aderenza della organizzazione alle finalità istituzionali e alle missioni dichiarate nel Piano Strategico del Politecnico di Bari 2024-2026, congiuntamente alla facilitazione della comunicazione tra tutte le strutture di Ateneo e alla valorizzazione delle professionalità tecnico – amministrative.

A tal fine, sarà valorizzato, ed attualizzato, tutto il lavoro già svolto sino ad oggi dalla precedente governance, partendo dagli esiti del percorso di ascolto "Verso Poliba 2026", che ha consentito di rilevare punti di debolezza, riferiti, ad esempio, a criticità correlate all'internazionalizzazione, al sito web e all'accesso alle informazioni, alla migliore distribuzione di spazi e servizi agli studenti, all'attrattività per la mobilità internazionale, al basso numero di residenze.

Si farà anche riferimento ai prodotti dei Gruppi di Lavoro interni all'Ateneo nonché dei Consulenti esterni appositamente incaricati di fornire spunti e supporto per la revisione dell'assetto organizzativo nel corso degli ultimi anni.

Si terrà altresì conto degli esiti dell'analisi di benchmark sui modelli organizzativi di Atenei di rilevanza nazionale ed internazionale, già effettuata qualche tempo fa, che ha avuto ad oggetto i Politecnici di Torino e Milano ed altri atenei generalisti, e saranno presi in considerazione i risultati delle mappature dei processi Poliba presentati da apposito Gruppo di Lavoro costituito nel 2021.

Il presente documento si pone, dunque, quale obiettivo quello di effettuare una sintetica analisi del contesto di riferimento, ripercorrere i precedenti interventi di revisione organizzativa che hanno portato all'assetto in vigore alla data attuale, evidenziandone punti di forza e di debolezza. A partire da questi, si terrà conto delle risultanze dei tavoli di ascolto avviati dalla Direzione generale nel mese di Ottobre 2024, che hanno avuto il ruolo decisivo di aggiornare le esigenze preesistenti con le nuove rilevate all'esito del percorso di ascolto, per convergere verso criteri organizzativi delle strutture amministrative e tecniche da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, ai sensi di quanto prescritto

dall'art. 13, comma 1 dello Statuto.

Tali criteri saranno utili a disegnare un modello macro-organizzativo di riferimento, la cui progettazione e proposta di roadmap attuativa, e correlata regolamentazione di dettaglio, resteranno in capo al Direttore generale, giusta ampia delega conferitagli dallo Statuto e coerentemente con quanto disposto dall'art. 2 comma 1 lettera o) legge 240/2010, nonchè dall'art. 16 del Dlgs 165/2001 e ss.mm.ii.

L'approccio metodologico alla implementazione del nuovo modello organizzativo è, pertanto, improntato ad una logica di Plan Do Ceck Act (PDCA) che, partendo dall'analisi del contesto interno ed esterno e dei prodotti di precedenti analisi di re-ingegnerizzazione e delle mappature dei processi già effettuate, individua, anche grazie alle evidenze dell'ascolto partecipato, i drivers per lo sviluppo condiviso del nuovo modello organizzativo.

Nella prima sezione del documento è riportata una analisi dell'attuale struttura organizzativa (analisi AS-IS), così come derivante dall'adozione del D.D. n. 448/2023, con uno sguardo ai principali interventi organizzativi che ne hanno condizionato l'impostazione. Nella seconda sezione si svilupperà l'ipotesi progettuale (TO-BE), attraverso l'individuazione dei criteri organizzativi che guideranno l'implementazione del nuovo modello organizzativo con correlata proposta di modello di macro-organizzazione e declinazione delle funzioni delle principali strutture apicali previste.

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

IL CONTESTO NORMATIVO

Nel corso degli ultimi anni la Pubblica amministrazione ed in particolare l'Università, è stata investita da numerosi interventi normativi ed orientamenti volti a migliorare la qualità delle prestazioni erogate. Tali interventi hanno indotto le Università ad avviare necessariamente una serie di processi di trasformazione al fine di adeguare le strutture ai complessi cambiamenti organizzativi ed istituzionali. Nelle riforme universitarie, vi sono elementi di ampio rilievo che hanno modificato radicalmente i meccanismi di funzionamento e gli strumenti di riferimento introducendo nuovi stimoli di cui l'organizzazione deve tenere conto. Gli Atenei italiani hanno dovuto, altresì, rafforzare il ruolo degli organi di Governo chiamati a definire figure sempre più qualificate nella gestione di unità organizzative e a responsabilizzare i soggetti coinvolti nelle attività gestionali ai fini del raggiungimento dei risultati e degli obiettivi in funzione degli indirizzi strategici dichiarati nelle linee programmatiche triennali.

I dettati normativi hanno indotto le Università a perseguire logiche di processo in coerenza con nuovi modelli di funzionamento anche sfruttando le opportunità di miglioramento emerse nelle analisi effettuate sullo stato attuale dell'organizzazione degli Atenei.

Tra gli interventi normativi più rilevanti si rammentano i seguenti:

- Legge 30 dicembre 2010, n. 240, recante disposizioni in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario"
- la Legge 6 novembre 2012, n. 190, in materia di "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e ss.mm.ii
- Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.
- Legge 7 agosto 2015, n. 124 Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.
- Decreto Legge 1° marzo 2021, n. 22 recante disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni dei ministeri (attribuzione al Presidente del Consiglio di ulteriori compiti di promozione e coordinamento in materia di innovazione tecnologica, transizione al digitale e digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni e delle imprese);

- Decreto Legge 9/06/2021, n. 80 “Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”
- Il Decreto Legge 22 aprile 2023, n. 44 recante “Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche”, coordinato con la Legge di conversione 21 giugno 2023, n. 74;
- Disegno di Legge su «DISPOSIZIONI IN MATERIA DI VALORIZZAZIONE E PROMOZIONE DELLA RICERCA» che reca Modifiche alla legge 30 dicembre 2010, n. 240 con riferimento al preruolo universitario;
- Il nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3);
- il DM 998 del 1 Agosto 2023 che istituisce il quarto esercizio di Valutazione (VQR 2020-2024: riguardante gli anni di pubblicazione 2020-2024);
- i Decreti Ministeriali nn. 1648 e 1649 del 19 dicembre 2023 di riordino delle nuove classi di laurea e laurea magistrale;
- Decreto Ministeriale n. 729 del 14-05-2024 relativo all’edilizia universitaria. Attuazione del D.M. 1274 del 10 dicembre 2021;
- DPCM 12 gennaio 2024, n. 294 di approvazione del Piano triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione 2024-2026;
- La Raccomandazione del Consiglio dell’Unione Europea del 23 maggio 2024 relativa al rafforzamento della sicurezza della ricerca.

Infatti, non può non considerarsi la rilevanza anche del contesto internazionale in cui si inserisce la spinta crescente alla mobilità per studio, i doppi titoli, lo scambio di docenti, le summer school, la mobilità di docenti che collaborano in progetti di ricerca all’estero, anche in aree soggette ad instabilità geo-politica e a rischio sociosanitario. Le crescenti tensioni internazionali, soprattutto a partire dall’ultimo biennio, e la sempre maggiore rilevanza geopolitica della ricerca e dell'innovazione, infatti, pongono riflessioni e richiedono urgenti misure in materia di sicurezza dei ricercatori e dei dati della ricerca internazionale, rispetto ad un uso improprio degli stessi.

Altrettanto rilevante è, inoltre, lo scenario di trasformazione che sta interessando la formazione universitaria, con l’introduzione di una serie di cambiamenti volti ad una maggiore flessibilità e interdisciplinarietà dei percorsi formativi (vedi Riforma del DM 270/2004 in materia di ordinamenti didattici e revisione delle classi di laurea DM 1648 e 1649 del 2023), che, unitamente al diffondersi di nuove modalità di erogazione della didattica e all’uso sempre più crescente di tecnologie innovative a supporto della didattica digitale, stanno via via cambiando il volto dell’Università come sede di

conoscenza e trasferimento dei saperi e, di conseguenza, impongono una revisione e innovazione dei processi e dell'organizzazione per governare al meglio tale ineluttabile trasformazione.

CONTESTO INTERNO: POLIBA IN CIFRE

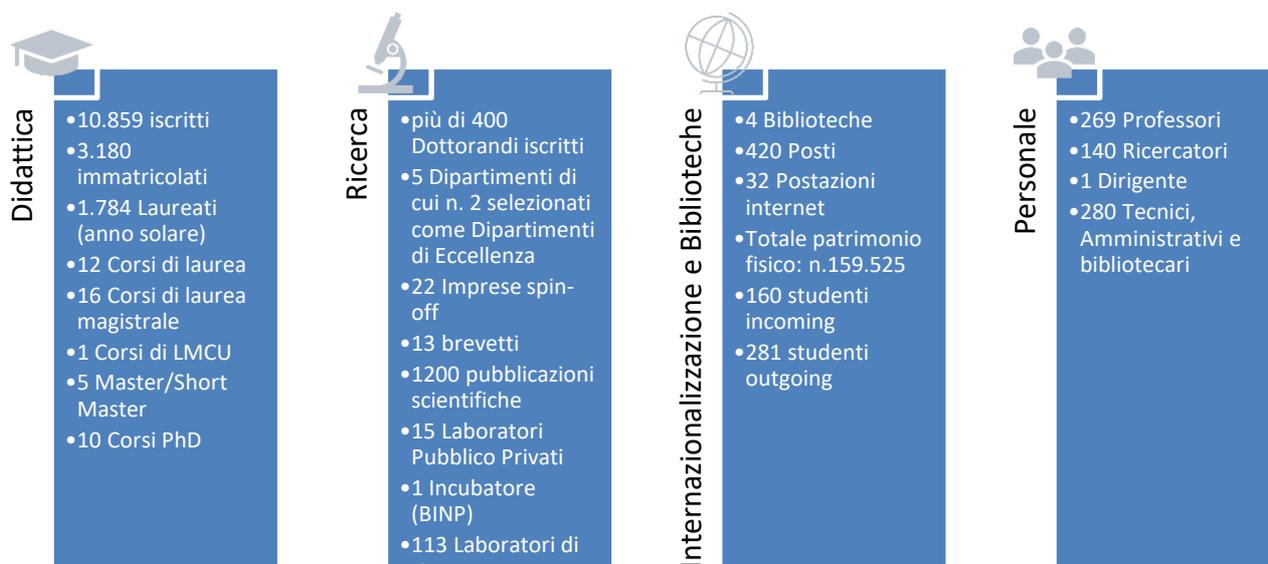
Il Politecnico di Bari eroga una complessità di servizi nell'ambito di tre macroaree di riferimento:

- Didattica
- Ricerca
- Terza Missione/impatto sociale

Gli stakeholders interessati ai predetti servizi del Politecnico di Bari sono:

- Studenti
- Personale docente, tecnico-amministrativo e bibliotecario
- Imprese private
- Amministrazioni pubbliche

Di seguito si riportano i dati di sintesi, parzialmente tratti dal Piano della Performance 2023:



POSIZIONAMENTO DEL POLIBA NEL CONTESTO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Il Politecnico di Bari, negli ultimi anni, è stato inserito in una serie di graduatorie valutative a livello nazionale ed internazionale, sia per partecipazione diretta (mediante adesione ai form ed inserimento dei dati attraverso la compilazione di un questionario) che indiretta (con acquisizione dei dati dalle banche dati ufficiali quali ad esempio Anagrafe Nazionale Studenti, ed altro), dalle quali emerge, con sempre maggiore evidenza, come la *public reputation* del Politecnico sia in costante crescita con un

generale miglioramento della posizione dell'Ateneo nelle classifiche internazionali.

In particolare, l'indagine **QS World University Rankings 2024**, conferma il Politecnico di Bari la seconda università del Mezzogiorno per score complessivo e prima tra le Università italiane per citazioni con un punteggio pari a 79.3. Complessivamente, poi, l'Ateneo migliora il proprio posizionamento scalando ben oltre 300 posizioni negli ultimi 3 anni, giungendo alla 556 nel 2024 dopo appena 4 anni di inserimento nella classifica globale delle università recuperando ben due fasce di posizionamenti (nel 2020 il Politecnico si collocava nella fascia 801-1000).

Dal 2018, l'Ateneo ha aderito al progetto **Times Higher Education (THE)**, nell'ambito del quale vengono avviate, in periodi dell'anno diversi, una serie di indagini quali: Impact Ranking; World University Ranking; European Teaching Ranking; Innovation Ranking e European Ranking.

L'indagine **Times Higher Education (THE) 2024**, registra una scalata di ben 100 posizioni del Politecnico di Bari nel ranking internazionale (da 601-800 nel 2023 a 501-600 nel 2024 su 1.960 università aderenti), confermando le buone prestazioni nella didattica, ricerca e nelle prospettive internazionali. Il Politecnico di Bari si posiziona al 106° posto nella Young University Ranking su 1.172 Università aderenti e 9° Ateneo in Italia.

Le ottime performance del Politecnico di Bari a livello reputazionale sono confermate anche dalla classifica prodotta da **U.S. News** che propone il "**Best Global Universities**" che valuta oltre 1750 istituzioni universitarie su più di 90 paesi. Questo ranking viene realizzato in collaborazione con l'agenzia Clarivate che fornisce i dati statistici delle università, le metriche e i risultati delle indagini reputazionali (Academic Reputation Survey). Inoltre, la metodologia del ranking prevede anche una parte bibliometrica i cui dati si basano sul Web of Science e Clarivate Analytics InCites.

Per US, il Politecnico detiene la 35^a posizione in Italia, la 573^a a livello globale e la 243^a in Europa.

Tuttavia, se a livello nazionale e internazionale il Politecnico di Bari conferma il proprio posizionamento e l'immagine reputazionale, **l'indagine sui servizi condotta dal CENSIS mette in luce alcune criticità relativamente ad alcuni servizi**¹.

Il Rapporto Censis 2024, infatti, conferma alcune carenze nella comunicazione e nei servizi digitali (sebbene il considerevole incremento percentuale dei follower sulle quattro piattaforme social presidiate dall'Ateneo), oltre che su internazionalizzazione e strutture, specie con riferimento al benchmarking tra gli altri Politecnici considerati.

Di contro, il Politecnico di Bari spicca rispetto altri Politecnici per occupabilità, con elevati tassi di

¹ L'indagine CENSIS costituisce un'articolata analisi del sistema universitario italiano (atenei statali e non statali, divisi in categorie omogenee per dimensioni) basata sulla valutazione delle strutture disponibili, dei servizi erogati, del livello di internazionalizzazione, della capacità di comunicazione 2.0 e della occupabilità.

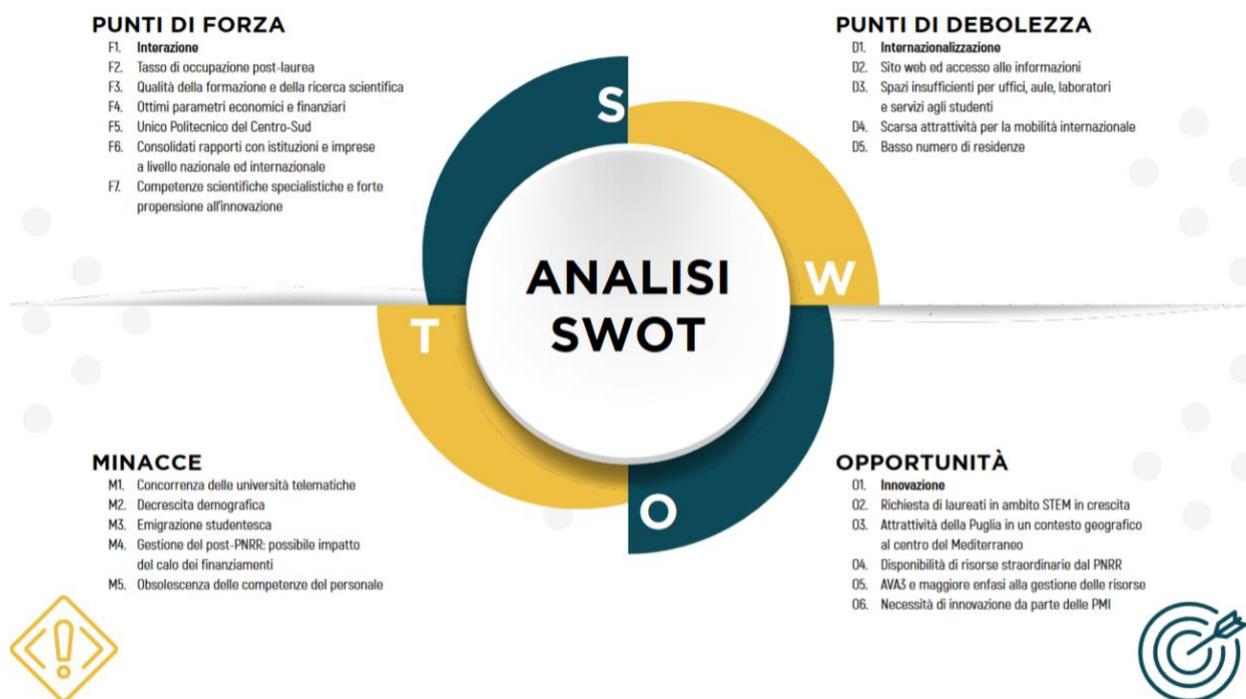
occupazione dei laureati, favoriti anche grazie al sistema di network attivi con istituzioni, aziende e imprese italiane e straniere.

Secondo il [rapporto AlmaLaurea](#) 2024, il Politecnico di Bari si conferma l'Ateneo italiano con il più alto tasso di occupazione a 1 anno dei laureati magistrali in Ingegneria, Architettura Design (90,8%). In generale, poi, i dati sull'**occupazione dei laureati ad un anno, a tre e a cinque anni dal conseguimento del titolo** confermano la qualità e l'attualità delle competenze dei laureati del politecnico di Bari nel mondo del lavoro. La situazione è confermata anche dal benchmarking rispetto alle università statali a livello nazionale e dell'area STEM.

LE POLITICHE STRATEGICHE

Il nuovo Piano Strategico di Ateneo, relativo al prossimo triennio (2024-2026), frutto di un percorso di ascolto strutturato e partecipato, si basa su tre nuove linee strategiche: Innovazione, Interazione e Internazionalizzazione ed ha, quale punto di partenza, una attenta analisi SWOT, che qui si riporta, all'esito della quale sono stati individuati nuovi obiettivi ed azioni strategiche:

Figura 1. Anali SWOT piano strategico 2024-2026



Il Piano strategico 2024-2026 si articola in specifici obiettivi strategici e azioni definiti con il coinvolgimento attivo dei Prorettori e dei Delegati, con annesse priorità di attuazione, indicatori e target, responsabilità e risorse.

Tabella 1. Piano Strategico 2024-2026 - Linee strategiche, Obiettivi e Azioni

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONI STRATEGICHE
INNOVAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Nella formazione Adozione di modalità di didattica innovativa Attivazione di corsi in teledidattica • Nella ricerca Supporto tecnico ed amministrativo alla attività di ricerca • Nel trasferimento tecnologico Trasferimento alle piccole imprese della capacità di innovare • Nei servizi agli studenti Aumento degli spazi per lo studio, inclusivi verso le persone diversamente abili Potenziamento dei servizi di supporto psicologico • Nell'assetto organizzativo <ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento della resilienza organizzativa - Digitalizzazione delle procedure - Formazione e re-skill del personale TAB 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Progettare esperienze di insegnamento-apprendimento innovative attraverso nuovi approcci pedagogici e supporti tecnologici 2. Efficientare i processi amministrativi per migliorare la qualità dei servizi erogati e favorire il re-skill del personale TAB 3. Favorire il processo di innovazione della ricerca e della terza Missione
INTERAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Con la città: spazi "Parco dell'innovazione" presso l'ex caserma Magrone Open Innovation District for Smart Mobility Incremento delle residenze per studenti, ricercatori e docenti • Con le imprese: trasferimento tecnologico e delle conoscenze Supporto alle piccole e medie imprese Progetti innovativi di Terza Missione (Trasferimento Tecnologico e Culturale) e Quarta Missione (Leadership nella comunità) • Con la comunità: comunicazione Aumento dell'impatto sociale delle attività del Politecnico Qualità dei servizi erogati 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizzare nuovi spazi a favore della comunità 2. Favorire le azioni di incubazione e di open innovation delle imprese 3. Incentivare la formazione esperienziale per lo sviluppo di progetti innovativi di terza missione (trasferimento tecnologico e culturale) e quarta missione (leadership nella comunità) 4. Migliorare l'immagine reputazionale dell'Ateneo e l'impatto sociale nel territorio nazionale e internazionale

LINEA STRATEGICA	OBIETTIVI STRATEGICI	AZIONI STRATEGICHE
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Della formazione e della ricerca: Incremento del numero di studenti internazionali Aumento dei corsi erogati in lingua inglese Adesione al programma Erasmus+ European Universities Alliances Welcome Center per studenti stranieri Double degree – Corsi erogati all'estero • Della comunicazione: Programmi di orientamento internazionale Adozione della lingua inglese nei diversi ambiti della vita di ateneo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorare la visibilità internazionale dell'Ateneo 2. Rendere l'Ateneo competitivo nella formazione di I e II livello internazionale 3. Favorire l'internazionalizzazione della ricerca, sviluppando una migliore capacità progettuale dei ricercatori e del personale addetto alla ricerca 4. Favorire l'internazionalizzazione del dottorato di ricerca e la capacità di attrarre talenti

Il processo di ascolto avviato per la definizione del Piano Strategico 2024-2026 ha previsto il coinvolgimento attivo di stakeholders interni ed esterni attraverso l'organizzazione di Tavoli tematici, dai quali sono emersi interessanti spunti di riflessione in ordine all'organizzazione dei servizi erogati dal Politecnico di Bari, poi recepiti negli obiettivi strategici: i) Rafforzamento della resilienza organizzativa; ii) Digitalizzazione delle procedure; iii) Formazione e re-skill del personale TAB, con correlate azioni di dettaglio *1.2. Efficientare i processi amministrativi per migliorare la qualità dei servizi erogati e favorire il re-skill del personale TAB.*

Coerentemente con tali direttrici di sviluppo e tenuto conto di quanto emerso dal riesame di AQ di Ateneo, il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 05 settembre 2024 ha assegnato al Direttore Generale il seguente obiettivo per l'annualità 2024, conseguente ad una specifica azione di miglioramento proposta nell'ambito del riesame di AQ di Ateneo:

1. Implementazione del modello organizzativo

L'obiettivo, che interseca gli obiettivi strategici previsti nell'ambito della linea strategica Innovazione (Rafforzamento della resilienza organizzativa - Digitalizzazione delle procedure - Formazione e re-skill del personale TAB), mira all'implementazione del modello organizzativo volto a rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo, nell'ottica di assicurare una maggiore coerenza con gli obiettivi strategici e il sistema delle deleghe e assicurare una migliore declinazione dei rapporti centro-periferia.

La riprogettazione dell'attuale modello organizzativo sarà diretta:

- ad una semplificazione dei processi,
- ad una maggiore efficienza e ad un migliore coordinamento tra le strutture,

- a superare la frammentazione e la parcellizzazione delle attività di lavoro e dei procedimenti
- a produrre un miglioramento funzionale ed organizzativo incrementale rispetto alla situazione esistente che porti alla definizione di un sistema snello ed efficace.

PARTE I - MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE: STRUTTURA ED EVOLUZIONE

L'attuale assetto organizzativo del Politecnico di Bari è il frutto di una serie di interventi operati sul modello che l'Ateneo aveva adottato **nell'anno 2015**, come prodotto finale di un articolato processo di analisi e condivisione delle scelte organizzative e delineato nel "*Piano Operativo per l'implementazione del nuovo modello organizzativo*", parte integrante del "*Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari*, adottato con D.R. n. 424 del 31 luglio 2015.

Nel seguito sono riportati i più significativi interventi di revisione organizzativa attuata dall'Ateneo.

IL PIANO DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO DEL 2015

Per la definizione del modello organizzativo erano stati avviati specifici focus Group che avevano visto il coinvolgimento di Direttori, Delegati e personale TAB, e analizzati i processi per approfondire i temi identificati come critici, quindi suscettibili di una revisione organizzativa. Il modello così concepito cercava di superare la dicotomia centro-periferia, realizzando 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.

Seguendo tali direttrici di sviluppo, il modello organizzativo approvato dal Consiglio di amministrazione il 23 giugno 2015, prevedeva n. 3 Direzioni a garanzia, per i processi di propria pertinenza, di un coordinamento funzionale dei servizi erogati e, nello specifico:

- i. Due Direzioni di linea deputate al presidio delle attività ad alto tasso di specializzazione funzionale e di routine consolidate nell'organizzazione (Direzione Gestione Risorse e servizi istituzionali e Direzione Affari Generali, servizi bibliotecari e legali).
- ii. Una Direzione votata al presidio di processi trasversali di Ateneo, con un grado tipicamente elevato di innovatività e rilevanza strategica che raccoglieva le funzioni strategiche di innovazione, qualità e sviluppo (Direzione Qualità e Innovazione); tale Direzione era dedicata 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.
- iii. 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 (Centro dei servizi Amministrativo-contabili e Centro Servizio di Ateneo per la didattica).
- iv. Centri dei Servizi dipartimentali e interdipartimentali deputati, ciascuno per la propria struttura

di riferimento, alle attività di supporto agli organi di dipartimento, alle attività a diretto supporto della ricerca (attività tecniche e laboratoriali) svolte dal personale tecnico, alle attività a supporto della didattica e alle attività a supporto dei servizi generali. Tali funzioni sono svolte in maniera complementare rispetto a quelle assegnate ai Centri di Servizio.

Il modello si declinava poi in unità organizzative, definite SETTORI, a seconda dei volumi di attività e della complessità gestita; ciascun Settore, a sua volta era articolato in UFFICI, nei casi in cui i volumi di attività e l'organico disponibile lo consentivano. Erano inoltre previste unità organizzative (Unità di Processo) deputate al presidio di processi di natura trasversale che fungevano 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.

Il modello è stato concepito come piano di sviluppo organizzativo a cui si è data attuazione in maniera graduale nel corso del biennio 2016-2017, 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.

LA REVISIONE DEL 2019: D.D. N.1 DEL 03 GENNAIO 2019

Sul finire dell'anno 2018, a seguito dell'avvicendamento di un nuovo Direttore Generale, si è avviata una nuova fase di revisione dell'assetto organizzativo attuata con il DD n. 1/2019 del 03.01.2019 che costituisce l'upgrade del modello delineato nel 2015 e che ha ridefinito alcuni servizi come misura di fine-tuning del precedente modello. Gli interventi più rilevanti attuati con il D.D. n. 1/2019 riguardano, da un lato, l'istituzione dell'Unità di Raccordo fra i Dipartimenti ed il nuovo Centro Servizi della Didattica e la riconfigurazione come struttura di II livello del CSA con conseguente disattivazione dei Settori ad esso afferenti.

INTERVENTI DI ASSESTAMENTO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 2020 E 2021

Si segnala che alla fine del 2019 la Governance di Ateneo è stata completamente rinnovata a seguito delle elezioni del nuovo Rettore e della nomina del nuovo Direttore Generale, a cui il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2020 ha assegnato, tra gli altri, l'obiettivo *di sviluppo organizzativo: potenziamento struttura organizzativa e ottimizzazione della distribuzione del personale*, con lo scopo di *"potenziare l'attuale assetto organizzativo, allo sviluppo delle competenze del personale TAB e ad una migliore distribuzione dei carichi di lavoro del personale e alla loro ottimale distribuzione"*. Tuttavia, la gestione dell'emergenza Covid-19 e l'avvicendamento nel corso dell'anno 2020 della Direzione Generale, ha richiesto una generale rimodulazione delle priorità e degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, da cui è conseguito un rinvio del programma obiettivo di sviluppo organizzativo: potenziamento struttura organizzativa e ottimizzazione della distribuzione del personale, in parte

ripreso nell'anno 2021, attraverso provvedimenti di micro-organizzazione che, nei fatti, hanno mutato sostanzialmente la configurazione del modello adottato con il D.D. n. 1/2019.

In particolare, i principali interventi operati con i D.D. n. 117 dell'8 marzo 2021 e D.D. n. 192 del 26 aprile 2021 riguardano:

- l'attivazione, all'interno dell'Unità in Staff alla Direzione Generale, degli Uffici *Programmazione e rendicontazione dei fabbisogni del personale e Procedure di affidamenti di beni e servizi di interesse generale dell'Ateneo*;
- la riorganizzazione del *Centro Servizi di Ateneo per la Didattica* con la soppressione dell'unità di raccordo con i Dipartimenti e la ridenominazione degli Uffici ad esso afferenti;
- soppressione del *Settore Servizi Tecnici per gli Impianti e la Gestione Immobiliare Integrata ed informatizzata* e istituzione di un unico *Settore servizi tecnici* che include anche la "gestione del contratto di concessione" e che sostituisce il precedente Settore Servizi Tecnici per il Patrimonio Edilizio;
- l'istituzione del *Settore Sviluppo Sostenibile*, articolato in n.3 nuovi Uffici (Ufficio "Per la gestione sostenibile delle Risorse Interne"; Ufficio "Per la Intermediazione Culturale per la sostenibilità con il Territorio (RIAPRO); Ufficio Per la misurazione della sostenibilità) presso la Direzione Qualità e Innovazione, rinominata "Direzione Qualità, Sostenibilità e Innovazione" ;
- la ridenominazione dell'Ufficio "Ricerca e ILO" in *Ufficio "Ricerca"*;
- *l'Ufficio a supporto delle attività di Trasparenza e Anticorruzione* cessa di operare quale Unità di staff della Direzione Generale ed è incardinato, quale Unità di staff, nella Direzione Affari Generali, Servizi Bibliotecari e Legali;

Nel corso dell'anno 2021, in attuazione di un Programma-obiettivo del Direttore Generale di Transizione Digitale e Innovazione dei Processi, è stato istituito un apposito gruppo di lavoro (D.D. 20 del 20.01.2021) che ha predisposto una mappatura dei processi amministrativi dell'Ateneo, i cui risultati sono stati presentati l' 8.11.2021 nel documento "*Analisi e re-ingegnerizzazione dei processi organizzativi & Linee guida per la riorganizzazione del Politecnico di Bari*".

L'attività svolta dal citato gruppo di lavoro ha previsto la rilevazione dei processi in essere nel Politecnico di Bari, cui ha fatto seguito una proposta di riprogettazione degli stessi in funzione di obiettivi di maggiore razionalizzazione, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa rispetto ai servizi erogati dal Politecnico di Bari, nonché l'elaborazione di linee guida relative ad un piano di riorganizzazione delle strutture organizzative del Politecnico di Bari coerente con la riprogettazione dei processi, in conformità con il Codice dell'Amministrazione Digitale e base per il Piano Organizzativo del Lavoro Agile.

Il progetto presentato rappresenta una sintesi del lavoro svolto che ha interessato tutte le strutture e le Unità Organizzative del Politecnico di Bari con la collaborazione di docenti e di studenti del corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale. Il lavoro è stato esclusivamente basato su approccio metodologico scientifico frutto di oggettive indagini ed interviste di tutte le risorse umane coinvolte e, sempre sulla scorta del suddetto approccio metodologico, le proposte di reingegnerizzazione dei processi e di nuova pianificazione organizzativa si sono basate sulle criticità emerse e sul rispetto della normativa vigente in ambito di procedimenti amministrativi. Il documento costituisce la sintesi di un processo di analisi e mappatura dei processi le cui risultanze sono tuttora ritenute valide e attuali.

IL NUOVO PROGETTO DI RIASSETTO ORGANIZZATIVO E SVILUPPO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI: VERSO IL D.D. N. 448/2023

Nel corso dell'anno 2022, su indicazione del Consiglio di amministrazione, è stato avviato un progetto di potenziamento dell'assetto organizzativo con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo. Tale progetto si è tradotto in obiettivo di *Sviluppo organizzativo: adozione nuovo modello organizzativo e sviluppo competenze professionali* assegnato al Direttore Generale nell'ambito del PIAO 2022-2024, teso al "*potenziamento dell'attuale assetto organizzativo, allo sviluppo delle competenze del personale TAB e ad una maggiore responsabilizzazione del personale e ad una migliore distribuzione dei carichi di lavoro*".

Come enunciato nel programma-obiettivo 2022 della Direzione Generale approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2022 "*Il Progetto di riorganizzazione ha l'obiettivo di rispondere alle esigenze di sviluppo dell'Ateneo, nonché di meglio identificare le diverse tipologie di responsabilità e ruoli delle figure coinvolte in particolare di tipo dirigenziale e apicale. La riprogettazione dell'attuale modello organizzativo sarà diretta ad una semplificazione dei processi, ad una maggiore efficienza e ad un migliore coordinamento tra le strutture. Sarà dato particolare rilievo alla dimensione integrata dei processi e all'integrazione funzionale e organizzativa tra le strutture centrali dell'amministrazione e quelle dipartimentali. La revisione sarà accompagnata da una mappatura delle competenze professionali, imprescindibile nel disegnare le linee di sviluppo organizzativo che l'Ateneo intende attuare e nel pianificare percorsi formativi, nel progettare percorsi per la valorizzazione delle risorse interne e piani di rotazione, e nell'attuare un'adeguata politica di fidelizzazione dei collaboratori attraverso spinte motivazionali e appagamento lavorativo. Capisaldi della revisione organizzativa saranno rappresentati dalla digitalizzazione e innovazione dei processi e dal potenziamento dei servizi a supporto della transizione digitale, dell'attuazione dei progetti PNRR, dei processi di assicurazione della qualità e della pianificazione strategica ed operativa, a supporto dei processi decisionali degli Organi di*

Governo e al progressivo sviluppo del lavoro agile.”

Il progetto prende le mosse dagli esiti dell’analisi sull’assessment dell’Ateneo condotta dal gruppo di lavoro istituito con D.D. 20 del 20.01.2021 poi recepiti e inglobati nell’analisi successiva condotta dalla Direzione Generale.

La proposta della macrostruttura organizzativa, comprensiva delle nuove Strutture, identificate a seguito del benchmark con altri Politecnici e in coerenza con le linee di indirizzo strategico, è sintetizzata nel documento “*Linee Guida nuovo modello organizzativo*” frutto del lavoro commissionato alla Società Deloitte, presentato ai Direttori di Dipartimento in data 15 dicembre 2022, oltre che ai Prorettori.

Il documento espone l’approccio metodologico utilizzato per le analisi preliminari, le linee di intervento identificate e i risultati del benchmark con altri Atenei, un’ipotesi di organigramma e le principali funzioni delle nuove strutture da integrare e reingegnerizzare, oltre che delle relative sinergie con i Dipartimenti, i Centri e le Direzioni.

Tuttavia, al fine di tener conto di alcune proposte di modifica pervenute dai Direttori di Dipartimento e da alcuni Prorettori, con DR n. 1420 del 29 dicembre 2022, ratificato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2023, è stato disposto il differimento del termine di formale adozione della proposta di revisione organizzativa, elaborata nel corso del 2022, al primo trimestre 2023, *dando atto che il perseguimento dei predetti obiettivi, da realizzarsi nel predetto trimestre, avrebbe dovuto annoverare la creazione di una Struttura unica di Ateneo, deputata alla gestione della Transizione Digitale, nonché alla gestione degli appalti.*²

La proposta organizzativa esposta nel documento “*Linee Guida nuovo modello organizzativo*” ha costituito il modello di riferimento per la successiva revisione dell’assetto organizzativo attuata con D.D. n. 448 del 05 maggio 2023, asseverata dal Consiglio di amministrazione che nella seduta del 30 marzo 2023 ha espresso parere favorevole.

La proposta di revisione dell’assetto organizzativo di cui al DD. 448/2023, costituisce un ulteriore sviluppo della precedente proposta, integrata con le indicazioni della Governance (riunione del 15 dicembre 2023 con i Direttori e i Prorettori) e delle risultanze di appositi gruppi di lavoro istituiti su specifiche tematiche ritenute strategiche e prioritarie nell’implementazione dell’assetto organizzativo³

Il modello organizzativo, adottato dal Politecnico di Bari, revisionato con D.D. n. 448/2023, prevede, oltre alla Direzione Generale, tre Direzioni dell’Amministrazione Centrale e tre Centri di Servizi di

² Verbale Consiglio di Amministrazione del 30-31 marzo 2023 – punto n. 3 odg

³ Con D.D.G. n. 12 del 5/1/2023 sono stati costituiti i gruppi di lavoro, incaricati di supportare gli Organi di vertice politico e gestionale nella definizione dell’assetto organizzativo interno del Centro dei Servizi di Ateneo per la Transizione al Digitale e del Centro dei Servizi di Ateneo per la Gestione degli Appalti, delle relative competenze, del relativo fabbisogno di personale tecnico, amministrativo e bibliotecario e delle correlate posizioni organizzative/funzioni specialistiche

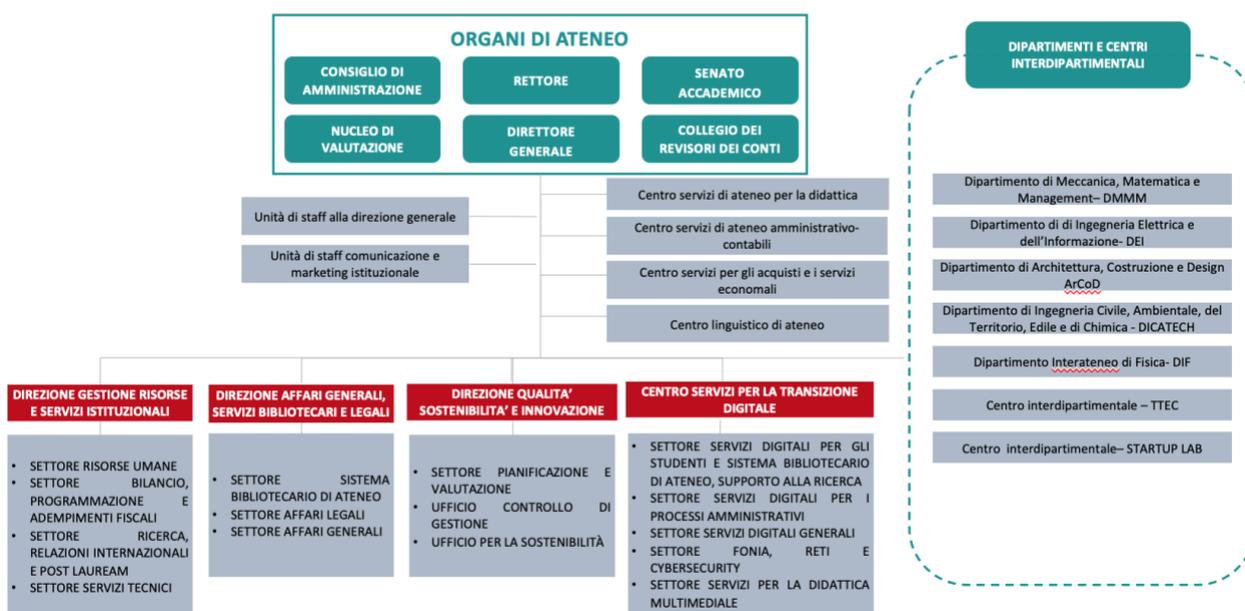
Ateneo, preordinati alla gestione di servizi comuni ai Dipartimenti, di didattica e di ricerca e di raccordo con le strutture dell'Amministrazione Centrale, nonché un Centro di servizi di Ateneo per la transizione digitale.

Le principali novità del nuovo modello organizzativo riguardano:

- l'attivazione Centro Servizi per la Transizione Digitale (CSTD), configurata come struttura di I livello e articolata in n. 5 Settori e n. 14 Uffici;
- l'attivazione del Centro Acquisti e Economico (CAE), configurato come struttura di II livello e articolato in n. 2 Uffici;
- l'adozione del modello organizzativo dipartimentale, articolato in n. 5 aree, ciascuna a presidio delle attività istituzionali dei Dipartimenti.

Il modello organizzativo delineato dal D.D. 448/2023 è stato oggetto di ulteriori assestamenti operati con alcuni provvedimenti di micro organizzazione adottati nel corso dell'anno 2023, a seguito dei quali il modello ha assunto la configurazione illustrata nell'organigramma nel seguito riportato.

Figura 2. Modello organizzativo del Politecnico di Bari - AS-IS



ULTERIORI INTERVENTI PER LO SVILUPPO DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Nel corso dell'anno 2023 sono stati poi istituiti, con disposizioni del DG, alcuni Gruppi di lavoro⁴ per dare ulteriore impulso all'implementazione del modello organizzativo adottato con il D.D. 448/2023, che hanno prodotto proposte di revisione organizzativa relativamente alle macro-aree tematiche su cui insistevano: ricerca e bilancio.

La necessità di dotare l'Ateneo di un modello organizzativo organico e funzionale è resa evidente dal Consiglio di Amministrazione che, nella seduta del 14 febbraio 2024, nell'ambito del PIAO 2024-2026, ha assegnato al Direttore Generale il Programma obiettivo OB_DG1 – *Rafforzare la capacità di resilienza della struttura organizzativa ed efficientare i processi*. Tale obiettivo, trasversale rispetto alle linee di sviluppo individuate nell'ambito del Piano Strategico 2024-2026 (innovazione, Interazione e Internazionalizzazione), si pone in continuità con il precedente ciclo di programmazione, per consentire il pieno efficientamento del modello organizzativo revisionato con il D.D. 448/2023, attraverso il completamento dello stesso, anche alla luce dei requisiti di assicurazione di qualità del nuovo modello AVA3 e delle risultanze del riesame di AQ dell'Ateneo.

Nell'ambito dell'Accordo Quadro CONSIP di Digital Transformation, il Politecnico di Bari, nel periodo compreso tra settembre 2023 e aprile 2024, si è avvalso del contributo fornito dalla Società Intellera Consulting per definire nuove opportunità di sviluppo nel campo della didattica, della ricerca e terza missione e nell'organizzazione dei servizi, i cui deliverables costituiscono importanti occasioni di approfondimento per l'ottimizzazione dei processi e l'elaborazione di strategie di organizzazione a sostegno dell'innovazione tecnologica e funzionale dell'Ateneo, su cui fanno perno le politiche strategiche. Nello specifico, è stata effettuata una puntuale analisi dei processi e una ipotesi di una prima revisione dell'organigramma, soprattutto nell'ambito dello sviluppo di progetti mirati a ottimizzare l'uso degli applicativi gestionali a supporto di alcuni processi (quali, ad esempio: realizzazione dei progetti PNRR; Creazione, Gestione e Rendicontazione dei Progetti; Procedura Concorsuale e Contrattualizzazione di una Nuova Risorsa; Trattamento Economico e Liquidazione mensile degli Stipendi; Rendicontazione; Acquisti Beni e Servizi), al fine di definire un modello organizzativo più efficace. Durante l'attività di mappatura dei sistemi utilizzati, è inoltre stato condotto un approfondito *assessment* dell'attuale panorama tecnologico dell'organizzazione, finalizzato a ottenere una comprensione completa della situazione AS-IS.

IL MODELLO ORGANIZZATIVO DEI DIPARTIMENTI E DEI CENTRI INTERDIPARTIMENTALI

Il Piano Operativo per l'implementazione del modello organizzativo adottato in uno con il

⁴ Nota prot. n. 27912/2023 del 4/8/2023

Regolamento per l'organizzazione del Politecnico di Bari (D.R. n. 424 del 31 luglio 2015) aveva previsto, in relazione ai Dipartimenti e Centri Interdipartimentali, la seguente struttura organizzativa



stabilendo che “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”.

Tale organigramma, alla luce delle modifiche discendenti dal processo di digitalizzazione, che ha coinvolto le strutture Dipartimentali, e nell’ottica di adottare un disegno organizzativo omogeneo, è stato così ulteriormente definito a seguito dell’adozione del D.D.G. n. 448/2023 del 05 maggio 2023:

Figura 3- Modello organizzativo dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali del Politecnico di Bari - AS-IS



I NUMERI DEL MODELLO ORGANIZZATIVO AS-IS

L'Ateneo, in ossequio a quanto previsto dalla contrattazione collettiva ed al vigente Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi, conformemente alle proprie finalità istituzionali, individua ed affida, tra il personale professionalmente qualificato appartenente alle categorie B, C e D, e previa verifica della disponibilità dello stesso, posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità. All'esito della ricognizione effettuata alla data del 31/12/2023, risultano conferite n. 81 posizioni organizzative / funzioni di Responsabilità e n. 6 funzioni specialistiche.

Sinteticamente, questi i numeri che rappresentano l'attuale assetto organizzativo e le conseguenti responsabilità previste:

**I NUMERI
DELL'ATTUALE
MODELLO
ORGANIZZATIVO**

3 Direzioni, di cui una retta da un dirigente a tempo indeterminato e 2 con posizioni ancora vacanti

1 centro della transizione digitale, di natura dirigenziale

19 strutture di II livello (settori, unità in staff e centri di servizio) afferenti all'Amministrazione centrale e 65 strutture di III livello (Uffici)

4 Dipartimenti, ciascuno retto da un responsabile dei servizi amministrativi e articolato in 4 AREE (strutture di III livello)

2 Centri Interdipartimentali

22 posizioni di responsabilità di strutture complesse (capi settore, responsabili amministrativi dei Dipartimenti, Centri, Unità in Staff)

46 Posizioni Organizzative (capi Ufficio)

15 Posizioni Organizzative (capi Aree dipartimentali)

12 Funzioni Specialistiche (Dipartimenti)

5 RSPP

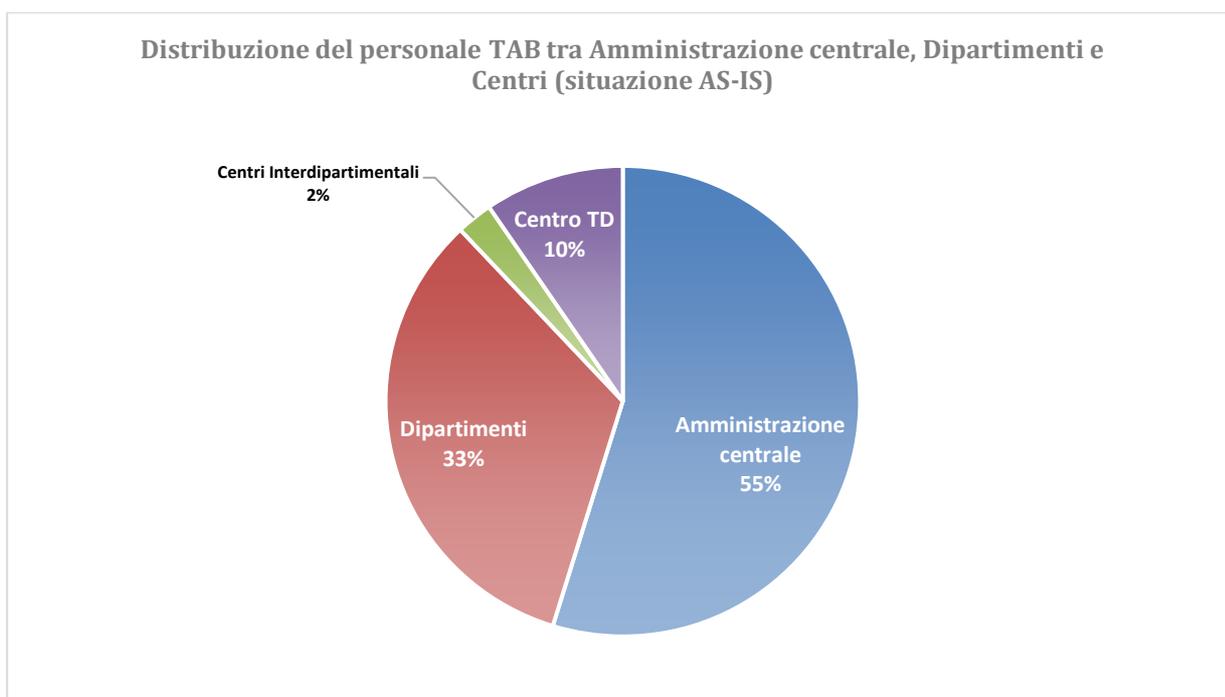
4 EP PO responsabili tecnici di laboratorio

DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE TAB PER STRUTTURE

Nella presente sezione viene riportata l'analisi condotta sulla distribuzione tra le strutture organizzative dell'Ateneo del personale TAB in servizio alla data del presente documento (31 ottobre 2024), al fine di evidenziare il grado di omogeneità/disomogeneità di tale distribuzione e fornire una prima valutazione della adeguatezza della consistenza del personale TAB a supporto dell'attuale modello.

L'analisi a livello macro della distribuzione del personale tra Amministrazione centrale e strutture decentrate (Dipartimenti e Centri), restituisce una situazione pressoché bilanciata tra le strutture centrali e quelle dipartimentali, coerentemente con l'impostazione dell'attuale modello, che prevede un accentramento delle principali funzioni a livello centrale. La maggior parte del personale TAB risulta ad oggi assegnato a strutture organizzative dell'Amministrazione centrale (54% con 155 unità). Presso i dipartimenti risultano assegnate 94 unità di personale, pari a circa il 33% del personale. Circa il 2% del personale, pari a 7 unità, è assegnato presso la sede di Taranto del Centro interdipartimentale Magna Grecia, mentre, al Centro della Transizione digitale afferisce circa il 10% del personale in servizio, pari a 24 unità di personale.

Figura 4. Distribuzione del personale TAB tra Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri (situazione AS-IS)



Proseguendo l'analisi a livello di dettaglio delle strutture e per Aree funzionali (v. figure nn. 5 e 6), si evidenzia una sostanziale disomogeneità della distribuzione del personale, maggiormente evidente tra

le Direzioni dell'Amministrazione centrale, frutto, per lo più, dello stratificarsi di interventi organizzativi e di provvedimenti di micro-organizzazione non adeguatamente coordinati.

Figura 5. Distribuzione del personale TAB per strutture (situazione AS-IS)

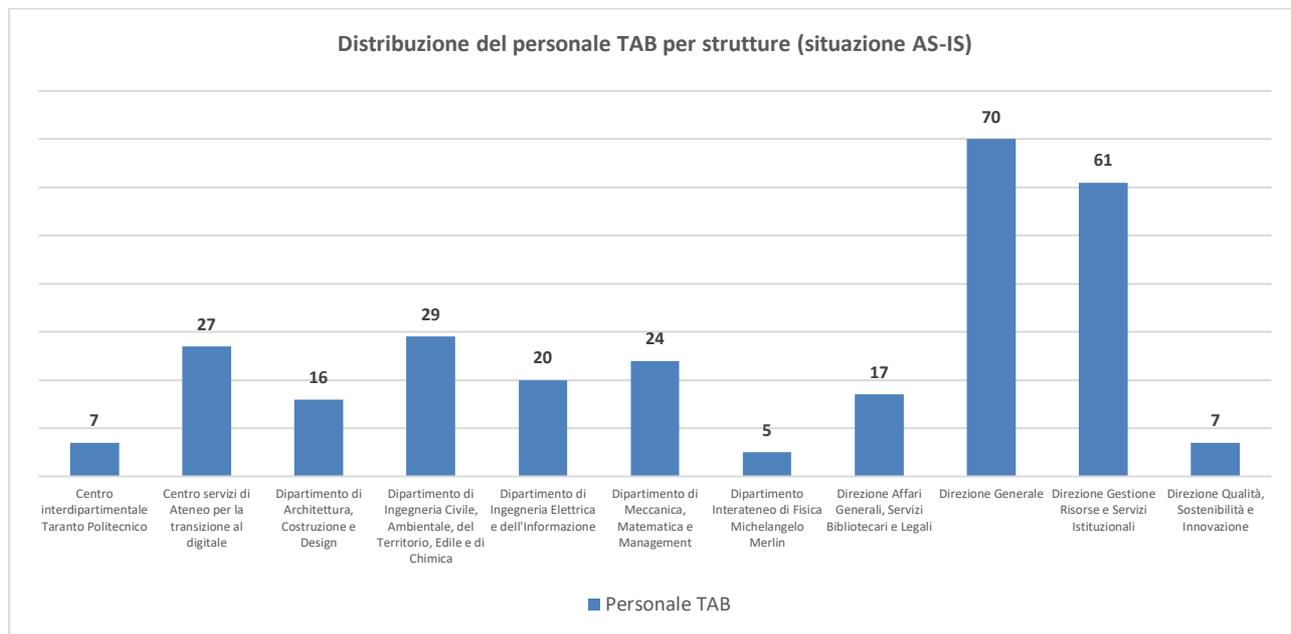
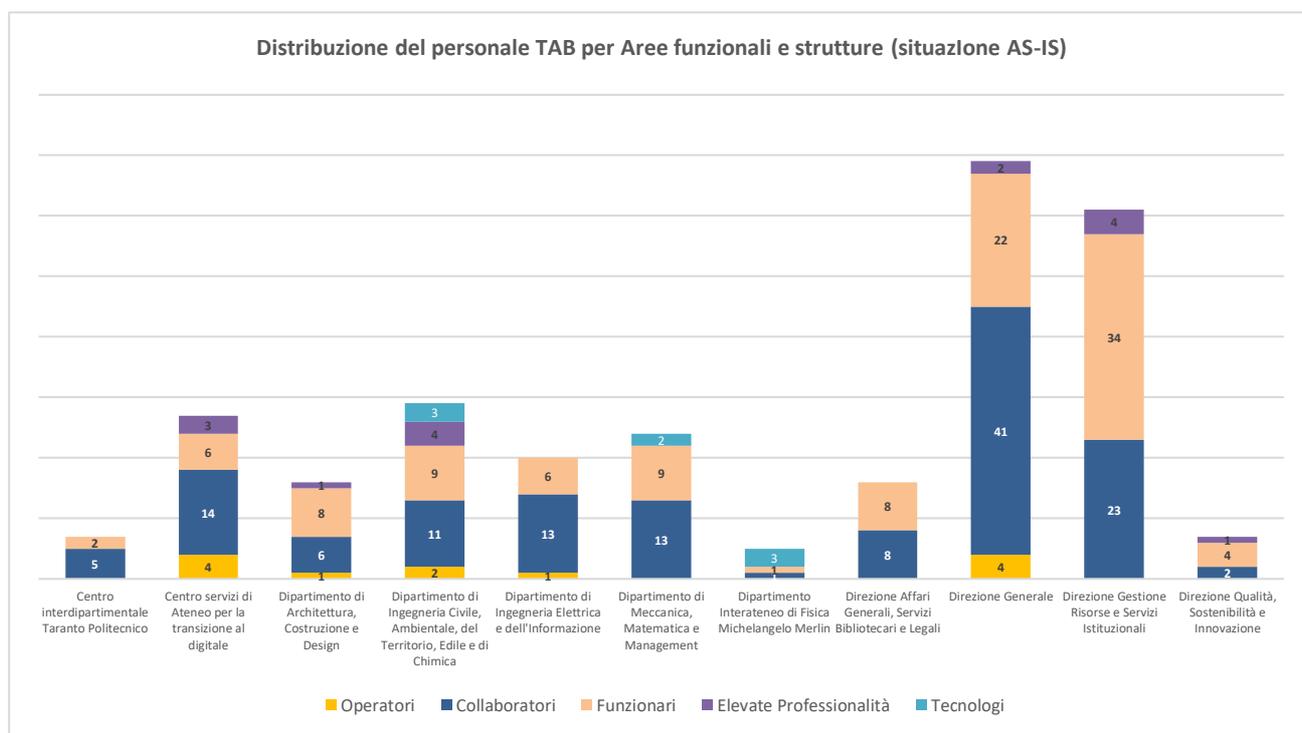


Figura 6. Distribuzione del personale TAB per Aree funzionali e strutture (situazione AS-IS)



La Direzione generale conta complessivamente 70 unità di personale distribuite tra 9 unità organizzative ad essa afferenti (v. figura n. 7), sintomo di un eccessivo sovraccarico di funzioni assegnate alla stessa direzione. Seconda per numerosità di personale assegnato, è poi la Direzione Gestione Risorse e Servizi Istituzionali, con 61 unità di personale assegnate in misura disomogenea tra le 4 strutture organizzative ad essa afferenti (v. figura n.8).

Figura 7. Distribuzione del personale TAB per strutture organizzative della Direzione Generale (situazione AS-IS)

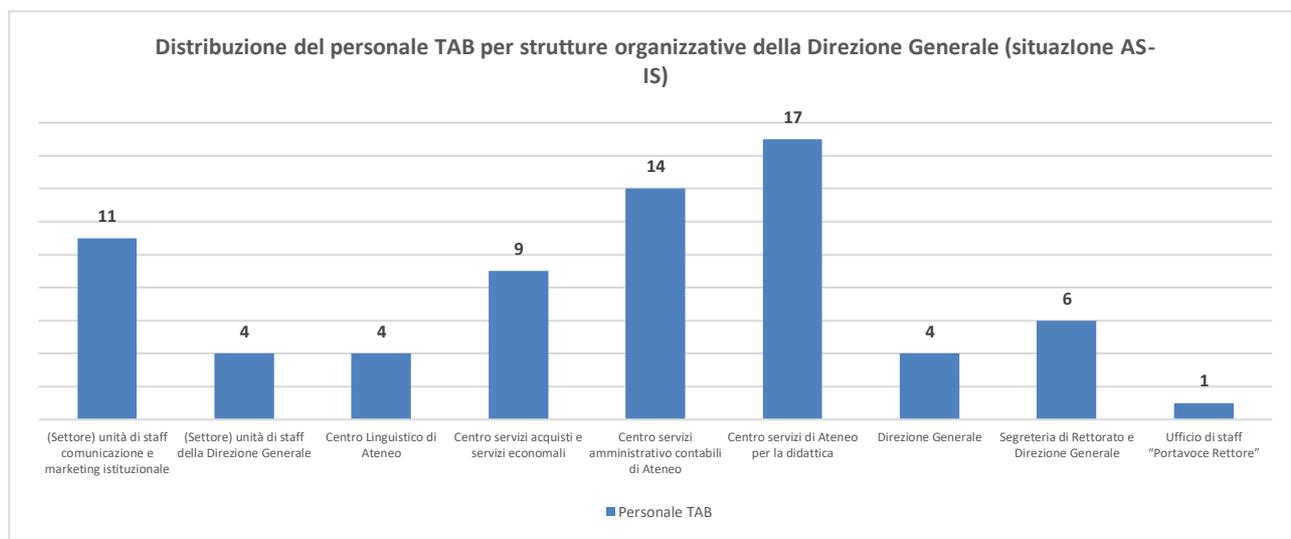
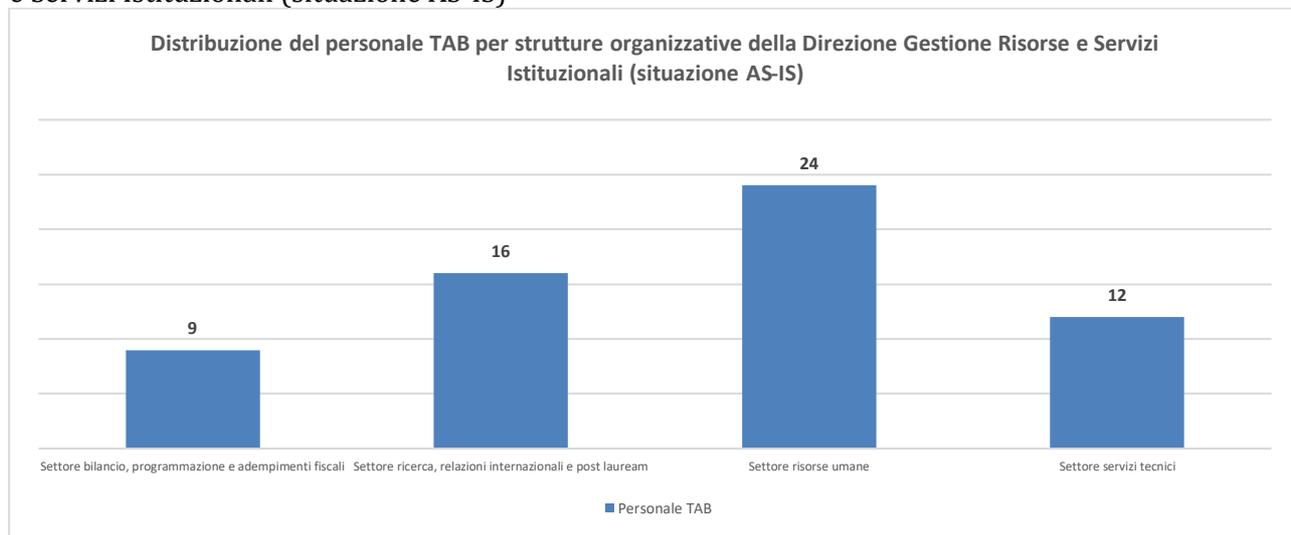


Figura 8. Distribuzione del personale TAB per strutture organizzative della Direzione Gestione Risorse e Servizi Istituzionali (situazione AS-IS)



Le Direzioni *Affari Generali*, *Servizi bibliotecari e legali (SBA)* e *Qualità, Sostenibilità e Innovazione*, sono

le strutture organizzative che evidenziano la maggiore eterogeneità sia con riferimento alla relativa articolazione interna (in entrambe sono presenti strutture di III livello - Uffici - non rette da alcuna struttura sovraordinata), sia, soprattutto in termini di personale assegnato con, rispettivamente, 17 e 7 unità (v. figure 9 e 10).

Figura 9. Distribuzione del personale TAB per strutture organizzative della Direzione SBA (situazione AS-IS)

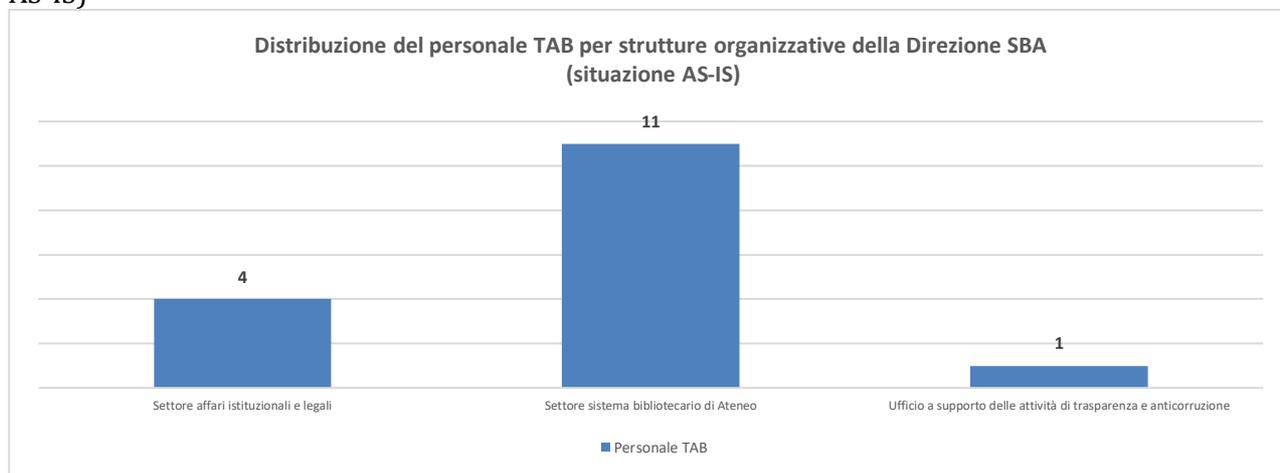
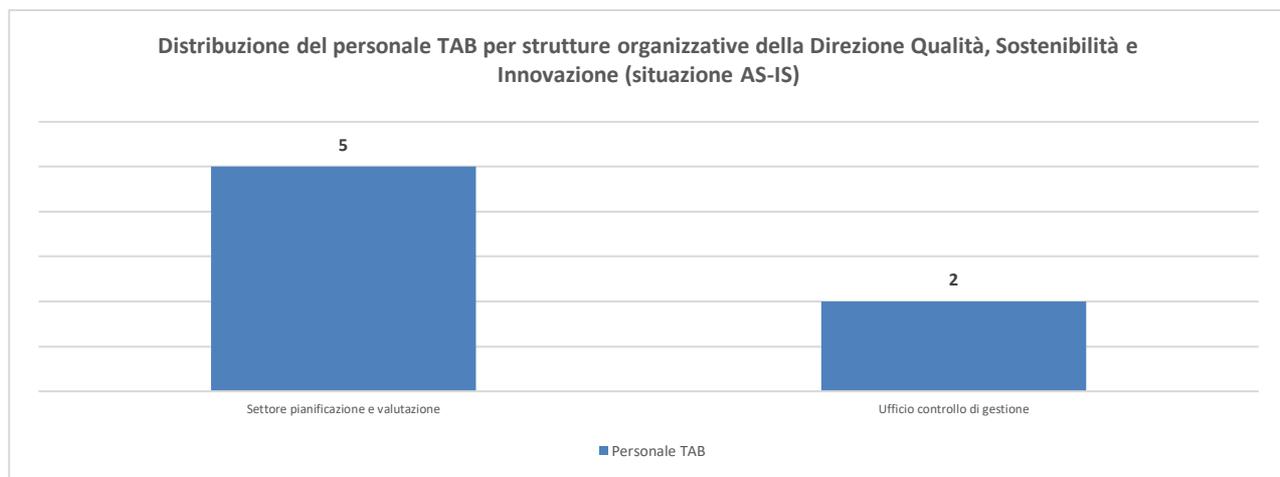
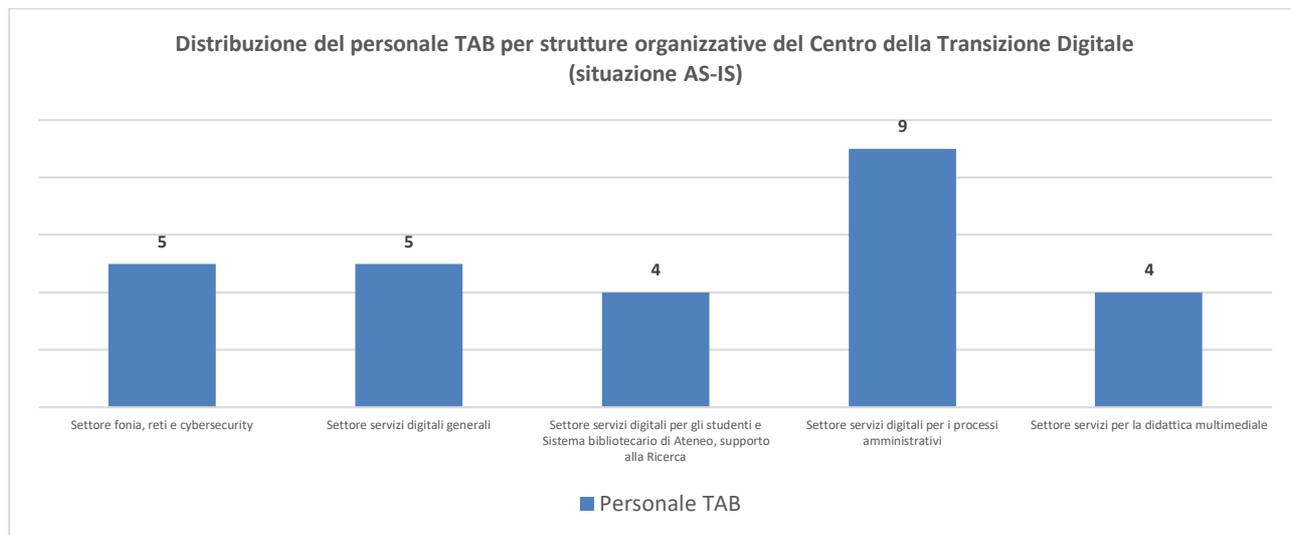


Figura 10. Distribuzione del personale TAB per strutture organizzative della Direzione Qualità, Sostenibilità e Innovazione (situazione AS-IS)



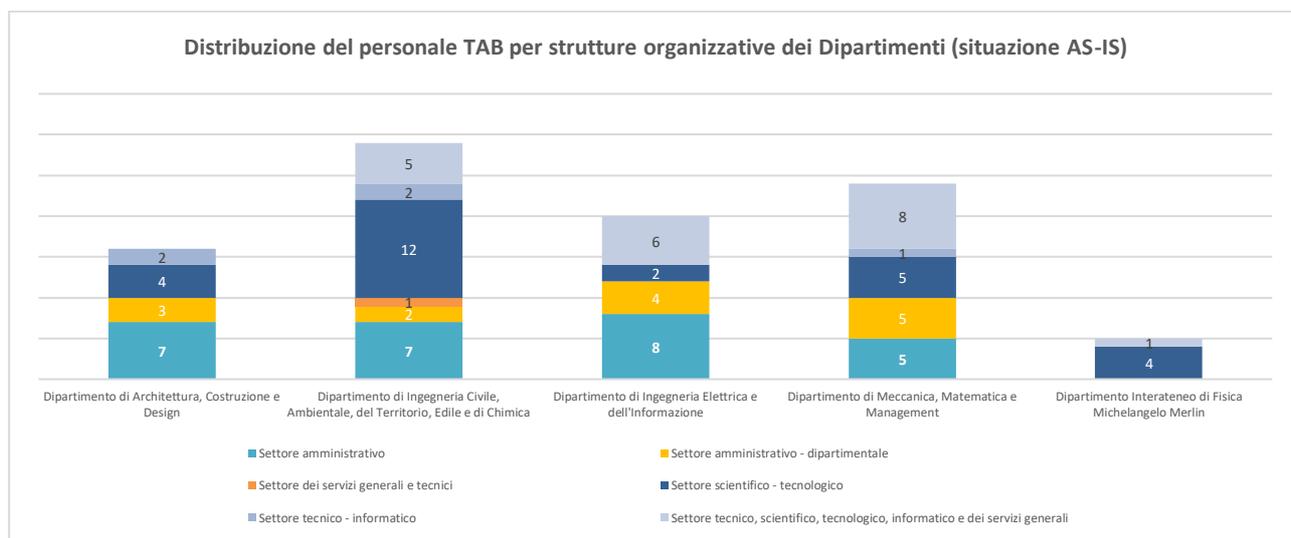
Discorso a parte merita il Centro della Transizione digitale che è configurato come uno centro di livello dirigenziale e che, pertanto, non è assimilabile alle strutture decentrate costituite dai Dipartimenti e dai Centri interdipartimentali. La struttura presenta 27 unità di personale assegnate, distribuite in maniera pressoché omogenea tra le 5 unità organizzative di cui si articola il predetto Centro (v. figura 11).

Figura 11. Distribuzione del personale TAB per strutture organizzative del Centro della Transizione Digitale (situazione AS-IS)



L'analisi di dettaglio dei Dipartimenti evidenzia una distribuzione del personale che, sebbene non omogenea, risulta essere pressoché coerente sotto il profilo della dimensione di budget gestito e di didattica erogata. Elemento di eterogeneità tra le predette strutture è poi rappresentato dalla diversa distribuzione del personale per profilo, che mette in luce la necessità di operare una più equa assegnazione del personale tra le diverse strutture.

Figura 12. Distribuzione del personale TAB per strutture organizzative dei Dipartimenti (situazione AS-IS)



PARTE II - VERSO L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Nella presente sezione è sviluppato il progetto di revisione organizzativa che prende le mosse dall'analisi dell'attuale assetto delineato dal D.D. n. 448/2023, derivante da un processo di stratificazione di diverse successive integrazioni organizzative, nonché dalle evidenze prodotte dai Gruppi di Lavoro istituiti dalla precedente Governance e dai deliverables dei consulenti esterni appositamente incaricati sul tema. Tali risultanze, consentono una prima identificazione delle principali criticità attualmente in essere presso l'Ateneo, che di seguito sono meglio precisate.

ASSESSMENT ORGANIZZATIVO: ANALISI DOCUMENTALE E AREE DI MIGLIORAMENTO

L'analisi documentale condotta ha evidenziato le seguenti criticità che sono raggruppate per cluster tematici:

A. VISIONE UNITARIA E INTEGRAZIONE CON LE POLITICHE STRATEGICHE

- i) Parziale aderenza dell'attuale organigramma agli obiettivi strategici, nonché al sistema delle deleghe di governance.
- ii) Eccessiva frammentazione e mancanza di visione di insieme delle macro-attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere, determinate dal proliferare di modelli organizzativi e dal sovrapporsi, in un lasso di tempo relativamente breve, di provvedimenti di micro-riorganizzazione.
- iii) Mancanza di strutture di audit e monitoraggio permanente, che consentano di tenere aggiornata la governance sullo stato di attuazione delle iniziative/progetti di Ateneo anche al fine di consentire la tempestiva adozione di azioni di mitigazione in presenza di rischi concreti.
- iv) Non perfetta aderenza dell'assetto organizzativo ai requisiti di AQ del modello AVA3 che impongono una maggiore enfasi sull'autovalutazione, richiedendo, di conseguenza, una migliore strutturazione dei processi e la definizione sempre più chiara di ruoli e responsabilità.
- v) Assenza di strutture di raccordo tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti in un'ottica di Performance di Ateneo.

B. DIMENSIONAMENTO DEGLI ORGANICI

- i) Sebbene le politiche di reclutamento dell'Ateneo avviate a partire dal 2021 abbiamo di fatto comportato un aumento del personale TAB strutturato (+ 6% dal 2021), la distribuzione dello stesso non risulta omogenea tra le strutture.
- ii) Emerge una richiesta crescente di nuove figure professionali per compensare l'obsolescenza delle competenze, non ancora del tutto compensato dal turn over e/o dal reclutamento di nuove unità di personale.
- iii) Estrema e improcrastinabile carenza di figure apicali di livello dirigenziale e di elevata professionalità, a supporto della Direzione Generale e delle attività istituzionali.

C. RIDEFINIZIONE DEI RUOLI E DELLE FUNZIONI

- i) **Disomogeneità** delle configurazioni delle strutture organizzative. In via generale, non è chiara la presenza di strutture di I e di II livello che, pur assumendo la stessa finalità funzionale (centri di servizio), presentano diversa strutturazione interna. Ed invero, l'attuale modello prevede la coesistenza di Direzioni e Centri di Servizio, equiparate a strutture di I livello, di cui, però, non viene data opportuna evidenza dei caratteri distintivi tra le stesse che, seppur funzionalmente simili, presentano una diversa struttura organizzativa.
- ii) Necessità di revisione dei ruoli per prevenire carenze/ridondanze funzionali ed operative. In particolare:
 - si registra un numero eccessivo di posizioni organizzative e di uffici unipersonali.
 - Si riscontra che una stessa funzione è presente o duplicata in più strutture organizzative, generando sovrapposizione e conflitti senza l'adozione di efficaci meccanismi di coordinamento. Inoltre, alcune funzioni risultano allocate in modo improprio e disomogeneo nelle strutture organizzative;
 - Si evidenzia un eccessivo ricorso all'assegnazione del personale ad *interim*.
 - Si riscontra un ricorso improprio all'istituto della task force che, per sua natura, è un gruppo di lavoro di esperti istituito per far fronte a missioni lavorative temporanee mentre, in alcuni casi, esso è stato utilizzato quale alternativa a più opportuni interventi di revisione permanente dell'assetto organizzativo che garantiscano il presidio di specifiche esigenze/competenze, a lungo termine;
 - Si registra il proliferare di funzioni non presidiate direttamente da figure apicali ed impropriamente gestite quali Unità in Staff alla Direzione Generale; l'effetto prodotto è

un eccessivo sovraccarico per la Direzione Generale, oltre che ritardi ormai insostenibili dovuti semplicemente a una errata distribuzione di funzioni e carichi di lavoro.

- iii) Necessità di definizione di una chiara filiera tecnico-amministrativa. In particolare, mancano strutture di raccordo tra l'Amministrazione Centrale ed i Dipartimenti, a garanzia della omogeneità e coerenza dei processi amministrativi e con funzioni di raccordo e razionalizzazione delle attività amministrative, didattiche, di ricerca e terza missione, nonché di gestione dei servizi comuni ad essi inerenti.
- iv) Necessità di ridefinizione e re-skill competenze, in particolare in funzione dei profili professionali a forte caratterizzazione innovativa.
- v) Revisione dei ruoli tecnico-amministrativi sulla base di valutazioni continue e condivise. È necessaria l'implementazione di un sistema dinamico di revisione dei ruoli e delle funzioni tecnico-amministrative degli uffici, basato su valutazioni periodiche che considerino anche il confronto con le diverse componenti rappresentanti l'Ateneo, inclusi gli studenti. Tale sistema consentirebbe una maggiore trasparenza e una gestione efficace dei flussi organizzativi, includendo meccanismi di rotazione periodica degli incarichi, finalizzati sia a prevenire fenomeni di corruzione sia a favorire un approccio collaborativo e innovativo alla gestione delle attività.

ULTERIORI CRITICITA'

Ulteriori criticità sono quelle già evidenziate nella analisi SWOT del **Piano Strategico** del Politecnico di Bari 2024-2026:

- i) *Internazionalizzazione.* Dai tavoli di ascolto del Piano Strategico è emersa la necessità di potenziare l'internazionalizzazione dell'Ateneo in tutte le sue forme anche per contrastare il calo demografico e sviluppare la capacità di creare network. Essa, pertanto, riveste una importanza strategica in quanto rappresenta *“una sfida cruciale per lo sviluppo delle università del Mezzogiorno, che hanno l'opportunità di proporsi come poli di attrazione per studenti e imprese di tutto il bacino del Mediterraneo”*. Emerge, inoltre la necessità di dotarsi di una struttura ad hoc che si occupi della transizione digitale e dematerializzazione delle attività relative alle mobilità Erasmus di docenti e studenti, nonché l'apertura di un Welcome Center nel Campus, dedicato a studentesse, studenti e docenti stranieri.
- ii) *Spazi insufficienti per uffici, laboratori, aule e servizi agli studenti.* L'Ateneo negli ultimi anni ha avviato una fase espansiva in termini di potenzialità di sviluppo nel campo della didattica e della ricerca. *“Per continuare a crescere, è necessario disporre di nuovi spazi fisici per accogliere talenti internazionali, per potenziare la didattica e per ospitare laboratori”*.

- iii) *Basso numero di residenze.* Secondo un'indagine sulla condizione abitativa della popolazione studentesca del Poliba il 55% degli studenti nella sede di Bari è formato da pendolari; i fuorisede sono il 23% e ha la residenza in città il 22%. Tra i pendolari, il 56% sarebbe disposto a trasferirsi a Bari per vivere in una residenza per studenti situata nei pressi dell'università e dotata di servizi complementari; tra i fuorisede questa quota sale al 62%. Tuttavia, l'offerta residenziale non risulta adeguata alle esigenze manifestate dagli studenti. Come dichiarato nel Piano Strategico *“Costruire le condizioni per l'attrattività implica attuare una serie di azioni complesse e coordinate: incrementare i servizi e le residenze per la comunità studentesca. Una politica che l'Ateneo sta già affrontando con investimenti importanti e che, nel prossimo triennio, deve vedere un'accelerazione significativa”.*
- iv) *Sito web carente e difficile accesso alle informazioni.* Il fulcro delle azioni di comunicazione è costituito dal sito web dell'Ateneo. Come dichiarato nel Piano Strategico *“Resta una priorità, per il prossimo triennio, l'adozione del nuovo sito istituzionale, in doppia lingua, e la necessità di elaborare strategie dedicate al miglioramento della comunicazione verso l'interno e tra gli uffici e le strutture dell'Ateneo. Il rinnovamento del sito web istituzionale deve essere solo uno dei tasselli di una rinnovata attenzione verso la Comunità del Politecnico, migliorando l'accessibilità e la visibilità dei servizi già presenti ed ampliandone l'offerta, nell'ambito di una visione di welfare sempre più attento alla conciliazione delle esigenze lavorative con quelle della vita personale”.*

A queste si aggiungono le seguenti aree di miglioramento riscontrate in occasione del **Riesame di AQ dell'Ateneo** e, precisamente:

- i) *il processo di organizzazione del personale a livello dipartimentale è ulteriormente migliorabile in aree come la didattica (dove è sentita l'esigenza di una maggiore integrazione con i servizi centrali, p. es. nella gestione delle attrezzature informatiche a servizio delle aule), il dottorato e la gestione dell'AQ. Andrebbe ancora portata a compimento una azione di generale riorganizzazione del personale TA dell'Ateneo, con associata ridefinizione dei rapporti centro-periferia.*
- ii) *Migliorare l'evidenza delle interazioni del modello organizzativo con il sistema di deleghe e con le linee strategiche di sviluppo dell'Ateneo.*
- iii) *Necessità di implementare un controllo di gestione che consenta, non solo a consuntivo, di effettuare simulazioni e misurazioni utili nella fase di pianificazione economico-finanziaria (prevedendo un intervento probabilmente anche sul fronte della struttura organizzativa).*
- iv) *Carenza di adeguati strumenti di analisi e programmazione economico-finanziaria che siano di supporto alle strategie dell'Ateneo per la didattica e la ricerca.*

- v) *Assenza di un sistema strutturato di monitoraggio degli indicatori di sostenibilità economico-finanziaria (cruscotto direzionale).*
- vi) *Allineamento processi di pianificazione strategica e di budgeting.*
- vii) *Limitata presenza di figure e funzioni specificatamente dedicate all'impiego sostenibile di risorse.*

In ultimo, si rilevano le criticità sollevate dalla società Intellera focalizzate principalmente sugli applicativi di Ateneo, nello specifico U-GOV, che, nel seguito, si riportano integralmente:

- *Analizzando la situazione AS IS, si osserva una frammentazione eccessiva dei processi che portano alla definitiva attivazione di un progetto di ricerca sul portale U-GOV.”*
- *In una previsione futura di riorganizzazione, una revisione di tutto questo processo fondamentale di avvio delle attività porta nella direzione della creazione di un nuovo ufficio in grado di diventare punto di riferimento per il personale docente direttamente coinvolto nelle attività di ricerca, per i colleghi degli altri uffici che opererebbero in sinergia e con una visione univoca in merito a procedure da seguire e tempistiche da rispettare.*

In tale contesto si ritiene che, in coerenza con quanto descritto nel successivo paragrafo 4.5, possa essere utile l'istituzione di un Ufficio deputato al raccordo delle attività progettuali.

- *Durante l'analisi dei sistemi utilizzati, sono emersi diversi punti critici e aree di intervento potenziali. Ad esempio, è stata rilevata la necessità di implementare soluzioni di automazione per semplificare operazioni ripetitive e ridurre i tempi di esecuzione. Inoltre, è emersa l'importanza di garantire un adeguato piano di formazione e supporto per il personale, al fine di massimizzare l'utilizzo efficace di tutti i sistemi. È emersa l'importanza di garantire una fluida integrazione tra le diverse piattaforme specifiche, al fine di massimizzare la coerenza delle informazioni e ridurre la duplicazione degli sforzi. Inoltre, sono state esplorate opportunità di ottimizzazione dei processi che coinvolgono più piattaforme, al fine di migliorare l'efficienza complessiva delle attività correlate.*

Le aree di intervento identificate includono la definizione di ownership dei processi e dei dati, la promozione di una cultura in ottica della transizione digitale, l'ottimizzazione dell'utilizzo dei sistemi informativi ed infine il disegno dei rapporti organizzativi. Queste azioni sono finalizzate a superare le criticità identificate e a garantire una maggiore efficienza e coerenza operativa all'interno dell'Ateneo.

- *Durante l'analisi dei processi, è emersa la necessità di sviluppare un nuovo processo di rendicontazione specifico per i progetti PNRR e la procedura della Checklist sempre in ambito di progetti afferenti al PNNR.*

TAVOLI DI ASCOLTO

A seguito dell'analisi sviluppata nella sezione I del presente documento, per la quale ci si è avvalsi, altresì, dei deliverables prodotti in occasione di precedenti progetti di revisione organizzativa, è stato avviato un processo di condivisione delle criticità emerse e delle possibili linee evolutive del modello organizzativo attraverso un confronto, oltre che con la governance alta di Ateneo, con i Direttori di Dipartimento, con il Comitato Unico di Garanzia, con le rappresentanze degli studenti, con il Nucleo di valutazione e con il Presidio di Qualità. Dal confronto, sono emersi importanti spunti di riflessione, che costituiscono i drivers di sviluppo del nuovo modello organizzativo.

Tali risultanze hanno rappresentato una occasione per analizzare, in un'ottica di miglioramento continuo, il funzionamento del modello organizzativo adottato dall'Ateneo con il D.D. n. 448/2023, con l'intento di migliorare alcuni processi per i quali sono state riscontrate criticità.

Nel seguito sono riportate in maniera sintetica le risultanze dei tavoli di ascolto raggruppate per soggetti coinvolti.

SINTESI ASCOLTO PQA E NDV

Nel corso del mese di Ottobre 2024 sono stati effettuati specifici incontri con il PQA e il NdV che, nel corso delle rispettive audizioni, hanno apprezzato l'approccio metodologico seguito nel progetto di revisione dell'assetto organizzativo, in quanto perfettamente aderente ai requisiti e alle politiche di assicurazione della qualità. In tale ottica, il lavoro condotto costituisce un vero e proprio riesame del Sistema di gestione dell'Ateneo in compliance al nuovo modello AVA3. Dal confronto con il PQA e il NdV sono stati evidenziati i seguenti aspetti da tener presente nel percorso di innovazione organizzativa:

- assicurare prioritariamente l'aderenza del modello alle politiche strategiche. E' indispensabile che il nuovo modello organizzativo debba essere innanzitutto coerente con il Piano Strategico, le Mission di Ateneo e le deleghe conferite dal Magnifico Rettore e chiaro agli stakeolders interni ed esterni. Il modello deve ispirarsi ai requisiti di assicurazione della qualità e interessare l'Ateneo nel suo complesso e non solo alcune strutture, nonché, deve tenere conto di tutti i processi che devono risultare chiari e tracciabili in ciascuna fase ed omogenei per tutte le strutture, anche in quelle decentrate. Per questo, sarebbe opportuna l'attivazione di un sistema di feedback delle attività svolte al fine di individuare le aree di miglioramento sulle quali intervenire.
- Individuare in maniera esplicita unità organizzative relativamente a quelle attività che hanno visto negli ultimi tempi un notevole accrescimento, o che rivestono una priorità strategica per

l'Ateneo, come ad esempio il Dottorato di Ricerca, l'internazionalizzazione o il Public Engagement.

- Evitare che i processi, le attività e gli uffici siano parcellizzati e presidiati da singole persone, ma che vi siano strutture ricoperte da più risorse umane anche interscambiabili.
- Implementare cruscotti, al fine di consentire una fruizione dei dati più snella e puntuale a supporto dei processi decisionali dell'Ateneo. A tale scopo, sarebbe auspicabile l'attivazione di una unità organizzativa deputata all'elaborazione dei dati e analisi predittive su aspetti chiave relativi alla gestione delle risorse (ad esempio: FFO, fabbisogno del personale, ecc). Strettamente correlato a questo tema è poi quello della digitalizzazione dei servizi già evidenziata in sede di riesame annuale dell'Ateneo, che diventa strumento indispensabile per i processi di monitoraggio, ma anche di gestione delle risorse (si pensi, ad esempio alla gestione e manutenzione del patrimonio edilizio, ma anche all'uso più efficiente di gestionali per gli acquisiti o per la rendicontazione dei progetti, ad oggi non ancora perfettamente implementati).
- Individuare a monte, tra le funzioni di Ateneo, quelle che necessitano di un presidio di più alto livello e responsabilizzare maggiormente i Dipartimenti nell'espletamento di altre attività di natura gestionale, assicurando, al contempo, la piena omogeneità delle procedure attraverso un raccordo di tipo dirigenziale a governo dei processi che, in ogni caso, devono risultare unitari. In tale ottica appare prioritario e urgente procedere al reclutamento di figure dirigenziali a supporto della Direzione generale al fine di verticalizzare i processi e assicurare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati. Allo stesso tempo, per supportare adeguatamente il processo di decentramento di alcune funzioni a livello dipartimentale, si rende necessario valorizzare maggiormente le figure professionali apicali presso le strutture decentrate.
- In un'ottica di decentramento, tra le funzioni di tipo "core" da presidiare a livello centrale sarebbe auspicabile annoverare, oltre quelle istituzionali, quelle connesse alla gestione del budget, all'internazionalizzazione (tra l'altro tema di rilevanza strategica per l'Ateneo), ai processi di assicurazione della qualità.
- Assicurare una adeguata comunicazione interna ed esterna, soprattutto nei rapporti tra centro e periferia, nonché garantire una assoluta chiarezza del modello organizzativo per migliorare la percezione dello stesso da parte della comunità accademica e degli stakeholders esterni.
- Atteso il rilevante impatto del nuovo modello in termini di cambiamento organizzativo, sarebbe auspicabile prevedere un periodo di transizione e di sperimentazione del modello adottato, anche con riferimento al grado di decentramento attuato. Altrettanto indispensabile, è altresì, la

previsione di un meccanismo di revisione annuale che possa annoverarsi tra le azioni di revisione del sistema di Governance, con particolare riferimento al Sistema di gestione.

SINTESI ASCOLTO DIRETTORI DI DIPARTIMENTI E CENTRI INTERDIPARTIMENTALI

Nel corso degli incontri con i Direttori di Dipartimento, è emersa una significativa convergenza tra le strutture decentrate. Tra i punti in comune riscontrati, si segnalano:

- **ARTICOLAZIONE E ADEGUATEZZA DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA ATTUALE DEI DI DIPARTIMENTI E DEI CENTRI INTERDIPARTIMENTALI.** I Dipartimenti e i Centri rilevano che il modello organizzativo dipartimentale adottato con D.D. n. 448/2023 risulta funzionale e adeguato rispetto alle attività assegnate alle strutture decentrate e alle esigenze organizzative manifestate dalle stesse. Alcuni Dipartimenti manifestano l'esigenza di potenziare il fabbisogno del personale tecnico a supporto dei laboratori, nonché lamentano una assegnazione non ottimale delle risorse umane.

Nel corso dell'audizione con i responsabili del centro interdipartimentale di Taranto, è emersa la necessità, al fine di meglio definire l'assetto organizzativo, di implementare l'organico, soprattutto sotto il profilo amministrativo, e rendere omogeneo il Centro dal punto di vista gestionale rispetto ai Dipartimenti. Inoltre, per assicurare la funzionalità del predetto centro si auspica l'individuazione di referenti di sede per un presidio su vari ambiti gestionali (p.es. Logistica, aspetti tecnici, ecc).

- **DECENTRAMENTO ATTIVITA'.** E' emersa la necessità di procedere ad un decentramento di specifiche attività amministrative che, attualmente, prevedono un processo farraginoso che si articola attraverso passaggi ridondanti tra amministrazione centrale e strutture decentrate. Questo approccio, che mira a spostare parte delle decisioni e delle operazioni dai livelli centrali a quelli dipartimentali, consentirebbe uno snellimento dei processi e, al contempo, una maggiore autonomia e responsabilità delle singole strutture. Tuttavia, è fondamentale la previsione di apposite unità di raccordo, per garantire omogeneità nelle procedure ed efficacia e rapidità nell'adozione degli atti amministrativi e tecnici conseguenti. Tra le attività da decentrare rientrano prioritariamente quelle relative agli acquisiti, ai pagamenti, ai rimborsi di missione e, per la maggior parte dei Dipartimenti, alla gestione dei progetti di ricerca.
- **COORDINAMENTO STRUTTURE DECENTRATE.** Si conviene nell'istituzione di un coordinamento di tipo dirigenziale per garantire un efficace governo dei processi decentrati, al fine di assicurare

l'omogeneità delle procedure amministrative tra l'Amministrazione centrale, i dipartimenti e i centri interdipartimentali attraverso linee guida condivise, atte a garantire che le decisioni siano prese in modo informato e che tutte le parti coinvolte siano in sinergia, ottimizzando così le risorse e potenziando l'efficacia operativa. In una prima fase applicativa del modello, e nelle more del reclutamento delle figure dirigenziali, è auspicabile che tali funzioni siano assunte da strutture in seno alla direzione generale.

- **ADEGUATEZZA RISORSE UMANE.** Emerge la necessità che gli uffici non siano presidiati da singole persone, ma che vi siano strutture di terzo livello ricoperte da più risorse umane anche interscambiabili.
- **TRACCIABILITA' DEI FLUSSI E INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI.** E' emersa l'esigenza, in alcuni casi prioritaria, di adottare sistemi per il tracciamento dei flussi e l'informatizzazione dei processi, attraverso l'acquisizione di sistemi integrati per il workflow dei processi amministrativi, fondamentali per migliorare l'efficienza all'interno delle strutture e la comunicazione tra le stesse, garantendo che le informazioni siano sempre aggiornate e accessibili. Strettamente connessa a tale aspetto, è poi, la necessità di rafforzare il processo di informatizzazione di alcuni processi che attualmente sono governati da esigue unità di personale (p.es. gestione cruscotto della didattica).
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE.** Si rileva la necessità, già evidenziata nei documenti di assicurazione della qualità e nel piano strategico, di potenziare l'ambito relativo all'internazionalizzazione, in un sistema integrato di distribuzione delle funzioni tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, considerata l'evoluzione della tematica che permea diversi aspetti dell'Ateneo (didattica, ricerca, mobilità docenti, ecc) tenuto conto dell'incremento delle attività da gestire che richiedono maggiori competenze.

SINTESI ASCOLTO COMITATO UNICO DI GARANZIA

Nel corso dell'incontro con il CUG è emersa la necessità che sia istituita un'apposita unità organizzativa a supporto dei processi di welfare di Ateneo e di supporto e alle iniziative di genere. La struttura dovrà presidiare le seguenti funzioni: adozione di strumenti innovativi per lo sviluppo della pari opportunità e contrasto alle discriminazioni; servizi di prevenzione contro le violenze; indagini di clima; servizio di counseling psicologico.

E' emersa altresì la necessità, in considerazione della rilevanza attribuita ai temi sopra evidenziati, che

la struttura sia inizialmente affidata alla conduzione della Direzione generale.

FOCUS SU SERVIZI AGLI STUDENTI

Nell'ambito del processo di ascolto si è avviato un confronto anche con i rappresentanti degli studenti degli Organi di Ateneo, al fine di evidenziare specifiche esigenze, non già mappate nell'analisi documentale e riportate nel documento "*Analisi e re-ingegnerizzazione dei processi organizzativi & Linee guida per la riorganizzazione del Politecnico di Bari*" che, relativamente a tali processi, risultano ancora attuali.

Gli studenti ritengono prioritario migliorare l'organizzazione delle informazioni presenti sul sito web, e implementare maggiormente la digitalizzazione dei processi legati alla definizione dei piani di studio. Una particolare attenzione, va posta, poi, ai temi relativi alle residenze universitarie e alla gestione degli spazi per studio e per socialità (p.es. palestra, spazi verdi attrezzati, mensa, ecc). Altra necessità evidenziata dalla componente studentesca è rappresentata dal potenziamento di una struttura di riferimento per i servizi di counseling psicologico.

Inoltre, gli studenti hanno segnalato la necessità di un potenziamento di tutti gli uffici a servizio degli stessi (quali Ufficio Tirocini, Ufficio Erasmus, ecc.), sia nei Dipartimenti sia nell'Amministrazione Centrale. Per consentire un più efficace rapporto con gli studenti, sarebbe utile definire in modo preciso i punti di contatto per le diverse questioni amministrative, considerando la possibilità di avere un punto di raccordo che possa smistare richieste e problematiche, garantendo maggiore accessibilità e visibilità dei servizi disponibili. Quindi, in accompagnamento al servizio di ticketing, gli studenti ritengono auspicabile una maggiore reperibilità del personale delle segreterie didattiche attraverso canali di comunicazione diretta (telefono o contatto presso la sede fisica). Anche il servizio di ticketing potrebbe essere reso più efficiente con una più precisa distribuzione delle competenze tra le diverse componenti preposte alla gestione delle richieste, prevedendo adeguata formazione al personale coinvolto che deve essere in grado di fornire risposte tempestive e puntuali ai ticket inviati dagli studenti.

Il presente documento prosegue, quindi, con l'identificazione dei principali drivers per lo sviluppo del nuovo assetto organizzativo e la conseguente definizione di un piano per l'implementazione dello stesso e della relativa road-map degli interventi programmati.

Da un punto di vista metodologico, le *Linee Guida nuovo modello organizzativo* del 2023 (deliverable Deloitte), le cui analisi e proposte, opportunamente attualizzate anche sulla base delle indicazioni emerse dalle audizioni con i principali players e dalle analisi condotte, costituiranno il punto di partenza per la definizione delle direttrici di sviluppo dell'implementazione del nuovo modello.

I PRINCIPI DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

Le risultanze dell'analisi di assesment organizzativo hanno evidenziato le aree di debolezza dell'attuale modello organizzativo che, seguendo un approccio volto al miglioramento continuo, saranno la leva su cui costruire una proposta più aderente al contesto interno ed esterno al Poliba e più rispondente alle esigenze strategiche di Ateneo, nonché alle indicazioni emerse nel processo di ascolto.

Gli interventi attesi in ordine alla proposta di nuovo assetto organizzativo si ispireranno ai criteri/principi, già in parte mutuati dal precedente progetto di revisione e previsti nel vigente *Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari*, che dovranno guidare l'azione di management nella definizione del modello e che, per esaustività di informazione, si riportano nel seguito:

- **Principio dell'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;
- **Principio della gradualità delle decisioni:** l'assetto organizzativo deve essere implementato gradualmente, monitorato periodicamente e vanno verificati i risultati attesi, in applicazione del principio di miglioramento continuo delle azioni;
- **Principio della flessibilità:** le scelte organizzative adottate devono consentire margini di flessibilità e adattabilità in una logica di maggiore efficienza;
- **Principio della razionalizzazione:**
 - a) **dei processi:** il processo di 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(work-flow);
 - b) **della struttura organizzativa:** il processo di 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. Corollario al principio della razionalizzazione della struttura organizzativa sono le seguenti linee direttrici per la progettazione della micro-organizzazione:
 - riduzione del numero di livelli gerarchici interni alle strutture organizzative;
 - creazione di unità organizzative costituite da un numero minimo di unità di personale;
 - esclusione del ricorso all'*interim*, salvo in casi eccezionali e per periodi di tempo limitati;

- ricorso al meccanismo della *job rotation* degli incarichi di responsabilità del personale, con particolare riferimento a quelli a più alto rischio corruzione;
- **Principio della responsabilità qualificata**: il processo di riorganizzazione deve valorizzare le figure apicali ridefinendo i ruoli e le responsabilità, in coerenza con i rispettivi inquadramenti contrattuali.
- **Principio della valorizzazione delle competenze** : il processo di riorganizzazione deve prevedere un sistema di mappatura e valorizzazione delle competenze tecnico-specialistiche e comportamentali del personale tecnico-amministrativo, al fine di migliorare il matching tra bisogni dell'organizzazione e competenze del personale.

I CORE DRIVERS DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

I **core drivers** che rappresentano i fattori chiave dell'implementazione del nuovo assetto organizzativo per renderlo più flessibile, adattivo e orientato alle sfide competitive sono:

- A. Configurare il nuovo modello per Direzioni, declinate per unità organizzative di II livello, i *Settori o Unità di Staff*, ognuno a sua volta articolato in Uffici. Prevedere, altresì, quali strutture di II livello *Unità di raccordo o di progetto*, non articolate in strutture di III livello (Ufficio).
- B. Confermare l'attuale configurazione del modello organizzativo dipartimentale con la denominazione delle unità di II livello come Uffici, anziché Aree, al fine di uniformare il modello organizzativo dell'Amministrazione centrale con quello dipartimentale.
- C. Stabilire che le Direzioni garantiscano un coordinamento funzionale dei servizi erogati. Nelle more dell'attivazione delle Direzioni, tale coordinamento sarà assicurato da apposite unità di raccordo presso la Direzione generale.
- D. Avviare un percorso di decentramento amministrativo, che prevede l'assegnazione della responsabilità della gestione di specifiche attività che riguardano, in via prioritaria, gli acquisti, i pagamenti, i rimborsi di missione e la gestione dei progetti di ricerca, pur garantendo a livello centrale un coordinamento di tipo gestionale e di raccordo tra i Dipartimenti per assicurare omogeneità nelle procedure ed efficacia e rapidità nell'adozione degli atti amministrativi e tecnici conseguenti. Si dà atto che la gestione di attività di particolare complessità è attribuita all'Amministrazione Centrale (p.es. acquisti sopra soglia).
- E. Avviare un percorso di valorizzazione delle posizioni apicali a livello dipartimentale, in considerazione dell'accresciuta responsabilità nella gestione amministrativa connessa, da un

lato, al potenziamento delle funzioni attribuite ai Dipartimenti e, dall'altro all'incremento del personale assegnato a tali strutture. Ciò anche nell'ottica di superare alcune sovrapposizioni di funzioni che, allo stato attuale, interessano principalmente i processi di acquisto di beni e servizi e la gestione dei progetti dipartimentali.

- F. Caratterizzare la Direzione Generale e il Rettorato come unità di gestione e coordinamento dei processi che richiedono un presidio a livello centrale e fungano da raccordo con i Dipartimenti.
- G. Assicurare un maggiore chiarezza nella struttura organizzativa, volta a favorire la trasparenza dei processi interni di Ateneo, anche attraverso apposite azioni comunicative che rendano di semplice e immediata lettura la filiera dei ruoli e delle responsabilità e della ownership dei processi.
- H. A partire dall'analisi dell'attuale organico e dal benchmark con altri atenei, 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.
- I. Procedere a una generale razionalizzazione delle funzioni di responsabilità e identificare con chiarezza le nuove responsabilità e ruoli, in linea con le competenze specifiche, all'interno degli uffici coinvolti nella riorganizzazione.
- J. 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; struttura dedicata alla didattica innovativa, ecc). Allo stesso modo dovrà essere garantita e resa maggiormente evidente la sinergia delle strutture organizzative con il sistema delle deleghe di governo.
- K. Assicurare la tracciabilità dei flussi dei processi (work-flow) per migliorare l'efficienza, la trasparenza e la qualità dei processi aziendali, facilitando l'esecuzione delle attività e supportando una gestione più agile e reattiva.
- L. Garantire iniziative di *Work-life balance*. Affinché possa dare concreta attuazione al principio della centralità delle persone, tra l'altro sancito dallo Statuto, occorre favorire una cultura organizzativa aperta, inclusiva e orientata all'apprendimento continuo. Saranno pertanto favorite forme di empowerment e autonomia, al fine di sviluppare le capacità di assunzione di decisioni autonome e responsabili, e quelle orientate al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Saranno, altresì, sviluppate azioni di benessere e work-life balance per il benessere psicofisico dei dipendenti al fine di migliorare il loro coinvolgimento e la produttività.

M. Orientare l'organizzazione alla sostenibilità e responsabilità sociale. L'organizzazione dovrebbe orientarsi verso pratiche green, promuovendo un impatto ambientale positivo attraverso pratiche aziendali responsabili. Inoltre, dovrà essere maggiormente sensibilizzata la responsabilità sociale verso la comunità in cui si opera, con una particolare attenzione alla realizzazione di obiettivi di valore pubblico.

PIANO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

A valle dell'analisi di assesment e proseguendo secondo l'approccio metodologico illustrato nei paragrafi precedenti, sulla base dei principi e dei **core drivers** sopra riportati, si è ritenuto opportuno procedere alla formulazione di un piano di sviluppo del modello organizzativo, contenente le linee guida utili alla produzione di una proposta di riorganizzazione del Politecnico di Bari con accorgimenti preordinati a migliorare l'attuale assetto organizzativo.

Il **Piano per l'implementazione del nuovo assetto organizzativo** prevede i seguenti interventi:

ARTICOLAZIONE MODELLO

Il modello prevede l'articolazione in strutture di I livello individuate nelle Direzioni dell'Amministrazione Centrale, di cui si dettaglierà nel seguito, nonché nelle seguenti unità organizzative:

- *Unità organizzativa di secondo livello (Settore)*: è un'unità organizzativa finalizzata al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi. Questa unità organizzativa è retta da personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità o all'Area dei Funzionari, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. E' unità organizzativa di II livello anche *l'unità di Staff* che si caratterizza come struttura organizzativa finalizzata al presidio di attività strategiche di tipo innovativo oppure attività di consulenza o di vigilanza. Oltre a quelle sopra menzionate, possono essere attivate Unità di raccordo o/progetto, come unità organizzative di secondo livello, finalizzate al coordinamento di attività gestionali e professionali, necessarie alla realizzazione di un processo trasversale, strategico o complesso o per assicurare un raccordo tra unità organizzative anche decentrate. In considerazione della eterogeneità delle funzioni inserite nelle Direzioni e nelle Unità di staff, sarà possibile attribuire funzioni di coordinamento funzionale ed operativo per aree omogenee di attività a personale di categoria dell'Area delle Elevate Professionalità.
- *Unità organizzativa di terzo livello (Ufficio)*: è un'unità organizzativa finalizzata all'esercizio o al coordinamento diretto di singole attività. L'istituzione di tale unità deve prevedere livelli minimi di complessità che ne giustifichino l'attivazione rispetto a quella sovra ordinata. Questa unità

organizzativa è retta da personale appartenente all'Area dei Funzionari individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. I Settori e le Unità di Staff si articolano in Uffici; mentre le Unità di raccordo o di progetto non prevedono l'articolazione in strutture di III livello.

- *Funzioni specialistiche.* Ai sensi di quanto disposto dall'art. 117 del vigente C.C.N.L comparto Università sarà possibile, per finalità istituzionali, attribuire al personale dell'Area dei Collaboratori e dell'Area degli Operatori compiti che, pur rientrando nelle funzioni proprie dell'Area di appartenenza, comportano l'assunzione di specifiche responsabilità.

ATTIVAZIONE DELLE DIREZIONI

Il modello prevede l'attivazione di 4 Direzioni, strutture di livello dirigenziale, dotate di autonomia amministrativa e gestionale, definite dall'aggregazione di persone e risorse strumentali, di autonomi poteri di spesa per l'esercizio e il coordinamento di macro-attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati dal Direttore Generale sulla base dei piani e delle deliberazioni degli Organi di Governo. Alle Direzioni è affidato, a regime, il coordinamento e raccordo per ambito tematico con i Dipartimenti e le altre strutture decentrate. L'attivazione delle Direzioni risponde, inoltre, alla esigenza di svincolare la Direzione generale dall'attuale eccessivo sovraccarico di attività di natura prettamente gestionale. Non hanno strutture organizzative gerarchicamente sovraordinate tranne il Direttore Generale.

Sono previste 4 Direzioni:

- Due Direzioni di linea votate al presidio di *Missioni istituzionali*, l'una dedicata al coordinamento dei processi della Ricerca, della terza Missione e dell'Internazionalizzazione, l'altra deputata al presidio dei servizi agli studenti e al Sistema bibliotecario di Ateneo.
- Una Direzione dedicata al supporto tecnico che gestisce le attività di natura tecnica, tecnico-scientifica e di logistica necessarie al funzionamento delle strutture accademiche, nonché la gestione, lo sviluppo e innovazione dei sistemi ICT e dei progetti di digitalizzazione.
- Una Direzione dedicata agli affari interni relativi, in particolare, ai processi amministrativo-gestionali dell'Ateneo a presidio della gestione e dello sviluppo del personale e della gestione economico-finanziaria.

Si riportano di seguito le funzioni declinate per strutture direzionali previste dal nuovo modello organizzativo.

Direzione Generale

La Direzione Generale assicura il coordinamento complessivo, sotto il profilo amministrativo gestionale, delle attività riconducibili al Direttore Generale e nell'implementazione delle strategie decise dagli organi di governo, assicurando proficue relazioni con ogni interlocutore interno ed esterno all'Ateneo.

La Direzione generale si articolerà in *Unità di staff* deputate al presidio e alla gestione degli affari giuridico/legali, elettorali e negoziali (processi di acquisto di beni e servizi di rilevante importo o complessità), al supporto agli Organi Collegiali, al welfare e pari opportunità, alla trasparenza e anticorruzione, alla programmazione strategica ed operativa, alla progettazione didattica, ai processi di assicurazione della qualità, nonché allo sviluppo organizzativo. La Direzione assicurerà un efficace coordinamento con le altre Strutture Organizzative attraverso l'attribuzione di specifiche funzioni di staff per macro ambiti di attività nonché con le strutture decentrate attraverso apposte strutture di raccordo, aventi carattere temporaneo sino alla effettiva operatività delle Direzioni a cui, a regime, saranno deputate tali funzioni di coordinamento.

Alla Direzione Generale afferiscono le 4 Direzioni sotto riportate:

DIREZIONE RICERCA, INTERNAZIONALIZZAZIONE E INTERAZIONE CON IL TERRITORIO

La Direzione assumerà in sé:

- la Ricerca, dai progetti nazionali a quelli internazionali, con particolare attenzione all'accesso alle opportunità di finanziamento offerte dalla Commissione Europea. Tra le attività previste, sarà fornito supporto a ricercatori, dottorandi, assegnisti, docenti italiani e stranieri sin dalla fase di risposta alle call per poi seguire il monitoraggio e rendicontazione dei progetti;
- l'Internazionalizzazione, assolvendo all'importante ruolo di supportare la vocazione del Politecnico al superamento dei confini nazionali. La Direzione gestisce e coordina la promozione e la valorizzazione della ricerca anche attraverso la stipula di numerosi accordi di cooperazione (accordi quadro e contratti di collaborazione) con centri di ricerca e aziende internazionali.
- la Terza Missione, intesa quale impatto sociale, trasferimento di conoscenza, interazione con il territorio, con le Istituzioni e i player industriali, placement di studenti e dottorandi di ricerca, valorizzando sempre meglio e più efficacemente i propri prodotti della ricerca e massimizzando, attraverso una attività di sintesi e monitoraggio, le già numerose iniziative di Public Engagement.
- La gestione dell'Alta Formazione e, in particolare, del dottorato di ricerca curandone, il processo di accreditamento e valutazione, in accordo con le linee guida nazionali dell'ANVUR e del MUR,

nonché, in coerenza con le strategie dell'Ateneo, i processi di ammissione ai corsi di dottorato di ricerca e le carriere dei dottorandi.

- La gestione dei Laboratori Pubblico-privati e Pubblico-Pubblico, nell'ottica di potenziare il modello già in uso basato sulla collaborazione pubblico-privato, attraverso i Laboratori avviati più di 10 anni fa, dovendosi orientare verso modelli di collaborazione pubblico-pubblico, per supportare le amministrazioni pubbliche nelle loro attività sul territorio, diventando punto di riferimento nel Mezzogiorno per il supporto allo sviluppo di iniziative imprenditoriali high-tech e contribuendo alla crescita economica e sociale del territorio. In tale ambito la Direzione fungerà da coordinamento di un pool di tecnici di laboratorio di Ateneo.

DIREZIONE SERVIZI AGLI STUDENTI, SISTEMA BIBLIOTECARIO, CAMPUS LIFE E CENTRO LINGUISTICO DI ATENEIO (CLA)

La Direzione nasce con l'intento di valorizzare e "centralizzare" la figura dello studente potenziando e meglio coordinando i servizi offerti alla componente studentesca. In questo contesto la Direzione sovrintende la reingegnerizzazione dei processi, al fine di favorire la dematerializzazione dei servizi agli studenti. Progetta, promuove ed eroga i servizi innovativi rivolti agli studenti, con particolare attenzione alle politiche di diritto allo studio e sostegno agli studenti.

Assicura il raccordo di tutte le attività di gestione della carriera studentesca, curandone gli aspetti giuridici e amministrativi, nonché tutti i benefici e le agevolazioni per il diritto allo studio e per l'adozione di misure inclusive per tutta la comunità studentesca. Nello specifico, la Direzione opera nell'ottica di assicurare lo sviluppo e la piena realizzazione del diritto allo studio con particolare riferimento ai programmi di residenzialità.

Si incorporano all'interno della Direzione anche funzioni di promozione delle politiche di genere e di inclusione a favore degli studenti.

Nella Direzione afferisce il Centro Linguistico di Ateneo, attraverso il quale si assicura un servizio per favorire la dimensione internazionale dell'apprendimento universitario, attraverso la promozione delle competenze delle lingue straniere e dell'italiano per stranieri.

La Direzione presidia, altresì, le funzioni relative alla progettazione e gestione del Sistema archivistico e Bibliotecario di Ateneo, curando lo sviluppo, il coordinamento e la gestione del patrimonio bibliotecario dell'Ateneo, nonché la valorizzazione del patrimonio culturale e scientifico rappresentato dell'Ateneo per estenderne la fruizione a un pubblico ampio.

DIREZIONE PER GLI AFFARI INTERNI

La Direzione costituisce la struttura centrale che traduce in azioni amministrative le linee strategiche di governo, gestisce le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, cura la gestione del personale, sovrintende e indirizza la gestione economico-finanziaria. In particolare, la Direzione per gli affari interni assicura:

- il presidio giuridico ed economico per la programmazione del fabbisogno e gestione del personale dell'Ateneo assicurando, inoltre, lo sviluppo professionale secondo le indicazioni della normativa vigente.
- Il coordinamento delle risorse economico-finanziarie dell'Ateneo assicurandone la coerenza con le politiche e le strategie degli Organi di governo, nonché l'ottimizzazione e la valorizzazione delle variabili economico, finanziarie e patrimoniali di Ateneo e dei servizi economici. Assicura la gestione del sistema contabile, fiscale e patrimoniale, la redazione dei bilanci dell'Ateneo collegando le risorse agli obiettivi della programmazione annuale e triennale. In tale ambito, supporta e coordina il processo di budget anche attraverso la gestione degli strumenti informativi dedicati.

DIREZIONE INNOVAZIONE DIGITALE, PATRIMONIO, EDILIZIA E SOSTENIBILITÀ

La Direzione sarà deputata a:

- sostenere il processo di transizione digitale attraverso l'implementazione e formalizzazione di standard per lo sviluppo dei servizi ed il coordinamento di progetti IT, al fine di incrementare il livello di specializzazione e conoscenza di metodologie propedeutiche all'introduzione di nuove soluzioni digitali (es. raccolta dei requisiti, analisi funzionali, operazioni di help desk, ...) che riguardano, in maniera trasversale, tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo, assolvendo, al contempo, anche funzioni connesse alla Cybersecurity, assicurando la protezione e riservatezza dei dati personali.
- Progettare, realizzare, gestire e presidiare i servizi informativi dell'Ateneo, costituendo un punto riferimento e raccordo trasversale alla pluralità di strutture e servizi per quanto concerne infrastruttura di rete e sistemistica, applicazioni e servizi di supporto e per la gestione dei flussi documentali.
- Dare applicazione ai piani di sviluppo edilizio d'Ateneo sovrintendendo alle fasi programmatiche, di progettazione ed esecuzione dei lavori, e provvedere alla valorizzazione del patrimonio immobiliare e impiantistico in un'ottica che coniughi l'efficientamento energetico e la sostenibilità con il miglioramento della qualità degli spazi e del patrimonio.

- Assicurare la gestione degli interventi manutentivi per tutte le strutture di Ateneo, comprese quelle delle sedi decentrate, garantendo anche un presidio territoriale, e coordinando le attività di prevenzione e alla protezione dai rischi, anche antincendio.
- Presidiare, organizzare e gestire attraverso contratti centralizzati i principali servizi di funzionamento degli spazi di Ateneo.
- Curare la gestione delle gare di appalto di lavori e opere.
- Fornire servizi, anche di consulenza e formazione applicata, a soggetti terzi, con preferenza per enti pubblici, sui temi dei contratti pubblici di lavori, forniture e servizi.

Al fine di assicurare un coordinamento permanente tra le Direzioni e tra queste e i Dipartimenti e i Centri Interdipartimentali, sarà attivato un tavolo permanente di coordinamento, presieduto dal Direttore generale e composto dai Dirigenti, dai responsabili dei servizi amministrativi dei Dipartimenti e dei Centri interdipartimentali e i Responsabili delle unità in staff e di raccordo alla Direzione generale.

STRUTTURE DI SUPPORTO ALLA GOVERNANCE

- **Creare** un'unità in staff per i servizi del Rettorato che includa la Comunicazione Istituzionale, gli eventi e del cerimoniale, Portavoce e ufficio stampa.
- **Istituire** un'unità in staff alla Direzione Generale che includa, la gestione degli affari giuridico/legali, elettorali e negoziali (processi di acquisto di beni e servizi di rilevante importo o complessità), del welfare e pari opportunità, della trasparenza e anticorruzione, del supporto agli Organi Collegiali e ogni altra attività che rientra nelle funzioni riconducibili al Direttore Generale, assicurando un efficace coordinamento con le altre Strutture Organizzative dell'Ateneo anche attraverso l'attribuzione di specifiche funzioni di staff per macro ambiti di attività.
- **Creare una unità funzionalmente dipendente dalla Direzione generale**, che accorpi i temi della pianificazione e della valutazione, della progettazione didattica e accreditamento dei Corsi di Studio, ascolto stakeholders, sviluppo organizzativo e processi di assicurazione della qualità.
- **Creare unità di raccordo tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti - Centri interdipartimentali** a cui assegnare funzioni di coordinamento gestionale e raccordo con tali strutture decentrate, al fine di assicurare omogeneità nelle procedure ed efficacia e rapidità nell'adozione degli atti amministrativi e tecnici conseguenti. Una delle predette unità sarà dedicata ai progetti di Ateneo di rilevanza strategica che richiedono una gestione di natura

trasversale ai processi in capo alle diverse unità organizzative dell'Ateneo. Tali strutture hanno carattere di temporaneità nelle more della reale operatività delle Direzioni a cui, a regime, tali funzioni saranno delegate.

CONFERMA MODELLO ORGANIZZATIVO DIPARTIMENTALE

La revisione organizzativa non apporterà modifiche all'attuale configurazione del modello organizzativo dipartimentale adottato con DD n. 448/2023 se non limitatamente alla classificazione delle strutture di III livello che da "Aree" sono riclassificate in "Uffici", nonché alla denominazione di alcune unità organizzative al fine di uniformare il modello organizzativo dell'Amministrazione centrale con quello dipartimentale.

DECENTRAMENTO FUNZIONI

Si attuerà un graduale processo di decentramento delle funzioni ai centri autonomi di gestione relative all'acquisito di beni e servizi non assegnate a livello centrale, gestione dei progetti dipartimentali, pagamenti e rimborsi missioni, mantenendo, come sopra riportato, un raccordo, a regime, dei dirigenti per aree tematiche.

MONITORAGGIO E CONTROLLO DEI PROCESSI

Prevedere per ciascun processo un costante monitoraggio e revisione del workflow, preordinati alla definizione chiara delle responsabilità e delle procedure, del coordinamento del processo, della corretta gestione dei flussi informativi e documentali e del monitoraggio delle prestazioni. Ciò richiede l'adozione sistemica di applicativi gestionali e un elevato livello di digitalizzazione dei processi che consentano di:

- Ottimizzare i processi al fine di rendere i processi più efficienti, eliminando ridondanze e colli di bottiglia.
- Automazione delle attività ripetitive: nei processi complessi, il work-flow può automatizzare alcune operazioni ripetitive o a basso valore aggiunto, riducendo il rischio di errori manuali e liberando risorse per compiti più complessi.
- Miglioramento della comunicazione: il flusso di lavoro facilita il passaggio di informazioni tra i diversi membri di un team o tra i vari reparti aziendali. La definizione chiara di responsabilità e scadenze assicura che tutti siano allineati e che non ci siano fraintendimenti.

- Monitoraggio e controllo: attraverso un work-flow, è possibile monitorare lo stato di avanzamento di un processo, identificare rapidamente eventuali problemi e intervenire tempestivamente per correggerli.
- Standardizzazione dei processi: stabilisce procedure operative standard (SOP), che consentono di eseguire i processi in modo uniforme e coerente, garantendo risultati di qualità e conformità alle normative.
- Riduzione dei costi e dei tempi: grazie alla riduzione degli errori, alla maggiore efficienza e alla standardizzazione, il work-flow consente di ottimizzare i tempi e le risorse.

RIESAME ANNUALE DEL MODELLO

Prevedere specifiche KpI per l'analisi dell'efficacia del modello e nella logica del ciclo Plan Do Check Act, effettuando annualmente un riesame del modello organizzativo nell'ambito del più ampio del riesame della gestione delle risorse.

Per l'implementazione e lo sviluppo del modello organizzativo saranno intraprese delle azioni di accompagnamento che prevedono alcuni interventi riferiti principalmente alla mappatura dei processi, delineando ruoli e responsabilità formalizzate, al fine di facilitare la collaborazione tra Amministrazione e dipartimenti, all'aggiornamento del catalogo dei servizi, al monitoraggio continuo dell'assetto organizzativo. Particolare enfasi sarà posta alla formazione del personale diretta a sostenere tale processo di adattamento organizzativo e all'automazione dei processi per semplificare operazioni ripetitive e ridurre i tempi di esecuzione.

NUOVO CCNL E VINCOLI

L'implementazione del nuovo assetto organizzativo avverrà in coerenza con quanto prescritto dal nuovo C.C.N.L. 2019-2021, che rappresenta uno strumento fondamentale per l'attivazione di una nuova strategia gestionale riguardante il personale tecnico e amministrativo mirata a garantire la qualità del lavoro all'interno dell'Ateneo favorendo il benessere dei lavoratori nell'ambito di un ambiente sereno e produttivo.

Il modello classificatorio del personale definito nel nuovo CCNL persegue la finalità di realizzare il bilanciamento tra la gestione e valorizzazione delle competenze dei dipendenti attraverso lo sviluppo professionale del personale e le esigenze e obiettivi organizzativi delle amministrazioni, anche alla luce del mutato quadro normativo, quali ad esempio: ***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.

In fase di implementazione del modello organizzativo e, in particolare, nell'attribuzione di *incarichi a termine di natura organizzativo-gestionale, specialistica o professionale*, occorrerà tener conto, oltre che della consistenza del *Fondo risorse decentrate personale delle Aree Operatori, Collaboratori e Funzionari*, anche del vincolo posto dall'art. 87 del vigente CCNL che dispone il conferimento di posizioni organizzative e professionali ai soli dipendenti dell'Area dei Funzionari effettivamente in servizio. Mentre, per il personale afferente alle Aree degli Operatori e dei Collaboratori, ai sensi dell'art. 117 del predetto CCNL potranno essere attribuite indennità per compiti *che, pur rientrando nelle funzioni proprie dell'Area di appartenenza, comportano l'assunzione di specifiche responsabilità.*

FABBISOGNO DEL PERSONALE

La programmazione del fabbisogno del personale coerente con le esigenze connesse alla realizzazione del modello organizzativo sarà definita nel Piano Integrato di attività ed Organizzazione (PIAO) relativo al prossimo triennio che illustrerà - compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale - le politiche di reclutamento del personale, di formazione e sviluppo di competenze professionali a supporto dello sviluppo organizzativo delineato nel progetto di revisione. L'implementazione del modello sarà ulteriormente sviluppata tenendo conto delle determinazioni che vorrà adottare il CdA con riferimento alla programmazione del fabbisogno del personale.

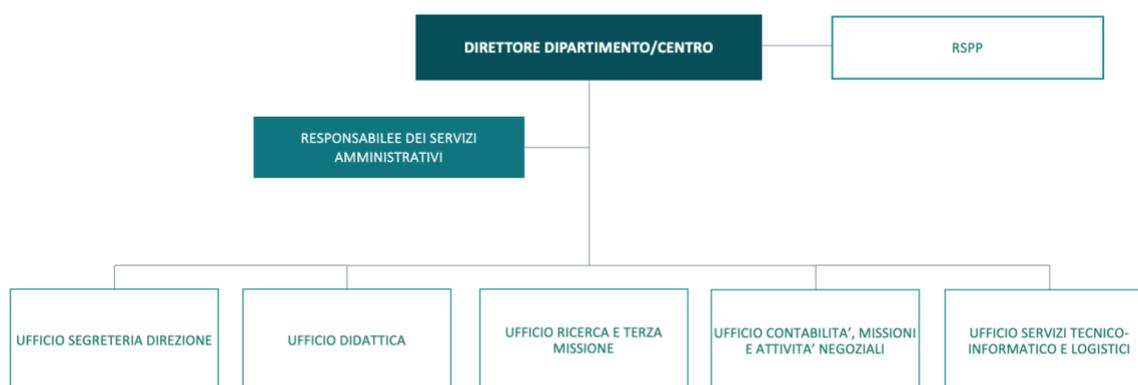
PROPOSTA DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO (TO-BE)

L'organigramma ricavato dalla ipotesi di nuovo modello organizzativo per l'Amministrazione centrale e i Dipartimenti/Centri interdipartimentali è illustrato negli schemi seguenti.

NUOVO ORGANIGRAMMA – AMMINISTRAZIONE CENTRALE



NUOVO ORGANIGRAMMA – DIPARTIMENTI E CENTRI INTERDIPARTIMENTALI



ROADMAP

L'implementazione del nuovo modello organizzativo sarà effettuata con gradualità, anche per garantire un adeguato processo di cambiamento organizzativo che richiede tempi più dilatati per l'assestamento della nuova struttura, organizzativo anche tenuto conto della necessità di reclutare nuove figure apicali che ne garantiscano la piena funzionalità.

Dall'altra parte, si richiamano le ragioni di necessità ed urgenza per le quali si propone la tempestiva adozione del presente atto di riorganizzazione dell'Ateneo, che deriva da una specifica esigenza manifestata dal Consiglio di Amministrazione di portare a compimento, entro il 2024, il progetto di revisione organizzativa, già avviato negli scorsi anni, quale miglioramento funzionale ed organizzativo incrementale rispetto alla situazione esistente. Si dà atto, pertanto, che la proposta di revisione dell'assetto organizzativo rappresenta una prima tappa di un più ampio e generale processo di riorganizzazione dell'Ateneo, che è suscettibile di tutti gli aggiustamenti che si renderanno necessari per renderlo più funzionale con particolare riguardo al processo di decentramento che si intende attuare che rappresenta una inversione di rotta dell'Ateneo. Da ciò deriva il carattere sperimentale della nuova organizzazione che sarà sottoposta a verifica periodica per misurarne il grado di efficacia.

L'implementazione del modello richiede l'adeguamento del vigente regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi, emanato con D.R. n.424 del 31.07.2015, al fine di garantire una gestione coerente ed efficace delle risorse e dei processi, assicurando al contempo, l'allineamento con le nuove esigenze strutturali e operative dell'organizzazione.

ELENCO DEI DOCUMENTO CONSULTATI A SUPPORTO DELL'ANALISI

- Piano strategico 2024-2026 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20-22 dicembre 2023
- “Regolamento sull’organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi del Politecnico di Bari adottato D.R. n. 424 del 31 luglio 2015 e allegato *Piano Operativo per l’implementazione del nuovo modello organizzativo*”;
- “Analisi e re-ingegnerizzazione dei processi organizzativi & Linee guida per la riorganizzazione del Politecnico di Bari” trasmessi con nota prot. n. 31337 dell’8 novembre 2021;
- D.D. n. 1 del 03 gennaio 2019 – Assetto organizzativo gestionale di Ateneo;
- D.D. n. 707 del 07 ottobre 2019 – Rettifiche parziali assetto organizzativo;
- D.D. n. 117 dell’8 marzo 2021 - Decreto di riorganizzazione 8 marzo 2021
- D.D. n. 192 del 26 aprile 2021 - Decreto di rettifica CSD e Centro Linguistico di Ateneo
- *Linee guida del nuovo modello organizzativo 2023* (deliverable Società Deloitte) presentato ai direttori di dipartimento dal Direttore generale dott. Sandro Spataro nella riunione del 15 dicembre 2022;
- DR n. 1420 del 29 dicembre 2022, ratificato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2023
- D.D.G. n. 12 del 5/1/2023 di costituzione dei gruppi di lavoro, incaricati di supportare gli Organi di vertice politico e gestionale nella definizione dell’assetto organizzativo interno del Centro dei Servizi di Ateneo per la Transizione al Digitale e del Centro dei Servizi di Ateneo per la Gestione degli Appalti;
- D.D. n. 448 del 05 maggio 2023;
- PIAO 2021-2023; 2022-2024; 2023-2025; 2024-2026
- Relazioni Direttore Generale anni 2021, 2022 e 2023;
- Documento “*Sintesi del Riesame di AQ di Ateneo*”, oggetto di esame nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 05 settembre 2024 e dei relativi esiti
- DTL5_PoliBA_Relazione Attività Svolte_v.2.0_20240430 (deliverable Società Intellera consulting)
- Documento prodotto dal Gruppo di Lavoro nominato con Nota Direzione Generale prot. N. 27912/2023 del 4/8/2023 (Relazione sulla revisione dell’assetto organizzativo nell’ambito del Bilancio, Contabilità, Fisco e Previdenza)
- Documento prodotto dal Gruppo di Lavoro nominato con Nota Direzione Generale prot. N. 27911 del 04/08/2023 (Relazione sulla revisione dell’assetto organizzativo nell’ambito della Ricerca, Internazionalizzazione, Terza Missione e Post-lauream)
- Esiti della deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 05 settembre 2024 di monitoraggio del PIAO 2024-2026.

ALLEGATO 2

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.