



Nuovo modello organizzativo

indirizzi strategici

Dott. Antonio Romeo – Direttore Generale
Novembre 2016



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

PREMESSA

Affrontare il tema organizzativo delle università oggi è al contempo una sfida e una necessità. E' una sfida perché intervenire in via migliorativa sugli assetti organizzativi richiede consapevolezza del contesto esistente e una spiccata visione strategica. E' una necessità perché la velocità dei cambiamenti normativi e di sistema, a cui si aggiunge la carenza di risorse finanziarie, determinano il bisogno di utilizzare al meglio quelle disponibili.

I processi di cambiamento che hanno interessato in questi anni il Sistema Universitario hanno modificato considerevolmente lo scenario di riferimento entro il quale operano le singole università e conseguentemente anche il loro orientamento strategico e al cambiamento.

Lo scopo del presente documento è quello di fornire agli Organi di Governo dell'Ateneo le basi informative e gli strumenti procedurali e metodologici necessari affinché si possa delineare un modello organizzativo di Ateneo, che non solo sia coerente con logiche di maggiore efficienza in epoca di risorse scarse, ma che risulti anche frutto di dinamiche di condivisione e collaborazione sinergica tra i diversi attori coinvolti.

Tale assetto organizzativo, da realizzarsi nel rispetto degli indirizzi strategici, dell'autonomia e della responsabilità dei Dipartimenti e delle altre strutture didattiche e di ricerca, mira:

- all'accrescimento dell'efficacia, dell'economicità, della speditezza e rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa,
- alla migliore utilizzazione e valorizzazione del personale tecnico-amministrativo e dirigente, nel rispetto dei principi di autonomia e responsabilità individuale, spirito di partecipazione e leale collaborazione,
- allo sviluppo delle capacità di innovazione e competitività dell'organizzazione, nell'ottica della semplificazione ed informatizzazione dei processi gestionali,
- al controllo dei comportamenti organizzativi e degli andamenti gestionali;
- alla trasparenza.

Le caratteristiche organizzative e gestionali, la storia e la sintesi delle informazioni numeriche dell'Università di Palermo, di interesse per la collettività, sono ampiamente trattate e rappresentate nel documento programmatico triennale dell'Ateneo (Piano integrato 2016-2018), a cui si rinvia integralmente.

In questa sede, in corrispondenza del paragrafo che segue, pertanto ci si limiterà a tratteggiare in estrema sintesi le caratteristiche principali dell'Università di Palermo.

Ciò che comunque sembra essenziale in questa sede è avviare, partendo dai documenti programmatici, una sorta di riflessione sul versante organizzativo che consenta, una volta effettuata una ricognizione dell'esistente, di delineare un percorso di miglioramento organizzativo orientato al miglioramento continuo, cioè alla graduale e continua crescita dell'efficienza, dell'innovazione e della qualità dei servizi.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

1. UNIPA IN NUMERI

L'Ateneo di Palermo è un'università "generalista", egualmente orientata alla didattica ed alla ricerca, per l'importanza delle due aree e per le inevitabili interazioni fra le stesse. La sua vocazione "generalista" è legata alle sue dimensioni e, soprattutto, ad una precisa scelta strategica connessa al suo ruolo storico e sociale.

L'Università degli studi di Palermo ha una consolidata presenza culturale, scientifica e didattica in tutta la Sicilia centro-occidentale e da sempre si fa carico di una missione educativa di carattere sociale, oltre che culturale; missione tipica di un'università pubblica ancor più importante, dato il particolare contesto territoriale e sociale in cui opera. Un portato di tradizione ed esperienza che l'Università coniuga con una costante apertura all'innovazione, alla ricerca, al dialogo con il mondo produttivo, ponendosi come tassello di un mosaico di istituzioni impegnate nella crescita del territorio e nello sviluppo di relazioni internazionali mirate alla diffusione del sapere.

I compiti principali dell'Ateneo sono la formazione degli studenti, la promozione della conoscenza tramite la ricerca scientifica ed il trasferimento della conoscenza alla società. I principali portatori d'interesse dell'Università sono quindi gli studenti e la società nel suo complesso. Nello specifico, all'interno di quest'ultimo elemento si deve fare riferimento ai principali Enti che compongono la struttura dello Stato a livello locale.

L'Ateneo di Palermo è articolato in cinque Scuole, venti Dipartimenti e in un complesso Sistema di Laboratori di Ateneo "ATeN Center".

La consistenza numerica del personale al 31 dicembre 2015 è di: 880 docenti, 672 ricercatori (di cui 79 a tempo determinato), 2 assistenti R.E., il Direttore Generale, 5 Dirigenti (di cui 1 a contratto), 1.987 tecnici amministrativi (comprende anche il personale economicamente a carico dell'Ateneo che presta servizio presso l'AOUP) e 30 collaboratori linguistici per un totale di 3.577 unità [fonte: settore programmazione risorse umane].

Nell'anno accademico 2015/2016 gli studenti iscritti ai 124 corsi di studio dell'Ateneo sono indicati nella tabella sotto riportata.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Tab. 1 - Studenti totali e regolari iscritti ai corsi di studio triennali, a ciclo unico e magistrali

| A.A. 2015/2016 | Lauree triennali e ciclo unico | Lauree magistrali | Totale |
|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------|
| Regolari | 27.218 | 4.919 | 32.137 |
| Non regolari | 7.676 | 602 | 8.278 |
| Totale Iscritti | 34.894 | 5.521 | 40.415 |
| di cui Iscritti al primo anno | 7.680 | 2.052 | 9.732 |
| di cui immatricolati | 7.637 | - | 7.637 |

Fonte: Anagrafe Nazionale Studenti – Cruscotto D’Ateneo CINECA (Dati estratti al 22/09/2016)

All’offerta formativa relativa ai corsi di studio di cui sopra si aggiungono 67 scuole di specializzazione con 724 iscritti, 20 corsi fra master di I e II livello con 293 iscritti e 3 cicli di dottorati attivi, XIX, XX e XXI rispettivamente con 23 corsi e 219 iscritti, 20 corsi con 169 iscritti e 16 corsi con 124 iscritti.

Complessivamente la formazione post laurea coinvolge allo stato attuale 1.529 studenti. Accanto alla didattica, l’Università degli studi di Palermo mette in campo un’ampia attività di ricerca. Nel 2015 sono stati presentati al MIUR 113 progetti PRIN e 7 progetti Legge 6/2000. Sono stati presentati, inoltre, altri 21 progetti ad altri Ministeri ed Enti Pubblici e Privati e sono stati depositati 14 brevetti e 2 spin off accademici.

2. L’ATTUALE STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL’AMMINISTRAZIONE CENTRALE

La struttura tecnico amministrativa dell’Università degli studi di Palermo è definita dal Direttore Generale sulla base degli indirizzi strategici del Consiglio di Amministrazione.

La dimensione “organizzazione” comprende l’organigramma, l’individuazione delle responsabilità (centri di responsabilità) e, ove presenti, delle “corresponsabilità”, l’articolazione territoriale dell’amministrazione, il personale in servizio.

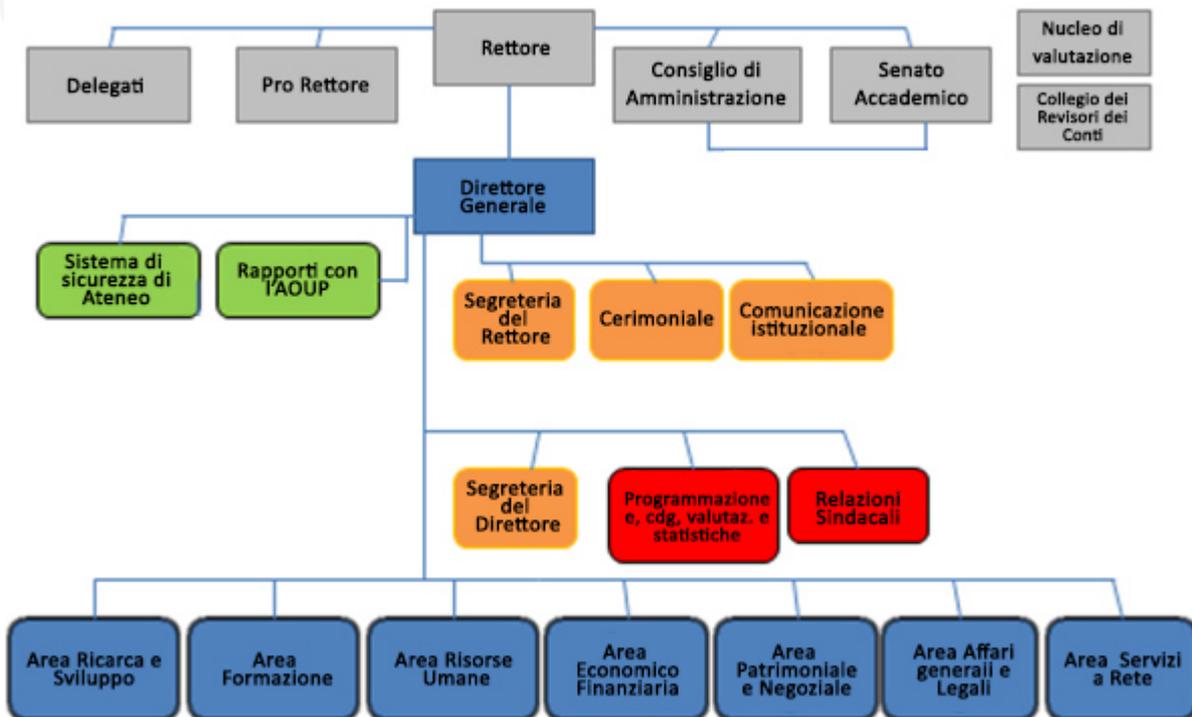
Di seguito l’attuale organizzazione dell’amministrazione centrale:



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

(Organigramma dell'Amministrazione centrale e la relativa legenda)

LEGENDA - ORGANIGRAMMA





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

3. PERCHE' UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO?

La necessità di razionalizzare la struttura organizzativa dell'amministrazione centrale sorge innanzi tutto dall'esigenza di redistribuire funzioni e risorse umane secondo le reali esigenze, in funzione degli indirizzi strategici delineati dall'ateneo e tenendo conto di uno specifico elemento di criticità (segnalato fra le minacce dalla swot analysis del piano strategico di Ateneo) costituito anche dalle limitate facoltà assunzionali, previste dalla normativa vigente.

È infatti "obiettivo prioritario" del Piano Strategico 2016 – 2018 il "rientro del costo delle spese fisse per il personale entro i limiti di legge", razionalizzando e ottimizzando l'utilizzo delle risorse.

Nel progettare quindi la riorganizzazione dell'amministrazione centrale è necessario anzitutto ipotizzare la riduzione del numero complessivo delle posizioni dirigenziali, in modo da adeguare le aree all'attuale consistenza di figure dirigenziali in organico ed al fine di contenere i costi, senza però sacrificare, in termini di qualità e di risorse dedicate, le funzioni strategiche connesse allo sviluppo, all'innovazione, al patrimonio e alla progettualità.

Occorre altresì sottolineare che esiste un complesso contenzioso, relativo al concorso a un posto di Dirigente dell'Area Didattica, che ha sostanzialmente reso difficoltose da alcuni anni le attività di presidio delle funzioni relative al supporto alla didattica e ai servizi agli studenti.

Rilevate le esigenze di adeguare il modello organizzativo esistente, occorre capire verso quale direzione orientare le scelte di rinnovamento della macchina organizzativa, partendo dalle criticità, attinte prevalentemente dalla swot analysis allegata alla programmazione 2016-2018 e dal programma di mandato del Rettore, che di seguito si elencano:

1. il funzionamento della macchina organizzativa dell'Amministrazione Centrale è piuttosto datato e non tiene conto delle esigenze di semplificazione e dei cambiamenti di contesto;
2. i servizi agli studenti non sono resi nell'ottica di avvicinamento alle esigenze dell'utenza, ma vengono percepiti in alcuni casi farraginosi e lontani dai veri luoghi dove si svolgono i percorsi formativi; dalla swot analysis emerge anche:
 - un elevato numero di studenti che abbandonano gli studi e una conseguente necessità di potenziare l'orientamento in itinere;
 - una limitata attrattività dei Corsi di Laurea e una conseguente migrazione intellettuale che potrebbe essere ridotta anche attraverso una razionalizzazione dell'offerta formativa, il potenziamento della comunicazione, dell'orientamento in ingresso e del placement;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- una bassa percentuale di studenti stranieri, che, oltre a risentire delle misure sopra indicate, potrebbe essere incrementata attraverso il miglioramento delle attività di internazionalizzazione;
 - che l'attuale definizione delle strutture decentrate (Scuole, Dipartimenti) necessita di una riorganizzazione per rendere più efficaci ed efficienti le attività di didattica e di supporto agli studenti;
3. manca una progettualità di medio lungo termine volta a migliorare la gestione del pregiato e vasto patrimonio immobiliare;
 4. il sistema bibliotecario e il sistema museale di ateneo richiedono politiche coordinate, ad oggi assenti, sia in termini di gestione delle risorse finanziarie e umane, sia in termini di progettazione e sviluppo di azioni programmatiche nel medio e nel lungo periodo;
 5. l'ateneo è carente sotto il profilo della presenza di un adeguato supporto manageriale ai processi connessi allo sviluppo strategico, alla qualità dei servizi e al monitoraggio degli indicatori strategici, ormai indispensabile in un sistema competitivo che dalla conoscenza ex ante e approfondita di dati fa discendere le politiche e gli indirizzi di Ateneo;
 6. manca una visione complessiva della comunicazione d'Ateneo, poiché le relative attività sono parcellizzate; tale aspetto ha influenza sia sull'immagine che sulla capacità di attrazione degli studenti;
 7. manca, analogamente, un coordinamento delle attività a supporto della internazionalizzazione, anch'esse parcellizzate;
 8. esiste un articolato contenzioso che richiede il prudenziale accantonamento di sempre maggiori risorse finanziarie; ciò è dovuto anche a una crescente difficoltà nell'espletare una adeguata e tempestiva attività difensiva a favore dell'Ateneo, oggi affidata esclusivamente all'Avvocatura Distrettuale dello Stato, pur in presenza di risorse umane qualificate in organico.

A partire dalle criticità sopra evidenziate, desunte anche dalle prime analisi di contesto organizzativo, emerge la necessità di avviare un percorso che conduce a un rinnovato modello organizzativo che, pur partendo dall'attuale struttura, è necessario adeguare alle nuove e necessarie competenze richieste e alla necessità di razionalizzazione dei servizi e delle funzioni.

In una seconda fase, e anche a seguito di una verifica della "tenuta" del nuovo modello organizzativo che si intende proporre, occorrerà individuare nuovi modelli organizzativi per le strutture didattiche e di ricerca, al fine di armonizzare le autonomie dipartimentali con un contesto che richiede sempre più scelte strategiche e gestionali di Ateneo.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

4. NOTE METODOLOGICHE PRELIMINARI ALLA PROPOSTA ORGANIZZATIVA

Prima di affrontare le problematiche specifiche e di individuare le corrispondenti proposte di soluzione in termini organizzativi, si ritiene prioritario condividere il significato di alcuni termini e dei criteri organizzativi che sono usati nella presente relazione:

- **Macro-organizzazione:** assetto generale di un'organizzazione in base a cui vengono regolati i processi di individuazione, differenziazione, interdipendenza e integrazione tra le Unità Organizzative (U.O.) di livello più alto.
- **Micro-organizzazione:** articolazione interna di ciascuna U.O. con l'indicazione dei compiti, attività, ruoli, responsabilità ecc.
- **Unità Organizzativa (U.O.):** aggregazione di persone, strutture, risorse, tutte impegnate nello svolgimento di funzioni, processi e attività omogenee.
- **Unità Organizzative di primo, secondo e terzo livello:** Le U.O. di primo livello hanno come figura sovra-ordinata solo il Direttore Generale; Le UU.OO. di secondo livello hanno come figura direttamente sovra-ordinata il responsabile di U.O. di primo livello; Le UU.OO. di terzo livello hanno come figura direttamente sovra-ordinata il responsabile di U.O. di secondo livello.
- **Unità Organizzativa in line:** U.O. che si occupa della gestione diretta dei processi e/o dell'erogazione dei servizi; è solitamente organizzata in modo tradizionale secondo relazioni gerarchico- funzionali.
- **Unità Organizzativa in staff:** U.O. che opera a supporto delle unità organizzative o degli organi che gestiscono i processi principali; esprime, di norma, competenze o di tipo specialistico/professionale o di carattere operativo; in entrambi i casi è collocata al lato della linea gerarchico- funzionale tradizionale.
- **Unità Organizzativa dirigenziale:** U.O. di primo livello, posta sotto la responsabilità di un dirigente, destinata all'esercizio e al coordinamento di attività corrispondenti ad ambiti istituzionali considerati di valenza strategica o innovativa.
- **Unità Organizzativa non dirigenziale:** U.O. di primo livello, posta sotto la responsabilità di soggetto non provvisto di qualifica / incarico dirigenziale.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- **Aree** - unità organizzative di livello dirigenziale, preposte alla gestione di macro processi strategici, dotate di autonomia gestionale, coordinate dal Direttore Generale e strutturate in unità organizzative subordinate dette Settori.
- **Settori** – principali articolazioni delle Aree dirigenziali che costituiscono unità organizzative complesse e presiedono al coordinamento ed alla gestione integrata di un insieme di attività/processi tra loro interdipendenti, di norma articolati in più Unità Operative.
- **Unità Operative** - unità organizzative di base con competenze omogenee con un'eventuale ulteriore suddivisione dei compiti all'interno dei servizi.
- **Servizi Speciali** – unità organizzative di livello intermedio, eventualmente articolate in unità operative, finalizzate alla gestione di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi, che, pur essendo di natura prevalentemente gestionale, assumono particolare rilevanza autonoma nell'ambito dell'organizzazione generale. I Servizi speciali sono gerarchicamente subordinati alla Direzione Generale.
- **Servizi professionali** – unità organizzative caratterizzate dall'attribuzione di particolari compiti di natura prevalentemente professionale e/o tecnica, che richiedono il possesso di competenze specialistiche e/o professionali. I Servizi professionali sono gerarchicamente subordinati alla Direzione Generale.

Al fine di favorire, anche sul piano organizzativo, la realizzazione di un "Ateneo agile e veloce", secondo la definizione data dal Magnifico Rettore nel suo documento programmatico, nel definire ed attuare il nuovo modello organizzativo verranno seguiti i seguenti criteri organizzativi:

- a) distinzione tra responsabilità politiche, di indirizzo, di controllo e gestionali;
- b) articolazione delle strutture per funzioni omogenee, distinguendo tra strutture permanenti e, ove necessarie, strutture temporanee, nonché tra strutture di linee e strutture di staff;
- c) Razionalizzazione delle strutture organizzative e dei processi: il processo di riorganizzazione individua unità organizzative su più livelli, via via sempre più elementari e favorisce la semplificazione dei processi, accorpando le funzioni/attività omogenee al fine di contenere i costi e migliorare i servizi offerti dall'Ateneo.
- d) Tendenziale decentramento delle funzioni, secondo i principi della direzione per obiettivi, tenendo in prioritaria considerazione le esigenze degli studenti, principali stakeholders dell'Ateneo;
- e) Utilizzazione dell'istituto della delega nei confronti delle figure apicali presenti in ateneo, vincolandole alla verifica dei risultati;
- f) Responsabilizzazione, partecipazione e valorizzazione del personale tecnico amministrativo coinvolto, a qualsiasi titolo, nei processi lavorativi, anche attraverso



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

la definizione dei criteri generali per il conferimento degli incarichi e delle posizioni organizzative, di un sistema di mappatura e valorizzazione delle competenze tecnico-specialistiche e comportamentali, al fine di garantire il matching migliore tra bisogni dell'organizzazione e le competenze del personale;

- g) Responsabilità qualificata: valorizzazione delle figure apicali ridefinendone i ruoli e le responsabilità, in coerenza con i rispettivi inquadramenti contrattuali (binomio autonomia-responsabilità);
- h) formazione continua del personale coerentemente con le modifiche organizzative e per lo sviluppo delle competenze necessarie nei diversi ruoli;
- i) sviluppo di forme organizzative orientate a rendere più efficace il collegamento tra Amministrazione Centrale e Strutture Accademiche;
- j) Gradualità del processo di riorganizzazione: le scelte organizzative adottate devono consentire una maggiore flessibilità e adattabilità in funzione di una maggiore efficienza del sistema.

5. LA PROPOSTA ORGANIZZATIVA

La proposta organizzativa che ne scaturisce è, in questa prima fase, quasi interamente orientata al rinnovo del modello organizzativo dell'Amministrazione centrale, pur impattando, in alcune delle funzioni, nell'articolazione delle Scuole e dei Dipartimenti.

Nei seguenti 10 punti sono tracciate le sostanziali novità, strettamente connesse alle criticità evidenziate nei precedenti paragrafi:

- 1) Nell'ambito dell'attuale Organigramma del Servizio Speciale Segreterie studenti prestano la propria attività lavorativa 86 dipendenti.

Non vi è dubbio che le Segreterie Studenti siano il *“primo e fondamentale punto di contatto tra gli Studenti, le loro famiglie e l'Università”* e che *“la loro funzione è estremamente delicata, poiché la qualità percepita dei servizi resi dall'Università si fonda in maniera determinante su questo primo punto di incontro.”*

Un primo approfondimento e traduzione in termini organizzativi del pensiero espresso dal Rettore nel suo documento programmatico, consente di non escludere la possibilità di trasferire le attività e le connesse risorse delle segreterie studenti presso le sedi della didattica, dove afferiscono o dove sono previsti servizi di coordinamento dei Corsi di Studio dell'attuale offerta formativa. Tale soluzione darebbe la possibilità allo studente di instaurare un rapporto diretto con la sede del corso di studi anche per quanto concerne gli adempimenti di segreteria, peraltro spesso connessi ad atti e o provvedimenti delle segreterie didattiche.

Presso la sede centrale delle Segreterie Studenti si potrebbero comunque continuare ad espletare le funzioni non decentrabili (immatricolazioni con le relative procedure di scorrimento delle graduatorie, iscrizioni e trasferimenti ad anni successivi al primo, gestione archivio, rilascio titoli accademici, recupero tasse, rimborso tasse e premialità, conferme titoli, coordinamento segreterie remote ecc.).



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

La proposta di revisione organizzativa prevede da un lato il decentramento di alcuni servizi amministrativi agli studenti presso i Dipartimenti, sotto il coordinamento delle Scuole, dall'altro un accentramento di alcune funzioni finalizzato a fare economie di scala contestualmente ad un migliore raccordo gestionale dei servizi relativi.

Per realizzare tale obiettivo, si è ritenuto di procedere, in primo luogo, ad una ridefinizione dell'assetto dell'Amministrazione Centrale, per quanto concerne le funzioni ad oggi attribuite dall'organigramma vigente all'Area Formazione, Cultura e servizi agli Studenti e all'Area Ricerca e Sviluppo, che, almeno in parte, è necessario che siano decentrate e direttamente gestite in sede Dipartimentale.

Al riguardo si sottolinea ancora che le suddette due Aree - rispettivamente dal settembre 2013 e da dicembre 2014 – sono state assegnate a Dirigenti *ad interim*; sicché appare opportuno, in relazione al predetto decentramento, che in un'ottica di eliminazione degli "interim", attribuire le funzioni - che devono pur sempre essere espletate in sede di Amministrazione Centrale attinenti alle due principali missioni della Didattica e alla Ricerca - ad un secondo livello organizzativo (Servizi Speciali) e non più ad unità organizzative dirigenziali o di primo livello (Aree).

2) Di contro, non può non sottolinearsi l'importanza di costituire una nuova unità organizzativa di primo livello che possa rappresentare uno strumento agile e flessibile di supporto al management per la gestione delle informazioni che provengono dalle diverse banche dati, per la formulazione e la traduzione operativa delle decisioni strategiche in azioni da trasferire all'intera macchina organizzativa.

Queste le funzioni che saranno svolte dalle unità organizzative di vario livello che saranno incardinate nell'Area qualità, programmazione e supporto Strategico, consistenti, in particolare:

- nell'attività di supporto alla misurazione e valutazione della performance, attraverso l'elaborazione e la produzione di indicatori di efficienza, efficacia e qualità della didattica, della ricerca, dei processi amministrativi e dei servizi erogati;
- nella cura della uniformità e coerenza dei dati divulgati rispetto alle differenti fonti dati;
- nello sviluppo di un Datawarehouse di Ateneo, con integrazione dei diversi sistemi informativi di Ateneo e la produzione di elaborazioni specifiche;
- nell'attività di supporto ai progetti di analisi e di studio dell'attività istituzionale di competenza della Direzione Generale;
- nell'attività di supporto alla raccolta e gestione dei dati sensibili relative alla qualità delle attività di servizio verso gli stakeholder;



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- nell'attività di supporto all'offerta formativa e all'accREDITAMENTO della Sede e dei Corsi di studio;
- nel supporto all'attuazione delle politiche di strategia e di sviluppo dettate dagli organi di governo;
- nel miglioramento dei processi amministrativi secondo standard di qualità;
- nell'attività di supporto al Nucleo di valutazione e al Presidio di Qualità;
- nell'attività di raccordo con i referenti statistici MIUR;
- nel supporto all'analisi organizzativa e correlato fabbisogno di personale TAB e dirigente;
- nell'attività di monitoraggio della spesa del personale;
- nell'attività di formazione continua del personale TAB e dirigente;
- nel supporto alla creazione, fusione e cessazione delle unità organizzative e correlato sistema degli incarichi (mappatura, pesatura e organizzazione del lavoro per obiettivi, formalizzazione delle relative determinazioni);
- nelle attività di raccordo con il Policlinico universitario e i Consorzi universitari.

3) Nell'ambito del piano strategico triennale 2016-2018, il raggiungimento dell'obiettivo relativo all'incremento della internazionalizzazione dell'offerta formativa suggerisce di prevedere un Servizio Speciale per l'Internazionalizzazione, nell'ambito del quale collocare le attuali Unità Operative di Area e/o di Base delle Aree Formazione e Ricerca; detto Servizio avrebbe la funzione di "potenziare il legame con le Scuole europee più avanzate" e diventare "strumento di attrazione di studenti e giovani dottorandi dei paesi rivieraschi del Mediterraneo" favorendo, altresì, "l'allargamento dell'orizzonte internazionale dell'Ateneo in aree geografiche fortemente dinamiche ma anche poco inserite nel circuito internazionale".

4) Altro punto di attenzione dal punto di vista organizzativo è rappresentato dalla previsione del Servizio professionale relativo all'Avvocatura di Ateneo, che consentirebbe all'Ateneo di esercitare in autonomia, direttamente con personale universitario in possesso della abilitazione all'esercizio della professione di avvocato ed iscritto nel c.d. Albo Speciale, il patrocinio tecnico presso le Autorità Giudiziarie, nei limiti consentiti dalla normativa vigente, oltre che gestire i contenziosi in sede stragiudiziale, curare la formulazione di pareri richiesti dalle Strutture di Ateneo e predisporre la richiesta di pareri per questioni di particolare rilevanza giuridica all'Avvocatura dello Stato.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

5) La costituzione dei Servizi Professionali, ai quali verrebbe assegnato il personale in possesso delle relative abilitazioni che presta attualmente servizio nell'ambito delle Area Patrimoniale e Negoziale e nell'Area Affari Generali e Legali, comporterebbe inevitabilmente una contrazione delle funzioni oggi attribuite alle suddette Aree dall'Organigramma vigente.

6) Inoltre l'Area Affari Generali e Legali sarebbe ulteriormente alleggerita dalle competenze in materia di privacy, trasparenza e prevenzione alla corruzione che, unitamente a quelle svolte dal Settore "Organi collegiali ed elezioni" sarebbero espletate da unità organizzative incardinate nell'ambito della Direzione Generale. Alla luce di quanto detto, appare funzionale procedere all'accorpamento delle due Aree (Patrimoniale e Negoziale e Affari Generali e Legali) in una unica Area Negoziale nella quale far confluire i rimanenti Settori e le relative UOB ad oggi afferenti alle suddette Aree.

7) Di contro, al fine di dare maggiore dignità al servizio tecnico, si potrebbe procedere alla costituzione di una nuova Area Tecnica, diretta da una figura Dirigenziale che si ponga l'obiettivo di esprimere progettualità finalizzate all'attrazione di risorse di provenienza comunitaria che possano valorizzare il consistente patrimonio immobiliare di Ateneo. Insomma una gestione evoluta e strategica del patrimonio, unitamente alla creazione e valorizzazione di un parco progetti di Ateneo appare ormai imprescindibile per trarre benefici e non svantaggi dalla gestione del patrimonio immobiliare Unipa.

8) Si ritiene, altresì, che possa essere prevista una specifica unità organizzativa di II livello denominata Sistema Museale di Ateneo che gestisca, in sinergia con l'Area Tecnica e nell'ambito delle rispettive competenze, il complesso patrimonio di collezioni universitarie (il Museo Geologico "G.G. Gemellaro", il Museo di Zoologia "P. Doderlein", il Museo dell'Osservatorio Astronomico, l'Orto Botanico, il Museo della Radiologia "Cignolini", il Museo storico dei Motori e dei Meccanismi e le numerose collezioni scientifiche possedute dai Dipartimenti) "nella prospettiva dell'Università come motore culturale dello sviluppo del territorio".

9) Inoltre appare opportuna anche la previsione di un centro unico di spesa "Sistema Bibliotecario di ateneo" (SBA) al fine di razionalizzare gli acquisti con particolare riferimento alle riviste elettroniche, razionalizzazione già avviata con la creazione dei Poli Bibliotecari e l'aggregazione in essi delle Biblioteche dei Dipartimenti e delle Scuole e che va ulteriormente rafforzata.

10) Un ulteriore tassello è rappresentato dalla previsione di un'unità organizzativa che comprenda tutte le competenze relative alla comunicazione istituzionale, (ufficio stampa, portavoce del Rettore, portale di Ateneo, social media, marketing) con l'obiettivo di migliorare la reputazione Unipa attraverso anche la creazione di un'immagine coordinata di Ateneo.

La nuova configurazione che ne consegue prevede la presenza di cinque Aree (due in meno dell'attuale Organigramma) che di seguito si elencano:

- 1) Area qualità, programmazione e supporto strategico



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

- 2) Area Risorse Umane e affari generali
- 3) Area Economico – Finanziaria
- 4) Area Patrimoniale e Negoziabile
- 5) Area Tecnica

a cui si aggiungono:

6 servizi speciali

7 servizi in staff

2 servizi professionali

2 centri di servizio di ateneo

I vari step di realizzazione del modello organizzativo sono definiti all'interno del gantt allegato, all'interno del quale si prevede altresì la possibilità di verificare, ad un anno dalla sua adozione, l'efficacia e l'efficienza delle nuove strutture, con un particolare approfondimento sulla necessità di attivare una sesta area che comprenda al suo interno sia le funzioni relative ai sistemi informativi sia quelle relative alla comunicazione.

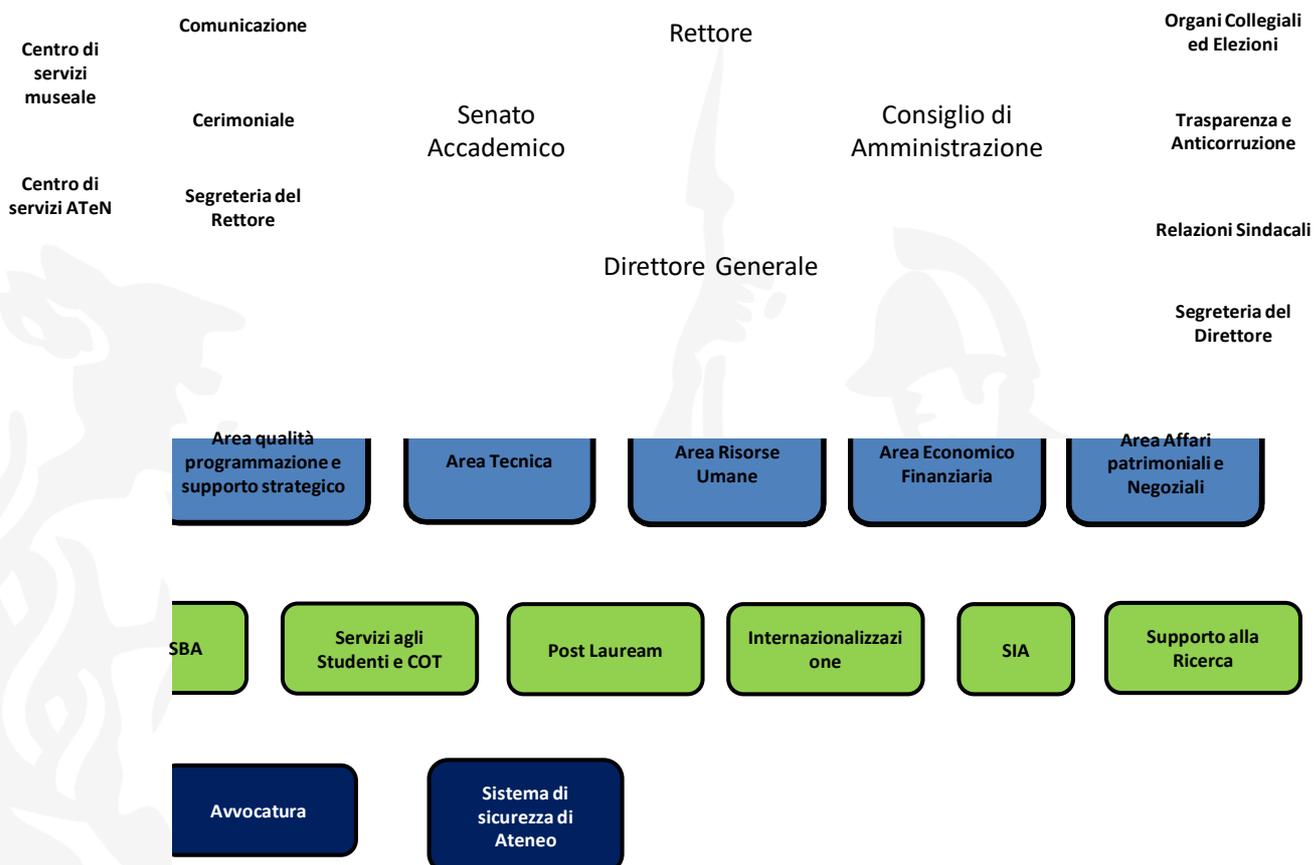
Ai fini di una più immediata leggibilità di seguito è rappresentata una prima ipotesi di organigramma, elaborata a seguito delle riflessioni ed approfondimenti di cui alla presente relazione.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

4.1 Organigramma

ORGANIGRAMMA AMMINISTRAZIONE CENTRALE



| GANTT - PIANO PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Descrizione processi-attività | Nov 2016 | Dic 2016 | Gen 2017 | Feb 2017 | Mar 2017 | Apr 2017 | Mag 2017 | Giu 2017 | Lug 2017 | Set 2017 | Nov 2017 | Dic 2017 |
| Indirizzi nuovo modello organizzativo | | | | | | | | | | | | |
| Regolamento di organizzazione | | | | | | | | | | | | |
| Mappatura processi Segreterie studenti, Strutture dipartimentali e Scuole | | | | | | | | | | | | |
| Provvedimenti attuativi Aree | | | | | | | | | | | | |
| Provvedimenti attuativi Servizi Speciali | | | | | | | | | | | | |
| Provvedimento attuativo Centro museale | | | | | | | | | | | | |
| Provvedimento attuativo Avvocatura | | | | | | | | | | | | |
| Formazione del personale in ragione delle modifiche organizzative | | | | | | | | | | | | |
| Identificazione e adeguamento spazi e postazioni di lavoro in ragione delle modifiche organizzative | | | | | | | | | | | | |
| Verifica attuazione implementazione nuovo modello organizzativo | | | | | | | | | | | | |
| Determinazioni conseguenti all'esito della verifica | | | | | | | | | | | | |
| Indirizzi organizzativi pe le Strutture didattiche e di ricerca | | | | | | | | | | | | |