



UNIVERSITÀ
degli STUDI
di CATANIA

DIREZIONE
GENERALE

Consiglio di amministrazione
Seduta del 02.04.2015

<input checked="" type="checkbox"/>	A.P.S.E.Me.	<input checked="" type="checkbox"/>	A.R.I.T.	<input checked="" type="checkbox"/>	Rettore
<input checked="" type="checkbox"/>	A.Lo.Se.V.	<input checked="" type="checkbox"/>	A.G.A.P.	<input checked="" type="checkbox"/>	Direttori
<input checked="" type="checkbox"/>	A.P.S.	<input checked="" type="checkbox"/>	A.R.S.Sa.N.	<input checked="" type="checkbox"/>	Org. Collegiali
<input checked="" type="checkbox"/>	A.P.Pa.M.	<input checked="" type="checkbox"/>	U.L.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	Segret. Rett.
<input checked="" type="checkbox"/>	A.L.P.I.	<input checked="" type="checkbox"/>	A.Se.G.	<input checked="" type="checkbox"/>	Pres. Qualità
<input checked="" type="checkbox"/>	Economato	<input checked="" type="checkbox"/>	A.Di.	<input checked="" type="checkbox"/>	Nucleo di Val.
<input checked="" type="checkbox"/>	S.S.C.	<input checked="" type="checkbox"/>	A.Fo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Revisori
<input checked="" type="checkbox"/>	U.C.S.P.M.	<input checked="" type="checkbox"/>	A.Ri.	<input checked="" type="checkbox"/>	C.O.F.
<input checked="" type="checkbox"/>	A.Pi.Co.G.	<input checked="" type="checkbox"/>	CAPITT	<input checked="" type="checkbox"/>	C.E.A.
<input checked="" type="checkbox"/>	A.S.I.	<input checked="" type="checkbox"/>	C.L.M.A.	<input checked="" type="checkbox"/>	C.B.D.
<input checked="" type="checkbox"/>	A.F.I.		Tipografia Uni.	<input checked="" type="checkbox"/>	C.In.A.P.

- 1) Direzione Dipartimenti
2) Presidenti S.B.S. - SA/Arg
3) Presidente Sc. Mancine

33) Applicazione del nuovo modello organizzativo – gestionale dell’Ateneo (C.d.a. 29 luglio 2014).

I. Premessa.

Il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 29 luglio 2014, ha definito, per macro – linee, il nuovo modello organizzativo, che prevede un rafforzamento della centralità dei dipartimenti, invertendo l’attuale “sistema decisionale e gestionale”, che, al momento, risulta accentrato in capo all’amministrazione centrale.

Tale nuovo modello, coerentemente a quanto stabilito dalla normativa, spinge nei fatti l’Università a modificare il suo atteggiamento nella conduzione della gestione; per un ente pubblico l’aspetto più significativo, di tale mutamento, è quello di una maggiore attenzione nei confronti dei risultati, al fine di aumentare la propria competitività.

Senza soffermarsi sul particolare sistema decisionale di tipo verticistico adottato negli ultimi anni dall’Ateneo, oggi risulta evidente che l’attività direzionale universitaria deve rispondere, in modo tempestivo, alle sollecitazioni derivanti dai nuovi modelli orientati verso una sempre maggiore evoluzione e miglioramento della gestione; conseguentemente, si deve passare da un “modus gerendi” di tipo operativo, finalizzato all’ottenimento dei risultati nel breve periodo, ad una conduzione di livello strategico. Gli Atenei devono adottare, quindi, una logica di tipo privatistico-aziendale, di breve, medio e lungo periodo, basata sul processo di pianificazione e di controllo; da tale cambiamento deriva anche la modifica del “processo decisionale”, che è il vero punto di partenza per poter comprendere l’importanza dei risultati economici, il cui raggiungimento resta strettamente collegato alla “performance” dell’ente.

di efficienza

Come era già stato evidenziato nella precedente delibera, il cambiamento nel nostro Ateneo si può realizzare solo attraverso una maggiore condivisione con i dipartimenti e con una loro diretta partecipazione sin dal momento delle scelte strategiche dell’Ateneo; conseguentemente, per far sì che le scelte assunte dagli Organi di governo siano efficaci ed efficienti, è necessario anche che vi sia un’ordinata distribuzione delle specifiche professionalità, presenti e/o da rilevare all’interno dell’Ateneo.

Nella stessa delibera si rilevava, infatti, che questo “cambiamento” è tanto più necessario, quanto più si consolidano e si estendono i processi di valutazione e di accreditamento che hanno, tra le conseguenze principali, l’attribuzione di centralità, nell’allocazione delle risorse e nei relativi risultati conseguiti attraverso le attività svolte. Tali risultati interagiscono direttamente con le missioni istituzionali assegnate agli atenei e realizzate proprio all’interno dei dipartimenti che, a fronte di una maggiore autonomia, sono chiamati ad una altrettanto maggiore responsabilità; tutto ciò nella considerazione che questo nuovo modello di *governance* deve puntare proprio sulle predette strutture dipartimentali, in quanto esse rappresentano i veri motori del sistema e solo attraverso esse è possibile azionare le leve delle missioni istituzionali, affidate all’Ateneo.

Viene ricordato, a tal proposito, che la normativa riguardante la riforma della pubblica amministrazione prevede, per ogni settore pubblico, una specifica rilevazione nella quale le missioni esprimono “le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa pubblica”, mentre i programmi rappresentano “aggregati omogenei di attività svolte allo scopo di perseguire obiettivi ben definiti nell’ambito delle finalità istituzionali”; ciascun programma costituisce, pertanto, un livello di aggregazione tale da consentire al “decisore politico” di poter scegliere l’impiego delle risorse tra i vari scopi alternativi. Peraltro, in questa direzione spingono tutti i diversi interventi legislativi, che orientano l’Università verso le anzidette logiche di governo e di organizzazione.



Questa linea di riforma della *governance* si attua attraverso interventi a vari livelli, alcuni dei quali in corso di realizzazione, a partire dalle modifiche statutarie (con particolare riferimento a quelle che riguardano la composizione del Senato accademico) e dalle scelte in materia di allocazione delle risorse.

Risulta evidente, altresì, che, per ottenere un nuovo apparato amministrativo – gestionale nell'Ateneo e renderlo integralmente funzionale, si deve necessariamente prevedere una prima fase finalizzata al decongestionamento dell'attuale sistema, la cui semplificazione deve essere ben riconfigurata e ripianificata, attraverso un preciso ordine basato sull'individuazione delle varie criticità e sull'univocità dei processi, che si realizzano nell'ambito dell'assetto organizzativo.

Una volta deciso e condiviso l'iniziale assetto organizzativo dei dipartimenti, delle aree dell'amministrazione e dei centri di servizio, è necessario che tutti i soggetti coinvolti abbiano la consapevolezza dei tempi necessari per un complessivo assestamento dello stesso.

II. Il nuovo sistema informativo dell'Ateneo.

1) Il sistema informativo.

Il sistema informativo deve essere concepito come un insieme organizzato di informazioni, risorse e procedure necessarie per gestire i processi dell'ente; per quanto riguarda gli aspetti strategici, il sistema informativo deve: a) essere finalizzato alla competitività dell'ente e, pertanto, deve contribuire al miglioramento dei processi decisionali, alla realizzazione delle attività operative e alla massima flessibilità; b) apportare "valore", nel senso di favorirne il contenuto innovativo, grazie ad una maggiore efficacia consentita da un più valido apporto qualitativo e tempestivo delle informazioni.

Il sistema informativo agisce, pertanto, nell'ambito organizzativo dell'Ateneo e si compone del sistema dei processi/cicli gestionali, individuando tutte le informazioni necessarie per consentire di rilevare e trattare tutti i fatti amministrativi e contabili.

Risulta prioritario, quindi, riordinare, innanzitutto, l'attuale organizzazione sulla base delle specifiche responsabilità e delle specifiche competenze istituzionali, che ricadono sui vari centri di responsabilità (dipartimenti, aree, ecc...); l'anzidetta individuazione delle responsabilità concorre, altresì, a misurare i singoli processi decisionali, che devono essere attivati con il preciso obiettivo di perseguire adeguati livelli di efficienza e di economicità.

2) Il cambiamento tecnologico dell'Ateneo.

Per supportare e rendere univoca l'informazione interna, nonché per accompagnare dal punto di vista tecnologico il cambiamento organizzativo dell'Ateneo, si ricorda che, nella stessa seduta del Consiglio di amministrazione del 29 luglio 2014, sono stati approvati dei fondamentali progetti strutturali volti a sostituire l'attuale software di contabilità ed è stato individuato anche uno specifico applicativo per la gestione dei processi e dei flussi documentali.

Al fine di decongestionare l'attuale sistema informativo, una prima soluzione è stata quella avviata recentemente dalla Direzione generale, che ha messo a disposizione dei Direttori dei dipartimenti e di tutti i titolari dei fondi un apposito applicativo on-line (nota 21.03.2015, prot. n. 35753), sviluppato nell'ambito del progetto economico-patrimoniale, attraverso il quale è possibile rilevare, in tempo reale, la situazione contabile sia complessiva, sia dettagliata delle risorse finanziarie; l'applicativo in questione, oltre a fornire tutti i dati derivanti dal bilancio unico, permette di collegarsi ad un altro software (no-carta), sviluppato sempre nell'ambito del predetto progetto, che, a sua volta, consente di prelevare e stampare direttamente i documenti (mandati quietanzati e relativi supporti documentali), al fine di poter consultare quanto precedentemente disposto, nonché di poter



successivamente snellire le procedure relative alla rendicontazione dei progetti di ricerca, che oggi risultano esageratamente centralizzate, rendendo inefficiente sia l'operato dei servizi amministrativi, sia quello di tutti i soggetti richiedenti.

Sempre al fine di decongestionare il sistema, il predetto applicativo sarà, a breve, integrato con la visualizzazione degli emolumenti corrisposti, in un dato periodo, a favore dei beneficiari, i cui costi potranno essere attestati direttamente dalle stesse strutture dipartimentali. Nella logica di potenziare il sistema informativo interno dell'Ateneo e di dotare le strutture di idonei strumenti di gestione per snellire le attuali ed articolate procedure, non più accettabili per quanto si sta per organizzare, è stato configurato e avviato il predetto software di contabilità - Easy Uni.co (economico-patrimoniale) di proprietà di questo Ateneo (acquisito in *open - source*), che consentirà di gestire in modo integrato, più servizi amministrativi (contabili, provveditorali, ecc...); si precisa, a tal proposito, che dopo l'interruzione del progetto, avvenuta nei mesi precedenti, è stato necessario recuperare i dati per la contabilità generale e provvedere urgentemente alla riconfigurazione del sistema, nonché riprendere i corsi di aggiornamento per il personale che opererà, a giorni, con il predetto applicativo, stante anche l'urgenza di imminenti adempimenti di legge (*fattura elettronica, split payment, ecc...*).

3) Manuale unico delle procedure.

Tra gli strumenti informativi occorre segnalare, altresì, il c.d. "manuale unico delle procedure" - C.d.A. 29 luglio 2014 - il cui prototipo è stato realizzato dalla Direzione generale con la collaborazione del C.E.A. e di alcune aree; tale strumento è stato strutturato secondo specifiche tematiche lavorative individuate singolarmente o in condivisione dalle predette strutture dirigenziali, al fine di uniformare e non disperdere più l'informazione.

Ciascun dirigente avrà, quindi, il compito di perfezionare e concludere, entro due mesi dall'approvazione della presente delibera, l'aggiornamento degli atti all'interno dell'applicativo, stante che dopo tale periodo il sistema sarà definitivamente ufficializzato. Per consentire, quindi, il continuo aggiornamento saranno istituite, all'interno della micro-organizzazione delle aree, specifiche unità di coordinamento, così come nell'ambito dell'assetto organizzativo delle strutture dipartimentali, il cui personale, individuato da ogni area, avrà il compito di collaborare con le strutture dirigenziali e dipartimentali. A tal proposito è previsto che anche il Direttore del dipartimento potrà partecipare, direttamente (perfezionando o suggerendo), al mantenimento e allo sviluppo del predetto sistema informativo.

III. La pianificazione delle risorse finanziarie e le procedure di assegnazione dei budget dipartimentali.

1) La pianificazione delle risorse finanziarie.

Il Consiglio di amministrazione, nell'anzidetta delibera del 29 luglio 2014, ha stabilito che, in termini di distribuzione delle risorse, tra i diversi livelli di governo dell'Ateneo, vengono riservate al centro le risorse necessarie per le coperture della spesa fissa e dei servizi generali e comuni dell'Ateneo e, quindi, vengono allocate le rimanenti alle strutture dipartimentali.

In particolare, il processo di riorganizzazione amministrativa dell'Ateneo si articola su due livelli:

- un livello centrale, con compiti di organizzazione e gestione di servizi comuni e generali, nonché di definizione di procedure comuni per le strutture dipartimentali e di consulenza per tali strutture;

df



- un livello dipartimentale, con competenze amministrative e contabili idonee ad assicurare la gestione delle risorse del dipartimento (nei limiti determinati dai regolamenti), nonché la complessiva gestione delle attività istituzionali dipartimentali.

La programmazione finanziaria e delle risorse deve essere, pertanto, un processo strutturato e finalizzato a raccordare gli obiettivi generali della pianificazione strategica alle decisioni di allocazione delle risorse e, in definitiva, alla elaborazione degli atti rilevanti (bilancio, programmazione del reclutamento, ecc...).

Per quanto riguarda i documenti contabili, in particolare, essi saranno strutturati per missioni istituzionali (didattica e ricerca) e per programmi o linee di attività (studenti, personale, edilizia, attrezzature, ecc...) che, secondo la tipologia di intervento, potranno essere pianificati nel breve, medio e lungo periodo, con una durata massima di tre anni. La programmazione di cui sopra definisce anche il metodo di allocazione delle risorse tra le strutture dipartimentali.

A valle del processo di programmazione strategica e di programmazione finanziaria opera la valutazione della *performance* dei dipartimenti, basata sui risultati conseguiti dagli stessi, in relazione agli obiettivi attribuiti alla loro responsabilità, e sui costi delle loro attività, ricostruiti in relazione sia alle risorse ad essi direttamente assegnate, sia a quelle riconducibili alle loro attività attraverso le procedure di contabilità analitica, da implementarsi a seguito dell'introduzione della contabilità economico-patrimoniale.

2) La procedura di assegnazione del budget dipartimentale.

Per quanto sopra, si specifica che l'impiego delle risorse affidate ai singoli centri di responsabilità deve evidenziare il rendimento prodotto e le valorizzazioni apportate a favore del bilancio unico dell'Ateneo; il titolare del centro di responsabilità è il diretto responsabile della gestione e dei risultati derivanti dall'utilizzo delle risorse umane, finanziarie e strumentali allo stesso assegnate.

L'Ateneo, nell'affidare nuove risorse ai centri di responsabilità, deve tener conto dell'effettivo impiego dei finanziamenti precedentemente assegnati e dei relativi risultati.

In particolare, l'Ateneo, attraverso la programmazione e la gestione delle risorse:

- a) definisce annualmente le linee strategiche e le proprie politiche di settore;
- b) emana le direttive generali per l'azione amministrativa e per la conseguente destinazione dei finanziamenti;
- c) assegna ai centri di responsabilità (dipartimenti, aree dirigenziali) una quota parte delle dotazioni di bilancio commisurata alle risorse finanziarie disponibili;
- d) finanzia progetti annuali e programmi pluriennali, definendo, nell'ambito delle assegnazioni, gli interventi istituzionali di funzionamento e di sviluppo (investimenti).

Conseguentemente, sulla base della pianificazione e della programmazione delle risorse, il Rettore (possibilmente entro il mese di luglio) comunica ai direttori dei dipartimenti le risorse per consentire la predisposizione (possibilmente entro il 5 ottobre) del Budget di previsione annuale e pluriennale dell'esercizio successivo.

In particolare, ciascun centro di responsabilità dipartimentale, sulla base delle risorse comunicate, entro e non oltre il mese di luglio, predispose annualmente il Budget annuale, definito in base alle linee programmatiche; ai Centri di imputazione di costo e ricavo (laboratori, biblioteche, ecc...) possono essere assegnate delle risorse in coerenza con gli stanziamenti attribuiti al centro di responsabilità dipartimentale.

La proposta di Budget è predisposta dal Direttore del dipartimento e deliberata dal relativo Consiglio ed è così strutturata: a) un Budget economico; b) un Budget degli Investimenti. Detta



situazione verrà comunicata all'area competente dell'amministrazione centrale per provvedere agli atti consequenziali.

Successivamente, le linee programmatiche su base annuale e triennale sono approvate dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore (non oltre il mese di novembre); il Rettore, inoltre, stabilisce le date delle sedute per i pareri e per l'approvazione da parte degli organi di governo e di controllo del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e del Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale.

IV. L'organizzazione funzionale dell'Ateneo.

1) Il nuovo impianto organizzativo - gestionale.

Al fine di riformulare il sistema gestionale di un ente, è necessario assumere un modello organizzativo, in cui vengano tracciate le linee di sviluppo del sistema informativo. L'Ateneo, attraverso l'articolazione dei suoi centri di responsabilità, afferenti al proprio assetto organizzativo, deve rilevare e monitorare le proprie attività ai fini della misurazione dei risultati conseguiti.

L'organizzazione deve essere, altresì, funzionale alle esigenze interne di tutte le strutture gestionali e all'attività complessiva dell'Ateneo, al fine di sviluppare e mantenere il predetto sistema informativo, che costituisce l'asse fondamentale per l'intero impianto gestionale e procedurale dell'Ente.

Il sistema organizzativo è, quindi, un istituto economico, nonché un vero e proprio strumento gestionale che definisce, oltre la "costosità" della stessa struttura, anche le funzioni, i compiti ed i collegamenti all'interno del suo assetto.

L'organizzazione dell'Ateneo è composta da quattro aspetti :

- l'aspetto fisico (edifici, impianti, raggruppamenti di persone, ecc...);
- l'aspetto funzionale (funzioni e compiti delle singole componenti);
- l'aspetto relazione (collegamenti tra le parti);
- l'aspetto economico (costi e ricavi della gestione, investimenti).

Per poter dar seguito all'autonomia gestionale e alla conseguente responsabilità dei dipartimenti, è necessario che i processi di esecuzione delle decisioni e le conseguenti operazioni siano rilevati nel proprio ambito organizzativo, ossia là dove i fatti amministrativi effettivamente si manifestano.

Una decisione operata all'interno della stessa struttura dipartimentale, infatti, non può che produrre effetti inversi rispetto all'attuale sistema, soprattutto per quanto concerne la tempestività dell'esecuzione delle singole azioni, stante che il ciclo risulta meno dispersivo, e che le ridondanze informative restano circoscritte nel proprio ambito lavorativo.

Uno degli obiettivi dell'Ateneo, dal punto di vista organizzativo, è quello di ottenere uno strumento per poter misurare l'effettiva efficienza allocativa delle risorse, nonché invertire l'attuale sistema "verticista" dei poli amministrativo-contabili dei P.A.C., i cui cicli (strutturati in modo lineare per servizi) si movimentano attraverso una gestione affidata alle singole aree dirigenziali; è stato, ormai, accertato che, in dette strutture, il predetto sistema decisionale si disperde negli intrecci e nei molteplici passaggi tra i dipartimenti e l'amministrazione centrale e viceversa, se non tra le stesse aree, che, tra l'altro, sono già gravate dei propri servizi.

Bisogna essere consapevoli che il nuovo impianto organizzativo-gestionale, una volta definito, deciso e condiviso, dovrà avere un suo normale tempo di assestamento, che potrà essere man mano appianato e migliorato, grazie a tutti i suggerimenti del personale docente, dirigente e tecnico - amministrativo, nonché attraverso un costante investimento tecnologico per lo sviluppo del più volte richiamato sistema informativo.



2) Uniformità dei livelli organizzativi – funzionali (sistema interfunzionale).

Per quanto sopra, la riorganizzazione necessita di una prima fase di avvio, che deve riguardare, innanzitutto, l'equa distribuzione del personale tra le strutture, che tenga conto dell'entità dei volumi trattati e di un successivo puntellamento sulla base delle specifiche professionalità del personale (anagrafe delle competenze), la cui graduale rotazione deve essere, già da adesso, comunicata e condivisa.

In particolare, la struttura amministrativa e dipartimentale, è immaginata come un sistema concreto, aperto, in relazione dinamica con l'ambiente nel quale agisce, ovvero, un sistema sociale dove assumono particolare rilievo i ruoli, i comportamenti, le motivazioni, le relazioni umane e le informazioni. Essa è, come già rilevato, anche un sistema fisico, dotato di tecnologie, impianti e processi produttivi, nonché un sistema economico, dove hanno rilevanza i ricavi, i costi e gli investimenti.

Per avviare dei modelli organizzativi e decisionali, è importante considerare ogni struttura operativa dell'Ateneo, come un "*sistema interfunzionale*", cioè un insieme ordinato di elementi separati, ma interdipendenti, volto a raggiungere un obiettivo prefissato; pertanto, la nuova visione gestionale dell'Ateneo deve assumere una logica omogenea e funzionale, che opera attraverso livelli organizzati di tutte le strutture operative, i cui assetti interni devono essere costruiti, tra di loro, in modo coordinato alle esigenze dell'ente.

L'obiettivo è, quindi, quello di riorganizzare la struttura dipartimentale in modo funzionale (micro-organizzazione) a quella di un'area dirigenziale, al fine di renderli entrambi collegabili e consolidabili per le attività comuni e per i processi trattati; inoltre, tale comune comportamento organizzativo, nel rispetto dei regolamenti, permetterebbe di non causare, come nel passato, più una divisione delle competenze con l'amministrazione e viceversa.

3) Livelli organizzativi dell'Ateneo.

Nelle aree e nei dipartimenti che si andranno a riconfigurare, ovviamente, restano verticali le singole posizioni di responsabilità; le strutture coinvolte si riassisteranno, a loro volta, in modo più orizzontale, in particolare in linee di attività e/o in servizi, al fine del loro coordinamento, della funzionalità complessiva, nonché della relativa pesatura.

Vista la precedente circolare del Direttore amministrativo del 10 maggio 2007 n. 29186, le posizioni del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo all'interno dell'Ateneo, saranno riformulate per livelli organizzativi nell'ambito del seguente assetto:

- 1. "**aree**": strutture organizzative di livello dirigenziale costituite dall'aggregazione di mezzi e di persone strumentali per l'esercizio e per il coordinamento di funzioni corrispondenti a vasti ambiti di competenza e di operatività;
- 2. "**ripartizioni**": strutture organizzative di primo livello istituite, di norma, in seno alle aree e derivanti, in questa fase, dal riassorbimento di precedenti strutture dirigenziali; esse hanno funzioni di coordinamento generale di servizi specifici e sono affidate, esclusivamente, al personale di categoria EP di prima fascia con elevato grado di autonomia e con funzioni vicariali;
- 3. "**unità operative di coordinamento**": strutture istituite all'interno delle anzidette aree con funzioni di coordinamento strategico trasversale; esse sono affidate al personale di categoria EP o D. Nelle stesse sono ricomprese le **strutture di coordinamento dipartimentale**", che, secondo la specifica linea di attività, saranno correlate ai c.d. "nodi dipartimentali", appositamente istituiti, per il raccordo gestionale di più settori dipartimentali ed affidati al personale afferente a dette strutture (manuale unico delle procedure);



- 3.a. **“unità operative di staff”**: strutture di staff del rettorato e della direzione generale con funzioni di coordinamento strategico; esse sono equiparate alle predette unità operative di coordinamento di area ed affidate al personale di categoria EP;
- 4. **“uffici”**: strutture organizzative di responsabilità in seno alle unità operative di area; detti uffici vengono istituiti, a pari livello, anche nell’ambito delle strutture dipartimentali e possono essere affidate a personale di categoria D o C;
- 5. **“sezioni”**: strutture organizzative di responsabilità in seno agli uffici, affidate a personale di categoria C.

Così come era stato già previsto con la predetta circolare, nell’ambito organizzativo, può essere istituita, ai fini dello sviluppo delle attività di ricerca, una **“unità organizzativa di progetto” (U.Or.P.)** (costituita, al fine del raggiungimento di specifici obiettivi per la ricerca; nelle strutture dipartimentali la conduzione di tale attività è affidata al Direttore del dipartimento o ad un suo delegato, pertanto non ha natura amministrativa); sempreché sia stabilito dal dipartimento, in tale ambito organizzativo è prevista la struttura amministrativa dell’ **“ufficio di progetto”**, affidata a personale di categoria di categoria EP, D o C.

Tale assetto organizzativo consentirà di raggiungere l’obiettivo di posizionare gradualmente il personale tecnico-amministrativo, tenendo conto delle specifiche professionalità (anagrafica delle competenze) nell’ambito di un’articolata e omogenea organizzazione, che rispetto al precedente sistema lineare, si estende in senso orizzontale.

Con la nuova organizzazione, strutturata in modo uniforme e consolidabile (per servizi e per linee di attività ai fini della misurazione dei rendimenti), si vuole fare acquisire una logica fondata sulla professionalizzazione del personale, al quale, attraverso la flessibilità, potrà essere garantita, oltre che l’individuazione e la specializzazione nel proprio “campo lavorativo”, anche la conseguente crescita professionale all’interno delle stesse strutture di riferimento.

Del nuovo assetto organizzativo si terrà conto in sede di stipula, con le OO.SS. e le R.S.U., del contratto integrativo; inoltre, si procederà ad una riformulazione delle varie micro-organizzazioni e della regolamentazione esistente per l’assegnazione delle fasce del personale EP, che dovrà tenere conto delle modifiche dei predetti assetti organizzativi e della effettiva pesatura delle varie posizioni.

4) La flessibilità organizzativa e la conseguente crescita professionale del personale.

Come già esposto, uno dei più importanti obiettivi è quello di consentire, sia al personale che opera nell’ambito delle strutture dirigenziali, sia a quello dei dipartimentali, una propria ed autonoma crescita professionale, ossia un’analoga opportunità che si può ottenere attraverso la flessibilità organizzativa all’interno dello stesso ambito organizzativo.

Premesso che l’attuale schema organizzativo indirizza le azioni dipartimentali verso l’amministrazione, la cui centralizzazione dei servizi non ha consentito, finora, di formulare una struttura operativa ed autonoma all’interno dei dipartimenti, così come avviene per analogia per le aree dirigenziali (micro-organizzazione), si rileva che ciò ha impedito di individuare e di responsabilizzare direttamente il personale tecnico-amministrativo nell’ambito organizzativo in cui lo stesso opera.

Definita la nuova struttura organizzativa, basata sui principi di una precisa individuazione delle responsabilità e dei carichi di lavoro, si potrà procedere alla rilevazione delle effettive carenze strutturali dell’ente, nonché al riconoscimento dei benefici economici spettanti al personale (progressione di carriera, ecc...), che ha condiviso e partecipato alla realizzazione del progetto comune, ossia quello di apportare un continuo miglioramento a favore dell’ente.

Nella nuova riformulazione e logica organizzativa, il personale si deve, quindi, riappropriare delle proprie competenze professionali per poter contribuire, *direttamente*, ad un miglioramento qualitativo della *performance* dell’Ateneo.

Handwritten signature



Tutto ciò rappresenta uno degli obiettivi che è stato immediatamente condiviso con le OO.SS., conseguentemente sarà adottato un indicatore oggettivo all'interno delle poste del C.C.N.L., ovvero una leva economica, che azioni il c.d. coefficiente di miglioramento del sistema organizzativo, le cui risorse interne ed aggiuntive possono essere reperite attraverso le nuove logiche gestionali (conto terzi, ecc...).

5) Organizzazione e competenze spettanti alla struttura dipartimentale (Ufficio del Dipartimento)

I dipartimenti sono strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo dotate di autonomia finanziaria, amministrativa e gestionale; essi, sotto l'aspetto organizzativo, sono dei centri di responsabilità, mentre le strutture e le unità operative al suo interno si definiscono centri di costo.

Il dipartimento è una struttura gestionale dell'Ateneo, il cui assetto organizzativo, viene definito dal Direttore generale attraverso un proprio decreto di micro - organizzazione; in tale ambito funzionale, al centro di responsabilità vengono affidate in modo formalizzato risorse economiche, umane e strumentali.

I servizi dipartimentali sono gestiti secondo *standard* comuni e regole generali, definite dall'amministrazione centrale, sulla base delle linee di indirizzo degli Organi di governo.

Il Direttore del dipartimento è il responsabile degli uffici, degli indirizzi relativi alla gestione e all'organizzazione del dipartimento (Ufficio amministrativo - gestionale e Ufficio didattico); nei dipartimenti in cui si realizza una gestione diretta dei servizi bibliotecari e dei laboratori verranno costituiti gli uffici delle biblioteche e dei laboratori, che possono articolarsi in sezioni per linee omogenee di attività. Il Direttore si avvale degli uffici per porre in essere le specifiche iniziative e adotta quanto necessario per il funzionamento generale della struttura, con la collaborazione dei responsabili dei servizi dipartimentali, al fine di organizzare le attività didattiche e di ricerca, nonché la gestione della struttura.

Il Direttore del dipartimento, per rendere funzionale la struttura, adotta la c.d. flessibilità organizzativa, al fine di ottimizzare le risorse economiche, nonché di valorizzare le competenze professionali e favorire la relativa crescita del personale.

Nel rispetto dei vincoli contabili e delle risorse impieghi del bilancio, nell'ambito di ogni sezionale, la responsabilità gestionale e la relativa funzione autorizzatoria della spesa resta in capo al titolare del centro di responsabilità, sempreché detto potere decisionale sia adottato nei limiti regolamentari; tale responsabilità è di tipo economico, ossia legata all'utilizzo dei fattori produttivi necessari per il raggiungimento dei risultati programmati (*la funzione autorizzatoria del bilancio di previsione o del rispettivo sezionale dipartimentale del bilancio unico o nel budget di riferimento, consiste nel limite all'assunzione di impegni di spesa, la cui singola entità, ai fini dell'iscrizione nei registri contabili, resta vincolata a quanto stabilito dall'apposito regolamento*).

Il funzionario responsabile di ciascun ufficio di dipartimento dipende gerarchicamente dal Direttore generale, il quale provvede ad assegnargli obiettivi e compiti atti ad assicurare il coordinamento, l'integrazione e il raggiungimento di obiettivi di interesse generale dell'Ateneo e vigila sul rispetto delle procedure generali e degli standard uniformi di riferimento.

Il direttore di dipartimento assegna, a ciascun funzionario responsabile, obiettivi atti ad assicurare la gestione delle attività in modo funzionale a quelli del dipartimento.

Il direttore del dipartimento, pertanto, attraverso uno specifico provvedimento del Direttore generale, fornisce ai funzionari responsabili degli uffici di dipartimento e al personale in genere, compiti e indirizzi in merito all'organizzazione dei servizi amministrativi e ai livelli minimi di attività di tali servizi, nonché ai compiti e alle modalità di impiego del personale assegnato al dipartimento, avendo riguardo al perseguimento degli obiettivi e alle priorità proprie del dipartimento e alle



esigenze della propria utenza. Il direttore del dipartimento vigila sul rispetto degli indirizzi e delle direttive, proprie e dell'amministrazione centrale, e segnala al Direttore generale ogni violazione.

La responsabilità della conduzione gestionale della spesa resta affidata ai funzionari dei servizi amministrativi e contabili, per cui in tale linea operativa, riguardante il processo di riscontro della legittimità e dell'economicità della spesa, nessuna decisione o autorizzazione viene assunta da parte del personale preposto ai predetti servizi; sulla base delle specifiche competenze nell'ambito gestionale, anche il responsabile dei servizi finanziari può coordinare e condurre la linea operativa della spesa, con esclusione delle attività proprie dei servizi provveditorali, di cui può, tuttavia, monitorare l'andamento per l'efficacia e l'efficienza della gestione, ai sensi della normativa vigente in materia di trasparenza e razionalizzazione della spesa pubblica per beni e servizi.

6) La struttura operativa (funzionale) del Dipartimento.

La struttura operativa (funzionale) del dipartimento è organizzata, innanzitutto, per servizi e per linee di attività; essa risulta articolata nei seguenti ambiti:

1. **Linee di attività:** a) Linea amministrativa (istituzionale, personale, ecc...); b) Linea gestionale (finanziaria, provveditorale, ecc...); c) Linea didattica; d) Linea ricerca.
2. **Servizi:** a) Servizi amministrativi; b) Servizi finanziari; c) Servizi provveditorali ed economici (MEPA); d) Servizi per la didattica; e) Servizi per la ricerca; f) Servizi per i laboratori didattici e di ricerca; g) Servizi per le biblioteche e le aule.

La nuova struttura organizzativa dipartimentale è articolata per linee di attività e per servizi, al fine delle specifiche misurazioni, nonché di promuovere l'efficacia, l'efficienza e l'economicità della gestione amministrativa, nonché di superare la parcellizzazione dei processi di lavoro e dei relativi ambiti di responsabilità.

Attraverso tale suddivisione in servizi dipartimentali, il Direttore potrà applicare la flessibilità interna per ottimizzare i carichi di lavoro all'interno della propria struttura (attraverso uno specifico provvedimento del Direttore generale), sempreché condivisa e individuata nell'ambito della stessa area funzionale del personale.

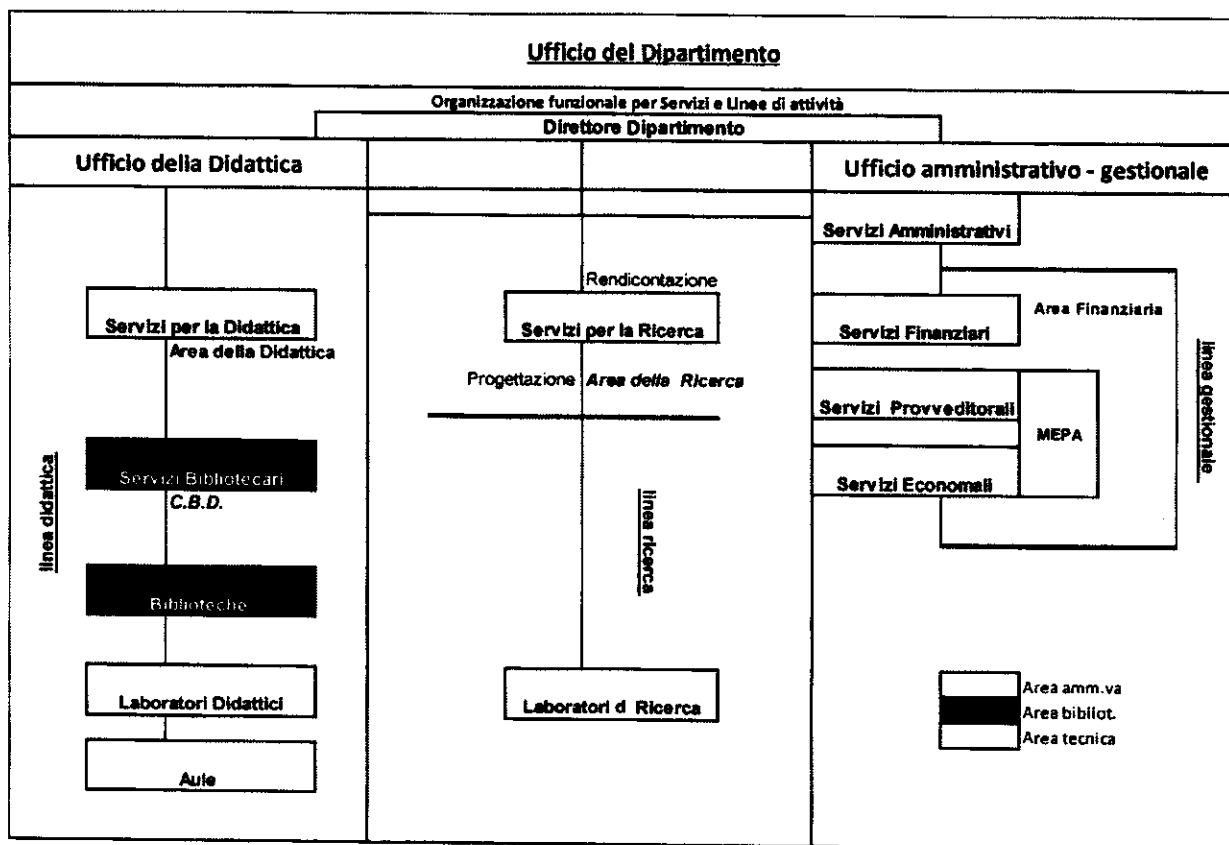
La struttura gestionale ed organizzativa dei dipartimenti si applica, per quanto di competenza, anche alle strutture didattiche speciali, alla Scuola superiore e alla facoltà di Medicina; per dette strutture è prevista la strutturazione di appositi sezionali all'interno del bilancio unico, così come già istituito per l'Azienda agraria.

Stante le difficoltà logistiche della Struttura didattica speciale – Architettura – con sede a Siracusa e della Struttura didattica speciale – Lingue e letterature straniere – con sede a Ragusa, sarà istituita un'apposita micro-organizzazione per supportare le attività amministrative, gestionali, tecniche, informatiche e di sicurezza, ciò al fine di garantire un servizio ed una presenza continua dell'Ateneo.

[Handwritten signature]



Schema funzionale per servizi e linee di attività



7) Fase e procedure della spesa dipartimentale.

Per quanto attiene la gestione dipartimentale, si specifica che per dar seguito alla fase iniziale della spesa, nonché alle relative procedure riguardanti le missioni, i servizi, le forniture e quant'altro sarà avviato, le autorizzazioni sono sottoposte al visto del Direttore o del Vice-Direttore del dipartimento.

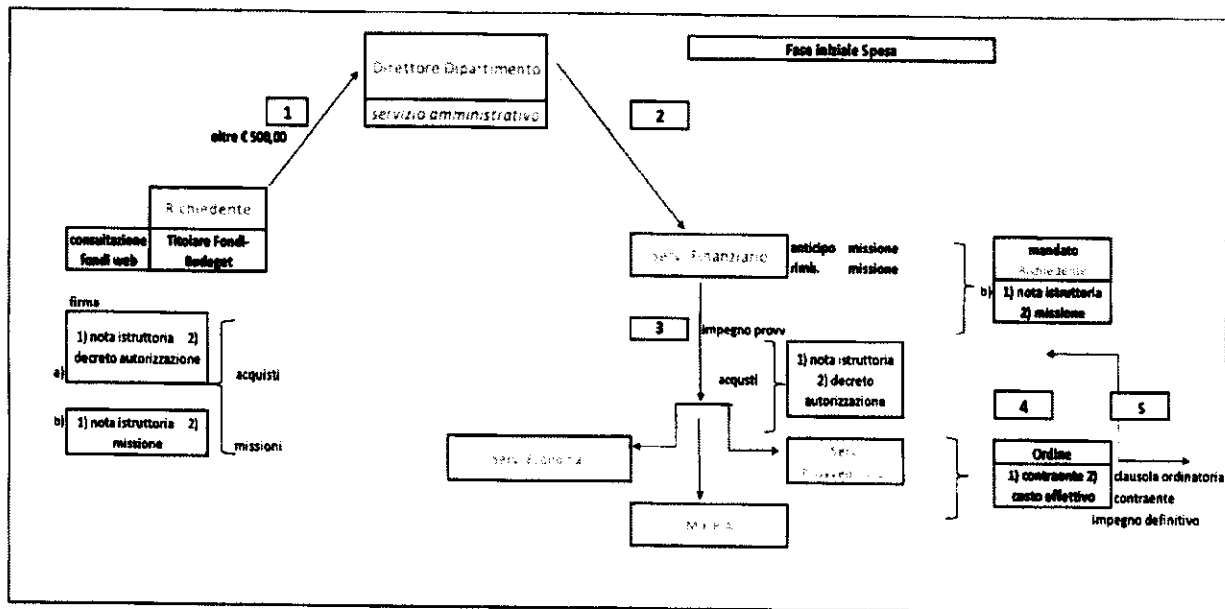
Il tutto sulla base del seguente ciclo gestionale:

1. Il richiedente trasmetterà l'anzidetta richiesta al Direttore, attraverso il modulo (che a breve sarà automatizzato per via web) della nota istruttoria e, in allegato, il "decreto autorizzatorio" (atto decisionale della spesa) o il modulo della missione (a breve automatizzato per via web). Ai sensi del vigente regolamento per l'amministrazione, la contabilità e la finanza il predetto decreto deve essere trasmesso, già firmato dal richiedente per essere avallato e sottoscritto dal Direttore del dipartimento, lo stesso dovrà evidenziare: a) l'oggetto e l'importo dei lavori, beni o servizi dei quali si chiede l'autorizzazione alla spesa; b) le ragioni che inducono a compiere la spesa; c) l'interesse pubblico che con essa si intende curare; d) il metodo di scelta del contraente; e) le clausole essenziali dell'atto; e) i fondi sui quali fare gravare la spesa.
2. Il Direttore del dipartimento, successivamente, dopo aver visto la richiesta (o autorizzato la richiesta on-line), inoltrerà, attraverso l'apposito ufficio amministrativo, la documentazione ai servizi finanziari della medesima struttura per il controllo della copertura e per l'assunzione dell'impegno provvisorio (sempre obbligatorio e antecedente all'avvio di qualsiasi tipologia di spesa).

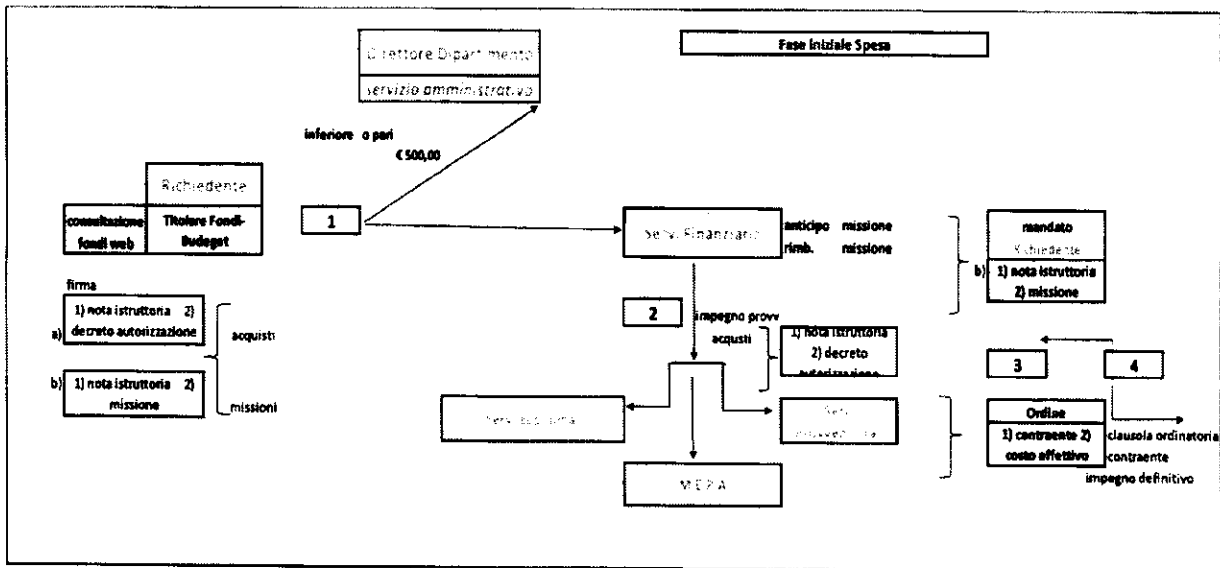


3. Fermo restando che il servizio finanziario potrà liquidare direttamente le richieste di anticipo o rimborso missioni in Italia; detto servizio trasmetterà, secondo l'entità dell'importo della nota istruttoria ai competenti servizi economici (per la spesa fino a € 250,00) o provveditoriali (ivi incluso il servizio M.E.P.A.), che provvederanno: alla espletazione della relativa procedura negoziata (secondo quanto stabilito dallo Statuto, dal regolamento di contabilità o dalle linee guide fornite dall'amministrazione centrale); alla registrazione del contratto e all'emissione, attraverso il nuovo software di contabilità "Easy-Unico" (al cui utilizzo è già stato formato il personale a cui verrà affidata la gestione del ciclo di spesa), dell'ordinativo automatizzato di fornitura (si ricorda che, ai sensi degli artt. 22, 23 e 56 del vigente regolamento per l'amministrazione la contabilità e la finanza, la "clausola ordinatoria" è composta dal numero di impegno definitivo (il cui importo va comunicato al servizio finanziario), dal numero e della data del decreto, i cui dati dovranno essere riportati in un settore del buono d'ordine, della lettera invito o qualsiasi documento inerente ad un altro analogo atto.

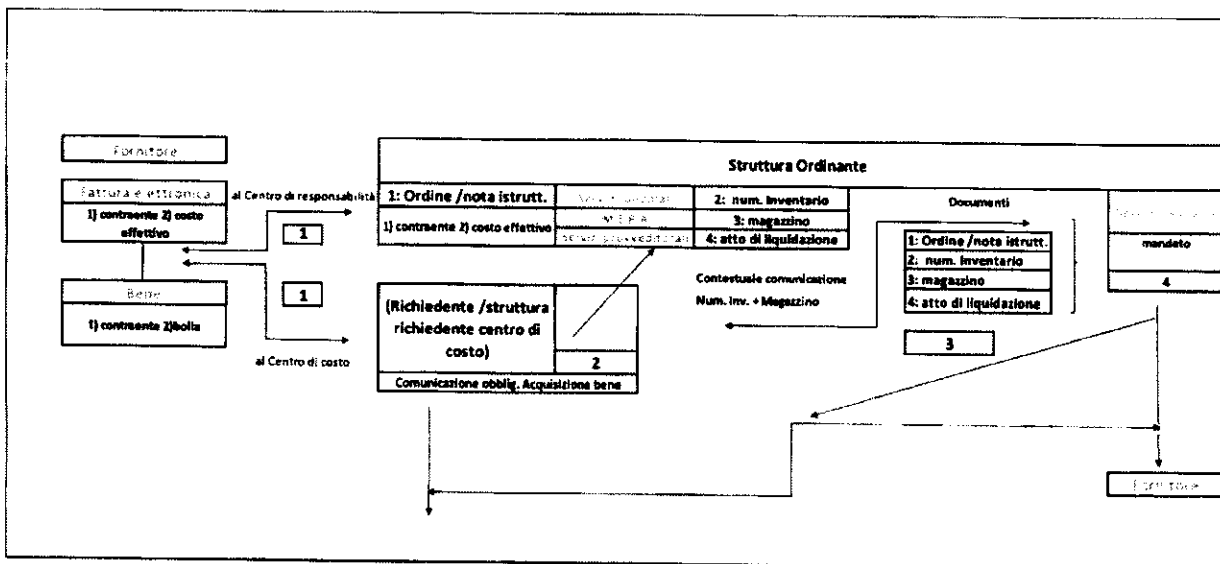
4. Il Direttore del dipartimento, al fine di snellire e velocizzare ulteriormente la spesa, potrà adottare la medesima procedura disposta dalla Direzione generale per quanto concerne le aree dirigenziali ed i centri di servizio, in merito al budget di funzionamento (non oltre € 1.000,00), ossia quella di stabilire un limite di spesa da autorizzare in autonomia (inizialmente per i dipartimenti non oltre € 500,00); in tal caso, dopo aver comunicato tale decisione all'Amministrazione centrale, il richiedente potrà procedere (previa registrazione della nota istruttoria e del relativo decreto autorizzatorio - atto decisionale relativo alla spesa - dai servizi amministrativi della struttura dipartimentale - o direttamente dai vari punti ordinanti, sempreché autorizzati dal Direttore del dipartimento) alla trasmissione diretta della documentazione, per avviare la fase della spesa, come descritto ai precedenti p. 2 e 3; la richiesta di cui trattasi dovrà essere, in questo caso, trasmessa, contestualmente, per conoscenza al Direttore del dipartimento, che potrebbe interrompere il processo di spesa, per possibili o eventuali osservazioni di merito.



g



- a) Al momento della formalizzazione dell'ordine (struttura ordinante/amministrativa), come descritto al precedente p. 3, è necessario inserire anche il centro di costo della struttura richiedente, ai fini di snellire l'imminente adempimento riguardante la tempistica correlata alla liquidazione della fattura elettronica (pagamento gg. 30), nonché alla consegna del bene, alla fase di inventariazione o di presa in carico del magazzino.



Al fine di valutare il volume delle attività dipartimentali, concernenti il ciclo gestionale, nonché per poter applicare la flessibilità del personale (nello stesso ambito dell'area funzionale) o per un'equa distribuzione delle unità lavorative tra le strutture dipartimentali, si rappresenta il numero dei movimenti degli atti amministrativi - contabili operati all'interno dei Dipartimenti e la relativa percentuale di incidenza tra le predette strutture (dati consolidati al 31.12.2013):

g



N.	DIPARTIMENTI al 31.12.2013	A.P.Pa.M. (forniture)		A.F.I. (missioni, mandati e reversali)		A.G.A.P. (contratti, assegni di ricerca)		Totale Movimenti	
		n.	(%)	n.	(%)	n.	(%)	Numero	(%)
1	Scienze delle Produzioni Agrarie e Alimentari	554	8,1	2611	8,0	73	7,1	3.238	8,0
2	Gestione dei Sistemi Agroalimentari e Ambientali	295	4,3	2708	8,3	56	5,4	3.059	7,5
3	Scienze Biologiche, Geologiche, e Ambientali	615	9,0	2614	8,0	76	7,4	3.305	8,1
4	Scienze Umanistiche	280	4,1	1693	5,2	38	3,7	2.011	4,9
5	Scienze della Formazione	88	1,3	753	2,3	14	1,4	855	2,1
6	Scienze Chimiche	573	8,4	1963	6,0	31	3,0	2.567	6,3
7	Scienze del Farmaco	476	7,0	1040	3,2	12	1,2	1.528	3,8
8	Fisica ed Astronomia	191	2,8	846	2,6	61	5,9	1.098	2,7
9	Matematica e Informatica	206	3,0	945	2,9	29	2,8	1.180	2,9
10	Giurisprudenza	205	3,0	1566	4,8	41	4,0	1.812	4,5
11	Ingegneria Civile e Architettura	231	3,4	1939	5,9	82	8,0	2.252	5,5
12	Ingegneria Elettrica, Elettronica e Informatica	278	4,1	2338	7,1	136	13,2	2.752	6,8
13	Ingegneria Industriale	241	3,5	1192	3,6	33	3,2	1.466	3,6
14	Economia e Impresa	208	3,0	1507	4,6	101	9,8	1.816	4,5
15	Scienze Politiche e Sociali	166	2,4	1492	4,5	79	7,7	1.737	4,3
16	Anatomia, Biologia e Genetica, Medicina Legale, Neuroscienze, Patologia Diagnostica, Igiene e Sanità Pubblica	294	4,3	1459	4,4	19	1,8	1.772	4,4
17	Scienze Mediche e Pediatriche	163	2,4	835	2,5	12	1,2	1.010	2,5
18	Chirurgia	234	3,4	625	1,9	10	1,0	869	2,1
19	Scienze Biomediche	648	9,5	1733	5,3	22	2,1	2.403	5,9
20	Specialità Medico-Chirurgiche	122	1,8	304	0,9	12	1,2	438	1,1
21	Scienze Chirurgiche, Trapianti D'organo e Tecnologie Avanzate	113	1,7	423	1,3	7	0,7	543	1,3
22	Biomedicina Clinica e Molecolare	648	9,5	2223	6,8	84	8,2	2.955	7,3
	TOTALE	6829	100,0	32809	100,0	1028	100,0	40.666	100,0

Si precisa che, a seguito delle delibere del Senato accademico del 27 maggio 2014 e del Consiglio di amministrazione del 30 maggio 2014 e del 27 giugno 2014, sono stati costituiti 4 nuovi dipartimenti di area medica:

g



1. Scienze Biomediche e Biotecnologia
2. Medicina Clinica e Sperimentale
3. Chirurgia Generale e Specialità Medico – Chirurgiche
4. Scienze Medico - Chirurgiche "G. F. Ingrassia"

derivanti dall'accorpamento dei 7 dipartimenti qui di seguito elencati:

1. Chirurgia
2. Specialità Medico Chirurgiche
3. Bio-Medicina Clinica e Molecolare
4. Anatomia Biologia Genetica Medicina Legale Neuroscienze
5. Scienze Mediche e pediatriche
6. Scienze Chirurgiche Trapianti d'Organo e Tecnologie Avanzate
7. Scienze Biomediche

Inoltre, sono stati accorpati i dipartimenti di Scienze delle Produzioni Agrarie e Alimentari (DISPA) e di Gestione dei Sistemi Agroalimentari e Ambientali (DiGeSa) ed è stato istituito il dipartimento di Agricoltura, Alimentazione e Ambiente (Di3A).

Per avviare il processo di autonomia gestionale delle strutture dipartimentali, nel caso di carenza di risorse per la copertura dei servizi finanziari e provveditoriali (almeno due unità di personale per ciascun servizio), in fase transitoria, si potrà mantenere momentaneamente l'attuale assetto organizzativo.

8) I Servizi dei laboratori e delle biblioteche.

Si ricorda che la delibera del Consiglio di amministrazione del 29 luglio 2014, specificava che per quanto riguarda i laboratori, essi saranno distinti in grandi laboratori di Ateneo e laboratori dipartimentali, questi ultimi costituiti dai laboratori per la didattica e da quei laboratori per la ricerca, non riconducibili nella prima categoria. Sulla base di una complessiva ricognizione delle apparecchiature disponibili in Ateneo, saranno individuati i grandi laboratori, al fine di includere nella loro gestione tutte le apparecchiature che, per rilevanza scientifica ed economica, possono essere efficientemente ed efficacemente utilizzati da competenze trasversali presenti nei vari dipartimenti. Le attività dei laboratori dipartimentali ricadranno sotto la responsabilità scientifica di uno o più docenti, a seconda della specializzazione scientifica delle apparecchiature e della loro collocazione logistica. I servizi tecnici di supporto alle attività didattiche e di ricerca (organizzazione dei laboratori, controllo del funzionamento e delle esigenze di manutenzione delle apparecchiature, individuazione del materiale necessario al funzionamento, ecc...) svolte nei laboratori dipartimentali saranno coordinati da un'unità di personale tecnico assegnato al dipartimento, che, insieme al responsabile scientifico di laboratorio e al direttore del dipartimento, assicura anche il rispetto delle norme in materia di sicurezza (secondo quanto previsto dal regolamento sulla sicurezza). Il responsabile tecnico dei laboratori dipartimentali coordina il personale tecnico assegnato a tali laboratori, al fine di erogare i servizi tecnici secondo piani essenziali espressi dal responsabile scientifico dei laboratori. Le attività amministrative funzionali all'erogazione dei servizi tecnici di laboratorio saranno curate dall'apposito ufficio dei laboratori del dipartimento, su richiesta del responsabile tecnico, autorizzata dal responsabile scientifico. Per ciò che riguarda i servizi bibliotecari, fermo restando che, in analogia a quanto previsto per i laboratori, essi potranno essere prestati sia a livello dipartimentale sia a livello interdipartimentale, il Centro biblioteche e documentazione predisporrà una proposta atta a definire, attraverso apposito regolamento, il sistema di responsabilità gestionali e amministrative delle singole biblioteche e del sistema bibliotecario di Ateneo, quale coordinamento delle biblioteche di Ateneo.



V. L'organizzazione dell'Amministrazione centrale.

1) Strutture dirigenziali.

Premesso che il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 29 luglio 2014, in merito alle aree dirigenziali, ha stabilito e riscontato che:

1. al dirigente - senza eccezioni - sia attribuita la seconda fascia per la titolarità e per la conduzione delle predette strutture dirigenziali;
2. si procederà alla disattivazione, nell'ambito dell'attuale assetto organizzativo, di determinate aree dirigenziali (passate da 17 a 16 già con l'approvazione del predetto atto deliberativo, con il quale è stato disattivato Ufficio relazioni con il Miur - U.R.M.) e/o alla loro trasformazione in futuri centri di servizio e/o al loro accorpamento con altre aree; ciò, fino alla progressiva trasformazione delle stesse;
3. il predetto organo di governo, nella seduta del 01.2.2008 (riorganizzazione aree, uffici e servizi), aveva già previsto un possibile riaccorpamento delle aree dirigenziali, dopo una loro specializzazione.
4. la disattivazione, l'accorpamento o la trasformazione di aree hanno lo scopo di economizzare e ottimizzare le risorse finanziarie (posizioni dirigenziali, economie di scala, ecc...), di uniformare le procedure amministrative, informative ed informatiche, nonché di favorire la crescita professionale del personale interno e di determinare, in modo oggettivo, le pesature delle strutture dirigenziali.

Premesso quanto sopra e tenuto conto di quanto deliberato dal Consiglio di amministrazione, si prefigura il seguente scenario organizzativo:

1. le c.d. aree tecniche sono già state rinominate nella struttura **"area dello sviluppo edilizio, della manutenzione e della sicurezza"**, costituita: dall'area della progettazione dello sviluppo edilizio e della manutenzione (A.P.S.E.Ma.) e dalla già disattivata area della prevenzione e della sicurezza (A.P.S.), che avrà, tra gli altri, il compito di collaborare alle varie attività di progettazione comuni e alle specifiche manutenzioni, nonché di gestire gli attuali servizi e di presentare, annualmente, un documento riguardante il programma sicurezza di Ateneo;
 - 1.a) Rispetto alla precedente delibera del 29 luglio 2014, al momento, l'area logistica e spazi a verde (A.Lo.S.a.V.) non verrà disattivata, in quanto è opportuno che tale struttura si occupi di tutti gli aspetti logistici dell'Ateneo, riguardanti l'assetto funzionale al modello organizzativo.
2. Le c.d. aree provveditorati sono già state rinominate nella struttura **"area del provveditorato e dei lavori"**, costituita dall'area del provveditorato e del patrimonio mobiliare (A.P.Pa.M.) e dall'area dei lavori e del patrimonio immobiliare (A.L.P.I.); tale struttura avrà una nuova sede (Palazzo Sanguiliano - di proprietà dell'Ateneo). Inoltre, con decreto direttoriale n. 379 del 9 febbraio 2015, l'Ufficio centri - strutture: provveditorato e servizio M.E.P.A. (U.C.S.p.m.) risulta già incardinato all'interno della predetta struttura dirigenziale; detto ufficio curerà, altresì, il coordinamento della gestione del mercato elettronico delle strutture dipartimentali.
3. Le c.d. aree del personale sono già state rinominate nella struttura **"area della gestione del personale e dei servizi sanitari"**, costituita: dall'area per la gestione amministrativa del personale (A.G.A.P.) e dall'area dei rapporti con il servizio sanitario nazionale (A.R.S.Sa.N.);
 - 3.a) per quanto concerne l'area della formazione (A.Fo.), al fine di mantenere il *know-how* acquisito, è stato valutato che la stessa non confluirà all'interno della predetta struttura, ma all'interno di un Centro di servizio di nuova istituzione, come meglio sarà specificato a seguire.
4. Le c.d. aree finanziarie sono già state rinominate nella struttura **"area della pianificazione, del bilancio, del controllo di gestione e delle imposte"**, costituita: dall'area finanziaria (A.Fi.);



dall'area della pianificazione e del controllo di gestione (A.Pi.Co.G.) e dall'area del sostituto d'imposta (A.S.I.).

Il Consiglio, nella seduta del 29 luglio 2014, dava mandato di valutare con successive delibere di riorganizzazione l'area della ricerca, stante il ruolo che la stessa riveste nell'ambito delle missioni istituzionali, così come l'area della didattica, prevedendo per i servizi gestiti dalle predette strutture specifici investimenti strutturali (finanziari, organizzativi, ecc...).

1. Per quanto concerne l'area della ricerca, viene ripreso l'originale progetto di specializzazione deliberato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 30 novembre 2006; essa avrà una nuova sede (Palazzo Gioeni Asmundo – all'interno dei vasti locali di proprietà dell'Ateneo con dismissione dell'attuale immobile in affitto). In tale struttura dirigenziale confluiranno tutte le attività finora frammentate e, secondo quanto già descritto, l'area avrà compiti funzionali (progettazione, gestione e rendicontazione) e svolgerà specifici servizi (bandi assegni di ricerca e collaborazioni esterne, ecc...) per le strutture dipartimentali. E' previsto, inoltre, come si dirà in seguito, il riassorbimento all'interno della predetta area del centro di servizio C.A.P.I.T.T., in linea con quanto precedentemente deliberato, al fine di ottimizzare e potenziare i servizi a supporto delle aree, nonché di attuare politiche comuni di sviluppo, pur nella specificità di attività e progetti trasversali, non routinari e innovativi. Essa viene, quindi, rinominata in "Area della ricerca e del trasferimento tecnologico" (A.Ri.T.T.).
2. Anche per l'area della didattica viene ripreso l'originale progetto di specializzazione della stessa e viene stabilito che in essa riconfluisca la mobilità studenti (Erasmus). Tale struttura avrà una nuova sede (Palazzo ex Accademia delle Belle Arti - di proprietà dell'Ateneo con dismissione dell'attuale immobile in affitto). Essa viene rinominata Area della didattica e dei servizi agli studenti – A.Di.S.S.

Per quanto sopra, si elencano le strutture dirigenziali dell'Ateneo, in questa sede rinominate:

1. Area dello sviluppo edilizio, della manutenzione e della sicurezza – A.S.E.Ma.S.
2. Area del provveditorato e dei lavori – A.P.L.
3. Area del personale e della sanità – A.P.Sa.
4. Area della pianificazione, del controllo di gestione e del bilancio (e delle imposte) - A.Pi.Co.B.
5. Area della ricerca e del trasferimento tecnologico – A.Ri.T.T.
6. Area della didattica e dei servizi agli studenti – A.Di.S.S. (ex A.Di.)
7. Area dei servizi istituzionali e con il territorio – A.S.I.T. (ex A.R.I.T.)
8. Area dei servizi generali – A.Se.G.
9. Area dei servizi logistici e del verde – A.Se.Lo.V. (ex A.Lo.S.a.V.)
10. Area dei servizi legali – A.Se.L. (ex U.L.A. – Avvocatura d'Ateneo)

Alla luce di quanto rideterminato dalla seduta del 29.07.2014, si passa da 17 a 10 strutture dirigenziali.



2) La flessibilità delle posizioni dirigenziali

Come riportato nell'atto deliberativo riguardante il piano triennale di prevenzione della corruzione 2015-2017, recentemente approvato dal Consiglio di amministrazione, all'interno dell'amministrazione centrale, saranno riattivati, i controlli già avviati nel secondo semestre del 2014, precisamente: a) i processi di spesa all'interno dell'Ateneo e nell'ambito organizzativo potranno essere attivati dalle strutture a ciò deputate e solo se autorizzati dall'organo di governo; b) le aree tecniche non potranno attivare nessun processo di spesa, pertanto le loro competenze restano limitate alla valutazione tecnica dei costi e degli interventi preposti; c) l'ufficio liquidazioni e contratti dovrà essere incardinato in maniera indipendente presso la Direzione generale, pertanto non potrà più essere ricompreso all'interno dell'Area del provveditorato e dei lavori - A.P.L., in quanto quest'ultima struttura aggiudica e contrae con terzi, conseguentemente, non può svolgere la successiva fase di controllo; d) le deleghe ai dirigenti per la stipula dei contratti di appalto o di cottimo non potranno essere più conferite, ai fini dei controlli e della trasparenza (monitoraggio da sottoporre al Consiglio di amministrazione); e) a tutela degli organi di governo saranno costituiti controlli incrociati per i quadri economici (dei lavori) degli atti deliberativi (varianti), ossia dall'inizio della procedura fino agli aspetti di contabilità finale; f) le attività commerciali potranno essere svolte dalle strutture autorizzate (attraverso specifica delibera dell'organo competente), sempreché non siano in contrasto con la vigente normativa.

Tra gli obiettivi più rilevanti da assegnare ai dirigenti per il prossimi triennio ci saranno quelli correlati allo sviluppo del sistema informativo della specifica area, che consente, oltre ad elevare l'aspetto tecnico della struttura, un ordinato accesso autorizzatorio alle singole procedure e un monitoraggio delle stesse.

Inoltre, tra le altre misure finalizzate alla gestione del rischio, la normativa prevede la rotazione degli incarichi dirigenziali; infatti, l'alternanza tra più figure professionali nella cura delle procedure riduce il rischio che possano crearsi, eventuali e particolari, relazioni tra l'amministrazione e gli utenti.

Il sistema della rotazione, per il triennio 2015-2017, è legato anche al più ampio piano di riorganizzazione dell'Ateneo avviato nel mese di luglio 2014 ed è inteso come un'opportunità di crescita professionale, ovvero come un arricchimento del proprio bagaglio di esperienza professionale.

3) La riorganizzazione dei centri di servizio.

Il Consiglio di amministrazione, con specifico riferimento ai centri di servizio, aveva dato mandato, nella predetta seduta del 29 luglio 2014, di operare una loro riorganizzazione, nell'ottica di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, per l'economicità e per potenziare i servizi a supporto delle aree, nonché per attuare politiche comuni di sviluppo.

Premesso quanto sopra, si specifica che occorre :

- eliminare, innanzitutto, all'interno dei centri, la duplicazione di analoghe attività;
- non disperdere il know-how acquisito dai predetti centri, che hanno operato, in questi anni, con un alto profilo professionale; tali conoscenze innovative devono essere innescate all'interno dell'assetto organizzativo a supporto delle strutture amministrative e dipartimentali;
- ottimizzare l'impiego delle anzidette risorse, nonché valorizzare al massimo le attrezzature comuni e gli immobili disponibili (vedi nuova logistica presentata nel mese di luglio 2014) ed attuare, nel contempo, delle economie di scala;



- operare un'attenta valutazione economica dei costi fissi (spese stipendiali e impiego del personale, costi per locazioni di locali), a fronte di nessun rientro finanziario, a favore del bilancio, per riequilibrare quanto annualmente sostenuto;
- attuare una politica economica comune, ottimizzando e ripianando, attraverso l'attività formativa, i costi, che ancora oggi gravano, in modo imprevedibile, a carico dell'ente (collaboratori esperti linguistici a T.D.);
- attuare una politica economica con nuove logiche privatistiche, le cui attività siano indirizzate al territorio.

4) Il nuovo centro di servizi "Centro di formazione d'Ateneo" (C.F.A.).

Al fine di curare le attività formative in maniera idonea ad assicurare *standard* professionali elevati, oltre che per l'aggiornamento continuo del personale e degli studenti dell'ente, si ritiene opportuno istituire un nuovo centro di servizi denominato "Centro di formazione d'Ateneo" (C.F.A.), all'interno del quale confluiranno l'area della formazione (A.Fo.) e il Centro linguistico multimediale di Ateneo (C.L.M.A.).

Tale centro di servizio si avvarrà delle attrezzature, degli immobili e del personale della precedente struttura dirigenziale e del disattivato centro di servizio; inoltre, in esso confluiranno, tutti i collaboratori ed esperti linguistici (personale tecnico-amministrativo), i quali saranno impiegati, a supporto di tutti i servizi svolti all'interno dell'Ateneo (formativi, amministrativi, didattici, ecc...).

Attraverso il predetto centro, saranno programmate tutte le attività formative interne ed esterne, al fine di attuare una politica comune di crescita professionale del personale coinvolto, sempre più, all'interno di servizi specialistici, come quelli gestionali, della ricerca (progettazione, gestione e rendicontazione), nonché quelli linguistici da destinare agli studenti del nostro Ateneo per accompagnarli nel loro futuro percorso lavorativo.

Alla luce di quanto sopra e di quanto determinato dalla seduta del 29.07.2014, si passa, quindi, da 7 a 5 centri di servizio, precisamente:

a) i centri di servizio confermati e di nuova istituzione sono i seguenti:

1. **C.E.A.** (tale centro avrà il compito specifico di innovare il sistema informatico ed informativo dell'Ateneo, nonché sviluppare la gestione dei flussi documentali e patrimoniali nell'ambito dell'assetto organizzativo dello stesso).
2. **C.B.D.** (tale centro avrà il compito specifico di implementare e supportare i servizi bibliotecari nell'ambito dell'assetto organizzativo dipartimentale);
3. **C.O.F.** (tale centro avrà il compito specifico di implementare ed innovare gli attuali servizi, nonché quelli originariamente e precedentemente gestiti);
4. **C.In.A.P.** (tale centro avrà il compito di innovare e mantenere l'importante attività per l'integrazione partecipata di tutti i servizi per la disabilità con particolare riferimento agli studenti di questo Ateneo);
5. **C.F.A.** (tale centro avrà il compito di attuare una politica comune di crescita professionale del personale coinvolto, sempre più, all'interno di servizi specialistici e di formazione linguistica da destinare agli studenti).

d



b) i centri di servizio disattivati sono i seguenti:

1. **Tipografia Universitaria** : tale centro risulta in corso di disattivazione, come già stabilito dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 luglio 2014;
2. **C.A.P.I.T.T.**: tale centro, come già accennato, viene disattivato e riassorbito all'interno dell'area della ricerca per ottimizzare e per potenziare i servizi a supporto della predetta area e delle strutture dipartimentali, nonché per poter attuare politiche comuni di sviluppo all'interno dell'Ateneo.
3. **C.L.M.A.**: tale centro viene disattivato contestualmente all'area della formazione (A.Fo.); entrambe le strutture confluiranno all'interno del "Centro di formazione d'Ateneo (C.F.A.)", come sopra indicato.

5) La gestione dei centri di servizio.

Al fine di snellire le procedure, detti centri sono dotati di appositi apparati amministrativi per i servizi provveditorali, nonché di un apposito servizio M.E.P.A.; all'interno dei predetti centri sono individuate apposite figure, alle quali viene affidato l'anzidetto servizio con relativa delega di firma sugli atti. Nel caso in cui detti servizi provveditorali dei centri siano accentrati in uno o più centri, il coordinamento unico è affidato a specifiche figure amministrative di categoria EP. Tali centri sono deputati, inoltre, alla stesura degli atti deliberativi da sottoporre al Consiglio di amministrazione, previo visto del dirigente preposto o del Direttore generale.

I direttori dei centri di servizio compongono, insieme all'incaricato del Direttore generale, l'U.O. Coordinamento delle direzioni dei Centri di servizio; essi coordinano, in modo comune, la programmazione e la relativa gestione finanziaria delle attività poste e da porre in essere.

In merito alle procedure e alla decisione della spesa, da parte dei Direttori dei centri, si rimanda a quanto di seguito riportato.

6) La nuova procedura di avvio della fase iniziale della spesa.

I dirigenti delle aree, così come i direttori dei centri di servizio, possono disporre del proprio budget di funzionamento, la cui entità della singola richiesta non può superare € 1.000,00 (oltre tale limite occorre il visto del Direttore generale). Il processo della spesa è analogo a quello attivato nel secondo semestre 2014, mentre la procedura deve essere uniforme a quella sopra riportata per le strutture dipartimentali.

Il richiedente potrà procedere, previa registrazione della nota istruttoria (completa di numero e data) e del relativo "decreto autorizzatorio" (atto decisionale relativo alla spesa - a firma dell'interessato), all'inoltro degli stessi ai servizi finanziari dell'amministrazione centrale per l'assunzione dell'impegno provvisorio (o prenotato). Si precisa che tale decreto, sostituisce il precedente "decreto di autorizzazione a negoziare", in quanto sarà, eventualmente, il servizio provveditoriale o economale, a formalizzarlo in tal senso, apponendo il proprio visto su l'anzidetto decreto autorizzatorio, ciò ai fini della c.d. "clausola ordinatoria" che, si ricorda, è composta dal numero di impegno definitivo (il cui importo va comunicato al servizio finanziario), dal numero e della data del decreto, i cui dati dovranno essere riportati in un settore del buono d'ordine, della lettera invito o qualsiasi documento di analoga natura.

Il Consiglio approva l'applicazione del nuovo modello organizzativo-gestionale dell'Ateneo predisposto dal direttore generale con le seguenti indicazioni e precisazioni:

- 1) lo schema di organizzazione funzionale del dipartimento va interpretato esclusivamente come una possibile configurazione delle linee di attività dei dipartimenti e non come modello delle relazioni funzionali tra gli uffici dipartimentali;
- 2) le aree dirigenziali non coinvolte da processi di accorpamento e di modifica delle competenze devono mantenere la precedente denominazione e quindi: Area dei rapporti istituzionali e con il territorio, Area dei servizi generali, Area della logistica e degli spazi a verde, Area dell'Avvocatura di Ateneo;
- 3) possibilmente non utilizzare acronimi;
- 4) non procedere, per il momento, all'incardinamento dei collaboratori ed esperti linguistici nel nuovo centro di servizi "Centro di formazione d'Ateneo", in attesa di un'attenta valutazione sulla specifica competenza e sul ruolo funzionale di detto personale.