

58)



UNIVERSITA' degli STUDI di CATANIA

## Il nuovo modello organizzativo dell'Ateneo

### I. Premessa: modello organizzativo e sistema di governo dell'Ateneo

Ad oltre tre anni dalla approvazione della legge 240/2010 e a due anni dalla emanazione dello Statuto di Ateneo, che ha disciplinato la *governance* interna, sulla base dei principi generali della predetta norma, è emersa, in più occasioni di dibattito all'interno degli Organi di governo e dell'intera comunità accademica, la necessità di rivedere alcuni aspetti del sistema di *governance*, al fine di rafforzare la centralità dei dipartimenti nel governo dell'Ateneo. Questo orientamento è quanto più necessario, tanto più si consolidano ed estendono i processi di valutazione e accreditamento, che hanno, tra le conseguenze principali, l'attribuzione di centralità, nell'allocazione delle risorse, ai risultati dell'attività delle Università, risultati che sono realizzati proprio all'interno delle strutture dipartimentali. Il rafforzamento della centralità dei dipartimenti dovrà realizzarsi sia attraverso una maggiore e più qualificata condivisione e partecipazione dei dipartimenti stessi alle scelte strategiche dell'Ateneo, sia, allo stesso tempo, attraverso una maggiore autonomia e una altrettanto maggiore responsabilità degli stessi. Questa linea di riforma della *governance* si attua attraverso interventi a vari livelli, alcuni dei quali già in corso di realizzazione, a partire dalle modifiche statutarie (con particolare riferimento a quelle che riguardano la composizione del Senato accademico) e ad alcune scelte in materia di allocazione delle risorse (come nel caso del Piano straordinario associati). L'autonomia dipartimentale, ovviamente, deve essere correttamente definita in un sistema nel quale è compito degli organi di governo dell'Ateneo stabilire gli indirizzi strategici ed i relativi programmi, nonché garantire specifica coerenza fra questi e i documenti della gestione (bilancio, budget degli investimenti, ecc.). Coerentemente con questa visione del sistema, risulta prioritario riordinare l'organizzazione sulla base delle specifiche responsabilità e competenze istituzionali che ricadono sui vari centri di responsabilità (dipartimenti, aree amministrative, ecc.); ciò, in quanto tale individuazione, nell'ambito dell'assetto organizzativo, concorre a misurare e a valutare i singoli processi decisionali, che devono essere attivati, anche, con l'obiettivo di perseguire adeguati livelli di efficienza e di economicità.

In questa direzione spingono, peraltro, i diversi interventi legislativi (L.240/2010; d.lgs 199/2011; d.lgs 18/2012; d.lgs 49/2012; D.L.66/2014), che, in vari ambiti della vita e della gestione degli Atenei, orientano l'Università verso logiche di governo e organizzative, sempre più ispirate ad obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità. Tra le misure, e i conseguenti adempimenti normativi, vale la pena qui ricordare quelle relative all'adozione di un piano economico-finanziario triennale, al fine di accertare la sostenibilità di tutte le attività dell'Ateneo; all'implementazione di un sistema di contabilità generale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato di Ateneo; alla riformulazione del bilancio, secondo una classificazione della spesa per missioni e programmi, laddove 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". In particolare, ciascun programma costituisce un livello di

aggregazione tale da consentire al "decisore politico" di poter scegliere l'impiego delle risorse tra scopi alternativi.

Al fine di porre in essere quanto sopra, sarà necessario prevedere un periodo di transizione, che tenga conto anche dei tempi di disattivazione dell'attuale organizzazione, e nel quale si dovranno pianificare tutte le iniziative e le azioni necessarie (sia dal punto di vista strutturale e sia da quello tecnologico), attraverso un preciso programma che si potrà attuare, complessivamente, e, realisticamente, solo nel medio periodo.

In ragione delle considerazioni sul modello di *governance* dell'Ateneo e degli interventi normativi prima richiamati ne deriva, quindi, che la solidità del processo di rafforzamento dell'autonomia e della responsabilità dei dipartimenti dipende da una forte complementarità tra struttura di governo, struttura finanziaria e struttura organizzativa. In particolare, per quanto riguarda la struttura della finanza dell'Ateneo, essa deve riflettere le priorità derivanti dagli obiettivi strategici della programmazione dell'ente attraverso un'allocazione di risorse, da pianificare e da verificare, per la loro sostenibilità, all'interno del bilancio unico, al fine di garantirne l'equilibrio. In termini di distribuzione delle risorse tra i diversi livelli di governo dell'Ateneo, essa riserva al centro le risorse necessarie per le coperture necessarie della spesa fissa e dei servizi generali e comuni dell'Ateneo e, quindi, alloca, le rimanenti, alle strutture dipartimentali. La programmazione finanziaria e delle risorse relative al reclutamento, pertanto, deve essere un processo strutturato finalizzato a raccordare gli obiettivi generali della programmazione strategica alle decisioni di allocazione delle risorse e, in definitiva, alla elaborazione degli atti rilevanti (bilancio e programmazione del reclutamento). Per quanto riguarda i documenti contabili, in particolare, essi saranno strutturati per missioni istituzionali (didattica e ricerca) e per programmi (ricerca, studenti, personale, edilizia, 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 deve anche definire 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 della introduzione della contabilità economico-patrimoniale. Inoltre, attraverso apposito piano della performance e sistema di misurazione saranno valutati i risultati conseguiti dall'amministrazione dell'Ateneo, in relazione a specifici obiettivi assegnati alle varie strutture amministrative, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

## II. Le criticità dell'attuale modello organizzativo

L'organizzazione dei processi gestionali ed amministrativi è strumentale al mantenimento e allo sviluppo delle missioni proprie dell'Università (didattica e ricerca). Essa, infatti, rappresenta il complesso coordinato delle operazioni che riguardano le risorse rese disponibili e da investire in piani o in programmi di breve, medio e lungo periodo (un triennio); l'organizzazione è, quindi, uno strumento atto al conseguimento di determinati obiettivi connessi ad azioni, processi ed attività, tesi a migliorare i servizi a favore della comunità universitaria. L'Ateneo, pertanto, nell'articolazione dei suoi centri di responsabilità, attraverso l'assetto organizzativo e la combinazione di tutti i fattori produttivi, dovrà rilevare e monitorare le proprie attività ai fini della misurazione dei risultati conseguiti; ogni unità organizzativa costituisce, pertanto, oggetto di misurazione in relazione alle specifiche risorse procacciate ed impiegate. L'autonomia e la responsabilità dei dipartimenti richiedono, quindi, la possibilità di governare, nei limiti possibili dell'autonomia gestionale oggi

attribuita dalle norme di legge e di regolamento a tali strutture, i processi di esecuzione delle decisioni, al fine soprattutto di controllare la qualità e i tempi di tali processi e di assumere conseguente responsabilità sul conseguimento dei risultati.

Il rafforzamento dell'autonomia gestionale dei dipartimenti si rende, inoltre, necessario, al fine di correggere le inefficienze di un processo di centralizzazione amministrativa, attuato con la istituzione dei poli amministrativo-contabili, che, a lungo andare, rischiano di minare il conseguimento di risultati positivi nelle aree della ricerca e della didattica, con conseguenze negative sullo stesso finanziamento dell'Ateneo. Per adempiere alle nuove logiche normative che si orientano verso la misurazione e la valorizzazione dell'ente/azienda, è stato fatto già osservare che le operazioni devono essere rilevate nel proprio ambito organizzativo, ossia là dove i fatti amministrativi effettivamente si manifestano; ad esempio, i cicli operativi delle strutture dipartimentali, dovranno essere gestiti in modo diretto e in senso orizzontale, ovvero dalla decisione dell'impiego, al consumo della risorsa. Sembra, infatti, irrealizzabile un impianto gestionale ispirato a logiche di efficienza e di risultato, basato su una organizzazione di tipo "verticista", nella quale il sistema decisionale si disperde negli intrecci e nei molteplici passaggi amministrativi. E' questo il caso dell'attuale gestione, ingessata in una organizzazione, quale è quella dei P.A.C., che rileva un eccessivo accentramento decisionale con evidenti incoerenze in merito allo snellimento delle procedure, alla trasparenza e alla legittimità della spesa. Per questi ultimi aspetti si rappresenta che, per alcune aree dell'amministrazione centrale, è già in corso un riordino delle competenze, ad opera della Direzione generale; successivamente, saranno analizzate le ulteriori attività rimaste ancora incoerenti e le specifiche criticità strutturali al fine di un loro possibile potenziamento, o depotenziamento. Tale processo sarà attuato nel contesto del presente progetto di riorganizzazione. In particolare, come già sopra esposto, l'attuale sistema dei poli amministrativo-contabili (P.A.C.), rappresenta un sistema organizzativo gerarchico-burocratico, strutturato in modo lineare per servizi, che si movimentano attraverso un processo decisionale verticistico affidato, principalmente, alle singole aree dirigenziali; ciascuna area interagisce, a sua volta, all'interno dell'ente, sempre per linea di servizio e, in tale ambito, opera il personale che, nella maggior parte dei casi, è stato assegnato seguendo logiche numeriche e senza aver tenuto conto delle singole potenzialità professionali. Tutto ciò comporta, inevitabilmente, uno schema rigido, di tipo verticale, che, accentrando la decisione in capo al singolo Dirigente, produce una frammentazione dei processi ed un rallentamento della spesa, soprattutto nei casi in cui le attività devono essere condotte, contestualmente, da più aree; diversamente, una decisione orizzontale, operata all'interno della stessa struttura dipartimentale, non può che produrre effetti inversi in merito alla tempestività dell'esecuzione delle singole azioni, stante che il ciclo risulta meno dispersivo e che le ridondanze informative restano circoscritte in tale ambito. L'attuale organizzazione in P.A.C., inoltre, fa rilevare anche sprechi in relazione all'economicità, all'ottimizzazione e alla flessibilità delle risorse disponibili (es: contratti lavori, ribassi d'asta, allocazione del personale, ecc.); il sistema manifesta impedimenti a logiche riguardanti la potenzialità trasversale. Come ricordato nelle premesse, l'organizzazione deve essere, invece, uno strumento per l'efficienza allocativa di natura dinamica, attraverso la quale l'ente possa misurare la propria capacità di sostenere programmi di investimento di natura strategica. Lo schema rigido dei P.A.C., non solo ostacola l'autonomia gestionale dei dipartimenti, ma, proprio a causa dell'assegnazione del personale tecnico - amministrativo ai Dirigenti, in netta contraddizione con quanto disposto dalla legge 240/2010 c.1 lett. o - e - dal d.lgs 165/2001 art. 16., impedisce, anche al Direttore generale, di operare con l'anzidetta flessibilità sulle scelte organizzative e gestionali dell'Ateneo.

Prima di delineare, quindi, qualsiasi strategia e di ipotizzare un nuovo modello organizzativo, da attuare secondo un quadro logico/funzionale, occorre rilevare le criticità più evidenti dell'attuale sistema organizzativo, con particolare riferimento al riordino delle competenze:

- tra le aree, stante l'attuale commistione delle procedure operate e rilevate in capo ad una stessa struttura dirigenziale, diversamente da quanto stabilito dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 1.2.2008, con problemi relativi alla trasparenza e alla legittimità della spesa;
- professionali, del personale trasferito all'interno di altre strutture, sia per quanto concerne determinate aree e sia per le assegnazioni disposte a seguito dell'istituzione dei Poli amministrativo-contabili (P.A.C.);
- decisionali, tra aree dirigenziali e dipartimenti, laddove l'anzidetta istituzione dei P.A.C. ha causato, in capo all'amministrazione centrale, un'esasperata concentrazione, in termini dispositivi della spesa (anche micro) dei dipartimenti; il processo, oltre a comportare un evidente rallentamento delle anzidette procedure, ha avuto anche l'effetto di una non equa distribuzione, nell'ambito organizzativo, dei servizi (vedi laboratori) e dei rispettivi carichi di lavoro.

A causa dell'anzidetta concentrazione decisionale sul vertice amministrativo, occorre segnalare che, una drastica riformulazione delle procedure, causerebbe, al momento, un impatto non indifferente sulla gestione corrente e sugli attuali servizi che fanno capo, in modo gerarchico, alle aree; pertanto, al fine di evitare un immediato stravolgimento delle azioni poste e da porre in essere, occorre che i correttivi siano innescati "gradualmente" nel nuovo impianto organizzativo, sia nelle aree e sia nelle strutture dipartimentali.

Considerato che il nuovo assetto organizzativo deve essere basato su precise logiche funzionali per il perseguimento degli scopi istituzionali, è necessario, infine, che il cambiamento sia sostenuto tempestivamente, e parallelamente, da un rinnovamento tecnologico, tale da assicurare all'ente un'adeguata evoluzione, e da consentire di far fronte, anche, agli incessanti adempimenti normativi. E' necessario quindi, che l'Ateneo sia dotato di un sistema informativo unico per adeguare, uniformare e orientare tutta la gestione al perseguimento di adeguati livelli di efficienza, efficacia ed economicità, al controllo della legittimità degli atti prodotti dalle sue unità organizzative; è fondamentale includere, quindi, ai fini del funzionamento organizzativo generale, il miglioramento del sistema informativo dell'Ateneo per la gestione dei processi.

### **III. Il progetto di riorganizzazione amministrativa**

#### **a) L'autonomia gestionale ed amministrativa dei dipartimenti**

Si propone, pertanto, di avviare un processo di riorganizzazione amministrativa che superi il sistema dei poli amministrativo-contabili e articoli la complessiva amministrazione dell'Ateneo 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; 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. 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.

I servizi amministrativi di dipartimento saranno articolati nei seguenti ambiti:

- **Ufficio amministrativo gestionale:** gestione dei procedimenti amministrativo-contabili di competenza, gestione degli acquisti di beni e servizi, gestione bandi e contratti, supporto istituzionale alla direzione del dipartimento

- **Ufficio didattico:** gestione procedure inerenti la didattica di competenza del dipartimento e collaborazione con il Direttore del dipartimento all'organizzazione e al coordinamento delle stesse (gestione compiti didattici, procedure AVA, servizi didattici ai docenti, ecc.)

Per ciò che riguarda, in particolare, l'esercizio dell'autonomia gestionale, i dipartimenti allocano le risorse assegnate dal Consiglio di amministrazione, quelle acquisite autonomamente attraverso convenzioni e contratti conto terzi, quelle derivanti da finanziamenti alla ricerca e quelle disponibili dagli esercizi precedenti. Con riferimento specifico alle risorse derivanti da conto terzi, in ragione del fatto che esse sono strettamente connesse alle competenze professionali specifiche dell'Ateneo e che, a norma dell'art. 27 dello Statuto di Ateneo, si svolgono nell'ambito dei fini istituzionali dell'Università (didattica e ricerca), essendo tali competenze e fini ineludibilmente ricollegati ai dipartimenti, i contratti che disciplinano tali attività vanno esclusivamente ricondotti nell'ambito dei dipartimenti. La procedura per l'utilizzo delle risorse si avvia con la richiesta del singolo docente e/o del Direttore di dipartimento. La procedura di spesa (ordine, gestione e liquidazione della spesa) è in capo al funzionario responsabile dell'ufficio amministrativo-gestionale, che deve garantire l'uniformità alle procedure e agli standard fissati dall'amministrazione centrale. Per ciò che riguarda l'assunzione degli impegni di spesa e l'emissione dei mandati di pagamento esse avvengono per il tramite di un funzionario delegato dell'area finanziaria, operante presso ogni dipartimento, anche ai sensi del d.lgs. 33/2012, e al fine di verificare la rispondenza della gestione della spesa alle norme di legge e regolamentari, che ne assicura la legittimità. Le procedure di spesa gestite autonomamente dai dipartimenti sono quelle che rispettano i limiti fissati dal regolamento di amministrazione, contabilità e finanza.

Il funzionario responsabile di ciascuno degli uffici 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 al funzionario responsabile dell'ufficio di dipartimento obiettivi atti ad assicurare la gestione delle attività in modo funzionale a quelli del Dipartimento, in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo e nel rispetto dei vincoli derivanti dalle procedure generali e dagli standard uniformi di riferimento. Il Direttore del Dipartimento, in particolare, fornisce al funzionario responsabile dell'ufficio di dipartimento 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.

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, un'apposita Commissione, formata dai Direttori di Dipartimento interessati e presieduta dalla Delegata alla Ricerca, 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. La medesima Commissione provvederà a formulare una proposta di gestione dei Grandi Laboratori. 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 una 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 esigenziali espressi dal responsabile scientifico dei laboratori. Le attività amministrative funzionali all'erogazione dei servizi tecnici di laboratorio saranno curate dall'ufficio amministrativo gestionale 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 ed amministrative delle singole biblioteche e del Sistema bibliotecario di Ateneo, quale coordinamento delle biblioteche di Ateneo.

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.

#### **b) Aree dirigenziali dell'amministrazione centrale**

In merito alle aree dirigenziali, il Consiglio di amministrazione, a far data della presente delibera, stabilisce, prioritariamente, che al dirigente – senza eccezioni – sia attribuita la seconda fascia per la titolarità e per la conduzione delle anzidette aree.

Per quanto riguarda l'articolazione delle aree dirigenziali dell'amministrazione centrale, si procederà alla disattivazione, nell'ambito dell'attuale assetto organizzativo, di determinate aree dirigenziali (attualmente 17) 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 in unità operative, ove possibile; questo processo completa la sperimentazione dell'attuale struttura delle aree, varata con la delibera del Consiglio di amministrazione del 01.02.2008 (riorganizzazione aree, uffici e servizi), che aveva già previsto un possibile riaccorpamento delle aree dirigenziali, successivo ad un periodo finalizzato alla loro specializzazione. 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 (sempreché, vi siano figure professionali all'interno dell'apparato amministrativo) e di determinare, in modo oggettivo, le pesature delle strutture dirigenziali.

La disattivazione, immediata, riguarda l'Ufficio Relazioni con il M.I.U.R. (U.R.M.). L'accorpamento delle aree riguarda:

1. le c.d. Aree tecniche rinominate in una struttura che assumerà la denominazione di "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); dall'Area logistica e spazi a verde (A.Lo.S.a.V.); dall'attuale Area della prevenzione e della sicurezza (A.P.S.) e futura U.O. Prevenzione e Sicurezza, 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 al Consiglio di amministrazione, riguardante il Programma sicurezza di Ateneo;

2. le c.d. Aree Provveditorali rinominate in una macro-struttura che assumerà la denominazione di "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.).
3. le c.d. Aree del Personale rinominate in una struttura che assumerà la denominazione di "Area della gestione del personale e dei servizi sanitari", costituita : dall'Area per la gestione amministrativa del personale (A.G.A.P.), dall'Area dei rapporti con il servizio sanitario nazionale (A.R.S.Sa.N.), dall'Area della Formazione (A.Fo.), per la quale, tuttavia, si potrà valutare l'alternativa della sua trasformazione in Centro di servizio, al fine di mantenere il *know-how* acquisito, o il suo riaccorpamento all'interno di macro centri di servizio che trattano, analogamente, formazione (C.O.F. – C.L.M.A.) e che, come l'A.Fo., dispongono di appositi immobili e attrezzature specifiche.
4. le c.d. Aree Finanziarie rinominate in una struttura che assumerà la denominazione di 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.).

La Direzione generale, nelle logiche sopra descritte, ha già posto le nuove logiche organizzative e gestionali; qui di seguito vengono riepilogate quelle di cui sono state già attivate delle procedure, precisamente :

- Per le aree c.d. tecniche

- a) l'esigenza di porre in essere una puntuale e tempestiva programmazione di tutti gli interventi da inserire nel Programma triennale delle opere pubbliche (P.T.OO.PP.); tale programma (da inserire all'interno del budget degli investimenti) sarà strutturato, sulla base delle diverse quote di budget di pertinenza di ciascuna area competente, e essere ricomposto in un unico progetto.
- b) l'esigenza della riformulazione annuale da parte dell' A.P.S. e, successivamente, dell'U.O. Prevenzione e Sicurezza, del "programma sicurezza" da presentare, ai fini dell'istruzione di apposita delibera del C.d.A., sia in fase programmatica, sia in fase di rendicontazione. La predisposizione del predetto piano (parte strutturale) dovrà avvenire nell'ambito del programma triennale delle opere pubbliche dell'Ateneo (P.T.OO.PP.), con le anzidette modalità gestionali; tale documento sarà composto, anche, per servizi e per interventi relativi alla sicurezza.

- Per le aree c.d. finanziarie

Tali aree, già individuate dal Consiglio di amministrazione per l'attuazione del progetto economico-patrimoniale (L.240/2010-d.lgs 18/2012), sono da tempo coinvolte nei processi di uniformità gestionale; per le attività espletate all'interno delle stesse, si rimanda alle specifiche delibere riguardanti i programmi annuali ed i sistemi informativi, nonché alla presente delibera.

Sarà attenzionata con le 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; per i servizi gestiti dalle predette aree saranno effettuati specifici investimenti strutturali (finanziari, organizzativi, ecc.).

### c) Centri di servizio

Con specifico riferimento ai centri di servizio, sarà rappresentato, nelle successive delibere sull'organizzazione, quanto necessario per 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, pur nella specificità di attività e progetti trasversali che ciascun centro potrà avviare. In ogni caso, il Centro di servizio dovrà gestire attività trasversali, non routinarie e innovative.

#### **d) Ufficio centri - strutture : provveditorato e servizio M.E.P.A. (U.C.S.p.m.)**

Nel processo di riordino delle competenze delle aree dell'amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali, si colloca la disattivazione del P.A.C. – A.C. (attualmente Ufficio stralcio) gestito, precedentemente, e direttamente, dalla Direzione generale; tutte le attività dallo stesso svolte sono state trasferite, per competenza, alle relative aree, nel rispetto della normativa sulla trasparenza e sull'anticorruzione (d.lgs 33/2013). E' stato riscontrato che la commistione (*convenzioni, conto terzi, ordinazione diretta da parte della D.G., procedure provveditorali, liquidazioni e mandati*) e l'accentramento decisionale di moltissime attività effettuate all'interno dello stesso, causava un rallentamento nei vari processi di spesa e rendeva inefficiente la predetta struttura e, conseguentemente, anche, l'amministrazione sia centrale, sia dipartimentale.

La Direzione generale, dopo aver estrapolato le predette e disomogenee attività, ha prospettato, per la struttura, un nuovo modello organizzativo, finalizzato allo snellimento delle procedure provveditorali dei Centri di servizio e di ricerca, delle strutture didattiche con sedi decentrate e dei centri di responsabilità dell'Ateneo (OO.CC, Rettorato, Direzione, ecc.).

L' "Ufficio centri - strutture (provveditorato e servizio M.E.P.A.) . (U.C.S.p.m.)", così come ridefinito, è una sezione speciale dell'Area del Provveditorato e del Patrimonio Mobiliare (A.P.Pa.M.) che avrà, anche, il compito di coordinare e di sviluppare tutte le attività riguardanti il mercato elettronico (M.E.P.A.) tra la Direzione generale (punto ordinante) e tutte le altre strutture dell'Ateneo (punti istruttori: aree, centri, dipartimenti, ecc.).

Inoltre, al fine di snellire le procedure di spesa, il nuovo modello organizzativo-gestionale, in sintesi, prevede che :

- per importi fino ad un massimo di €1.000,00, il Direttore di un centro di servizio, attraverso una delega ricevuta dal Direttore generale, al fine di velocizzare il processo, può autorizzare spesa, direttamente, e nell'ambito del proprio budget, attraverso una richiesta, trasmettendone copia al D.G. per eventuali osservazioni e alla struttura provveditoriale interna appositamente istituita all'interno di ogni centro di servizio; essa è coordinata e dipendente dall'Ufficio centri e strutture. La struttura provveditoriale del centro di servizio, si occuperà della fase della spesa fino alla predisposizione dell'atto di liquidazione; tutto ciò, ai sensi di quanto disposto dagli artt. 22, 23 e 56 del vigente regolamento per l'amministrazione, la contabilità e la finanza.
- per importi superiori a € 1.000,00, il Direttore del centro interessato non può autorizzare la spesa, in quanto necessita del visto da parte del Direttore generale; per i passaggi successivi si seguirà l'iter procedurale sopracitato.

Al Direttore del Cutgana, stante i volumi gestiti, sia sui fondi regionali (cassa regionale attraverso il funzionario delegato) e sia sui fondi di bilancio, viene concessa una delega limitata a € 5.000,00 (così come al Direttore incaricato della S.S.C); inoltre, al fine di snellire le due tipologie di gestione (di cui una regionale), il centro di ricerca si avvale direttamente delle aree e dei servizi dell'amministrazione centrale, e non più di quelli precedentemente affidati all'ex P.A.C. A.C., o dell'attuale struttura Ufficio centri – strutture.

#### **IV. Processo e tempistica**

##### **a) Il processo di transizione**

Alla luce di quanto sopra, si procederà alla immediata formale disattivazione dei Poli amministrativo-contabili (C.A. 17 febbraio 2012), al fine di avviare, già da adesso, e in modo

graduale, la nuova riorganizzazione; il passo successivo sarà quello di procedere, sulla base di una pianificazione complessiva, alle sotto indicate fasi, a cura della Direzione generale:

- riordino delle procedure nell'ambito delle aree e dei servizi dell'amministrazione centrale, più precisamente: 1) individuare le specifiche responsabilità nei vari segmenti in cui si articolano l'azione amministrativa e i processi di spesa pubblica; solo attraverso un percorso trasparente e lineare è possibile determinare la legittimità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità prodotta; 2) definire le competenze spettanti a ciascuna area ed evitare ogni forma di sovrapposizione, o di conflitto in capo ai dirigenti (controllore e controllato); tutto ciò per individuare, nel corso del processo, le rispettive responsabilità dirette degli atti di gestione posti in essere.
- gestione, nella fase iniziale, con il singolo Dirigente e con i propri Direttori delegati dei centri, del personale assegnato alle aree, pur mantenendo l'attuale stato e metodo nello svolgimento dei servizi. In questa fase, verrà analizzata e riscontrata, di concerto con i responsabili, l'attuale criticità dei servizi delle aree, dei dipartimenti e dei relativi centri, in funzione dei prossimi assetti organizzativi delle strutture interessate. Il Direttore generale assumerà la responsabilità di tutto il personale, al fine di poter garantire, nella fase di riorganizzazione la necessaria flessibilità nella distribuzione del personale e la sua eventuale riassegnazione.
- avvio, in un primo momento, della nuova gestione, sia per quanto concerne i processi e sia per i relativi servizi, in contesti circoscritti (es. alcuni dipartimenti); solo successivamente, una volta effettuato il riscontro dei risultati, e reso definitivo il processo, i servizi saranno affidati direttamente alle strutture dipartimentali; allo stesso modo si procederà per il riordino delle aree e dei servizi dell'amministrazione centrale.

Saranno completate, nei tempi utili, a cura della Direzione generale, tutte le procedure tecniche e amministrative per il definitivo trasferimento delle competenze dai poli amministrativo-contabili agli uffici dipartimentali.

#### **b) Il manuale delle procedure**

Le aree coinvolte, sia nella fase transitoria che in quella a regime, avranno l'obbligo di prestare la dovuta consulenza alle strutture dipartimentali e il compito di formare (fase di transizione) il personale dei costituendi uffici dipartimentali; tutto ciò, al fine di informare (normativa, ecc.) e di coordinare le relative attività consulenziali, nonché raccordare le attività istituzionali e l'esposizione dei dati della gestione complessiva dell'Ateneo. Per tali scopi, le aree coinvolte, avranno il compito di predisporre ed aggiornare (per materia) un apposito manuale delle procedure e delle specifiche attività da svolgere in modo uniforme; tutto ciò anche al fine di esercitare le dovute attività di vigilanza sui relativi servizi, o sugli atti da sottoporre agli organi interni ed esterni dell'Ateneo. L'elaborazione del manuale sarà realizzata entro il 31 ottobre 2014. Le suddette attività costituiranno, per i Dirigenti coinvolti, specifici obiettivi, che potranno essere strutturati, anche, in vari moduli e pianificati in più anni; ciò, per consentire di gestire, sin dal periodo di transizione, un sistema di miglioramento continuo dell'assetto organizzativo-gestionale dell'Ateneo, ivi compresa la gestione dei servizi comuni e di sviluppo.

#### **c) L'assegnazione del personale**

Migliorare la performance di una organizzazione comporta, inevitabilmente, la modifica dei comportamenti; non si può prescindere dal fatto che una ristrutturazione organizzativa può essere accettata con ampia motivazione, se il progetto prevede, anche, un miglioramento delle condizioni dei soggetti coinvolti. Con la disattivazione dei P.A.C. si intende, pertanto, perseguire l'obiettivo che il personale possa riappropriarsi delle proprie competenze professionali, contribuendo, direttamente, ad un effettivo miglioramento qualitativo della performance organizzativa dell'Ateneo.

In linea con tali logiche, l'innalzamento del livello complessivo dell'efficienza dell'ente, attraverso l'apporto professionale del personale nell'ambito della nuova organizzazione (inapplicabile finora con il sistema dei P.A.C.), rappresenta uno degli obiettivi già condivisi con le OO.SS; esso, potrebbe già essere adottato quale indicatore oggettivo all'interno delle poste del C.C.N.L. (coefficiente di miglioramento del sistema organizzativo). E' indispensabile, quindi, creare una capacità organizzativa basata sulla condivisione di idee e sulla "valorizzazione" del personale, attraverso l'individuazione e l'impiego delle specifiche competenze; per tali motivi è stata avviata, dalla Direzione generale con l'Area della Formazione, la realizzazione dell'anagrafe online delle competenze professionali, dalla quale sarà possibile rilevare le esperienze lavorative e professionali (precedenti ed attuali) di ciascuno, il titolo di studio, l'ambito lavorativo nel quale il lavoratore ritiene di essere maggiormente predisposto. Il sistema consentirà, inoltre, di costituire, nel tempo, un "portafoglio professionale del personale" attraverso l'aggiornamento continuo del proprio curriculum vitae. L'innovazione e il miglioramento di un nuovo sistema organizzativo deve essere una partecipazione sostenuta da un sapere collettivo, che deve esprimere una combinazione di capacità, sia nella gestione del cambiamento, e sia nella progettazione organizzativa per il raggiungimento di obiettivi strategici di breve, medio e lungo periodo.

Il Direttore generale, in tale contesto, provvederà alla progressiva destinazione del personale ai servizi dipartimentali, alle aree, ai centri di servizio e di ricerca, secondo precisi parametri (volumi gestiti, numero delle attività, ecc.), neutralizzando, ove possibile, gli attuali disagi professionali e logistici causati dall'attuale organizzazione. Con riferimento alla finalità di distribuzione del personale tra le varie strutture amministrative, e anche allo scopo di determinare una pesatura oggettiva delle aree dirigenziali (da utilizzare anche nell'ambito della determinazione delle componenti variabili della retribuzione dei dirigenti) sarà valutato, dalla Direzione generale, il ricorso alla determinazione, anche attraverso supporti tecnici qualificati, di opportuni parametri, che tengano conto delle migliori pratiche in termini di efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa delle Università. Per quanto concerne il personale da destinare, o da riconfermare all'interno delle strutture dipartimentali e dirigenziali, il Direttore generale sarà l'unico referente sia del Direttore dipartimento e sia del Dirigente; tutto ciò, al fine di riscontrare direttamente le reali ed anzidette criticità, o le esigenze specifiche della struttura interessata (ivi compreso lo stato di evoluzione informativa ed informatica della struttura esaminata). Il Direttore generale, di concerto con il Direttore del dipartimento potrà trasferire il personale, per esigenze e per flessibilità organizzativa, ad altri servizi interni della struttura.

La ricognizione dell'Anagrafe delle competenze sarà completata entro il 30 settembre 2014. L'ipotesi di assegnazione del personale tecnico-amministrativo dovrà essere definita entro il 31 ottobre 2014.

#### **d) Laboratori e Biblioteche**

La Commissione individuata per la determinazione dei Grandi Laboratori di Ateneo e per la elaborazione di un'ipotesi di gestione e il Centro Biblioteche e Documentazione, per le parti di rispettiva competenza, completeranno i propri lavori entro il 15 ottobre 2014.

#### **e) Interlocazione con il Consiglio di amministrazione e i Dipartimenti**

La Direzione generale sottoporrà ipotesi intermedie sui punti di cui sopra ad un confronto con i Direttori di Dipartimento. La Direzione generale riferirà mensilmente al Consiglio di amministrazione sullo stato di avanzamento della riorganizzazione, sottoponendo le eventuali e necessarie proposte di atti deliberativi.

Il Consiglio nell'approvare il nuovo modello organizzativo dell'Ateneo, precisa che la proposta di inquadrare tutta la dirigenza dell'Ateneo in un ruolo unico, si ricollega anche ai cambiamenti normativi proposti dal Governo in materia di dirigenza pubblica e che tale inquadramento dovrà essere necessariamente accompagnato da una pesatura delle diverse aree dirigenziali in relazione ai carichi di responsabilità di ciascuna.

Il definitivo inquadramento dei dirigenti nel ruolo unico di seconda fascia avverrà, pertanto, in corrispondenza della pesatura delle aree, nel corso del processo di riorganizzazione dei servizi affidati alle aree medesime e ai dipartimenti.