



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

AREA
**PROGRAMMAZIONE
CONTROLLO E
SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

Il Direttore Generale

Decreto n. 344

Anno 2015

Prot. n. 25649

Premesso:

- che a seguito della Riforma introdotta dalla Legge 240/2010 l'Ateneo di Firenze ha reimpostato il modello dipartimentale, avviando un percorso volto alla definizione e all'implementazione dell'assetto delle nuove strutture, all'interno delle quali si svolgono ricerca e didattica e attraverso le quali si erogano i relativi servizi;
- che il modello prescelto ha collegato alle strutture dipartimentali le Scuole, preposte al coordinamento dell'attività didattica impartita nei Corsi di laurea e Corsi di laurea magistrale ed ai relativi servizi;
- che tale assetto è definito nello Statuto e assume centralità nell'organizzazione dell'Università di Firenze, ed è sostenuto dall'operatività di una tecnostruttura dedicata a cui sono preposte figure altamente professionali, quali sono i RAD/EP;
- che al predetto rilevante processo di trasformazione deve ora seguire una coesa e coerente rimodulazione delle strutture tecnico-amministrative afferenti all'Amministrazione già definita "centrale" nel senso che essa è allocata e funzionante a diretto supporto del Rettorato e delle sue articolazioni funzionali ed organizzative;
- che tale processo riorganizzativo è necessario e indifferibile quanto complesso e richiede una profonda preliminare rilettura della *mission* di tale struttura nel nuovo modello nel frattempo consolidatosi;
- che, nell'ambito della medesima Riforma, vi sono elementi di ampio rilievo che hanno modificato radicalmente i meccanismi di funzionamento e gli strumenti di riferimento introducendo nuovi stimoli di cui l'organizzazione deve tenere conto:
 - ◆ l'adozione del Bilancio Unico, il passaggio alla contabilità economico patrimoniale e l'inserimento di sistemi entro i quali, insieme all'autonomia delle strutture dipartimentali, è valorizzata la programmazione unitaria;
 - ◆ l'ottimizzazione del sistema budgetario, la coesione organizzativa nella pianificazione strategica, l'importanza dei monitoraggi per la sostenibilità e l'accesso alla premialità, la rilevanza della qualità



dell'offerta dell'Ateneo agli studenti, la competitività che sostiene la ricerca.

Tenuto conto altresì:

- che nella cogente necessità riorganizzativa il cambiamento intercorso richiede riflessioni e azioni di inquadramento e visione generali, il più possibile condivise e di progressiva attuazione, con contemporanea valutazione delle fattibilità e dei risultati attesi e con logiche di progettualità e sperimentazione anche imposte dalla varietà dei fattori che l'organizzazione deve contemplare ed assemblare;
- che tutto il funzionamento del sistema, mentre è sempre più spinto a dare attenzione e risposte alle istanze esterne, all'evidenza e valutazione dei risultati prodotti, a rendere accessibili i servizi e ad aderire alle attese di semplificazione, è contemporaneamente ed invece anche proteso a dare riscontro ai numerosi adempimenti amministrativi, a rispondere a cogenti debiti informativi, a gestire applicativi complessi ed è al contempo soggetto ai controlli tipici dell'attività amministrativa pubblica e ai correlati momenti autorizzatori preliminari all'azione;
- che pertanto la riorganizzazione delle strutture tecnico-amministrative d'Ateneo dovrà tenere conto dell'articolato contesto di riferimento e della necessità di obiettivi di evoluzione diffusamente presenti e calarsi nella specificità della propria realtà attivandoli con passaggi graduali e scansioni intermedie, non prive di ambiti di progettualità;
- che la riorganizzazione, quindi, dovrà continuare ad assolvere a compiti e adempimenti tradizionali, inserendo al contempo elementi di innovazione orientati ad una maggiore flessibilità, interscambiabilità, trasversalità e consapevolezza dei servizi attesi dal proprio funzionamento assunti ad oggetto di valutazione ed a indicatori di premialità;
- che nella annunciata progressività degli interventi è preliminarmente necessario dare atto ed enunciare gli obiettivi di principale riferimento del disegno organizzativo.

Dato atto pertanto di quanto segue:

- l'attuale assetto tecnico-amministrativo di Ateneo, risultante da un tradizionale impianto, presidia importanti funzioni con una logica di apparato orientato all'assolvimento dei numerosi adempimenti spesso carenti dei necessari momenti interni di collegamento e coordinamento fra funzioni, con una tendenziale disarticolazione fra aree centrali e strutture dipartimentali e difficoltà di relazione fra i molteplici snodi logistici e strutturali oltre che organizzativi.
La riorganizzazione dovrà pertanto tener conto del mutato contesto e connotare la struttura nel suo complesso come apparato orientato ai servizi anche internamente



resi e ai risultati in logica maggiormente unitaria e collegialmente misurabile;

- nello specifico ed in particolare, l'assetto delle Aree centrali, oltre che a garantire gli adempimenti normativi e il debito nei confronti dei Ministeri, dovrà coltivare e maturare la funzione di orientamento specialistico sulle materie di più diretta competenza e conoscenza rispetto alle strutture amministrative dipartimentali e tendere sempre più ad obiettivi di risultato complessivi e con esse sinergici, diminuendo il ricorso alle frammentazioni interne e alla eccessiva articolazione in uffici e settori;
- la tecnostruttura di Ateneo dovrà operare nell'obiettivo generale di assecondare nelle azioni e negli obiettivi di attività, le linee strategiche di governo, in ottica di processo e di coinvolgimento/orientamento/coordinamento delle strutture erogatrici di servizio e titolari delle funzioni "core";
- la tecnostruttura dovrà anche implementare in modo coeso la funzione di gestione, ed in particolare maturare una visione complessiva nelle logiche richieste dalla programmazione unitaria, evoluzione e flessibilità organizzative, nonché attività di analisi e monitoraggio di dati e risultati;

Ritenuto pertanto di esprimere le seguenti linee di indirizzo quali obiettivi ispiratori della riorganizzazione e dei relativi interventi:

- l'orientamento ad una visione organizzativa unitaria che, beneficiando dei nuovi strumenti di funzionamento, valorizzi le autonomie statutarie e sviluppi azioni coordinate esaltando la funzione amministrativa quale supporto generale alle logiche di consolidamento, sviluppo, innovazione d'Ateneo;
- l'affermazione e la conferma della centralità delle funzioni dipartimentali nell'obiettivo di assecondarne lo sviluppo, tenendo conto al contempo della necessità di connotare l'azione amministrativa di regole omogenee, nell'uso corrente applicate e mantenute, nonché dell'esigenza di rendere i modelli flessibili in ragione della salvaguardia delle numerose specificità;
- la necessità che le Aree dirigenziali d'Ateneo e le loro afferenze operino con valenza di riferimento professionale specialistico anche a supporto delle strutture amministrative dipartimentali, con lo scopo di consolidare le esperienze e di favorire e potenziare la crescita delle prerogative gestorie dei Responsabili che esercitano la funzione in quell'ambito, oltre che detenere la gestione delle funzioni direttamente attribuite;
- l'individuazione dei processi quale comune e condivisa modalità di concepire e orientare l'azione amministrativa e pertanto il loro censimento, l'individuazione di quelli principali e l'enucleazione di quelli di supporto, la relativa mappatura e ottimizzazione continua, tutelando la finalità che l'assorbimento di risorse impegnate



su ciascun processo sia proporzionale alla relativa rilevanza e funzione e favorendo la consapevolezza comune circa i prioritari obiettivi e valori dell'Ateneo anche attraverso di essi espressi;

- la ripesatura delle aree e posizioni in relazione alla rilevanza dei processi, l'insistenza di ciascuna sugli stessi in relazione al coinvolgimento di più attori, la rilevanza della posizione assunta in relazione al risultato o *output* di processo con evidenza della soddisfazione dei fruitori quale parametro di considerazione e valutazione delle *performances*;
- l'identificazione all'interno dei processi censiti e delle strutture che vi insistono delle attività di rispettiva competenza e la definizione di procedure condivise e semplificate per il fluire della relazione e dell'azione complessiva e comune;
- l'eventuale identificazione nelle fasi di processo comune, delle semplificazioni e ottimizzazioni perseguibili, anche e se del caso, attraverso scelte di centralizzazioni organizzative di funzioni di mero supporto.

Dato inoltre atto che nella riarticolazione della tecnostruttura di Ateneo si terrà conto delle seguenti esigenze:

- la riduzione delle Aree centrali al numero indicato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 Marzo 2013 ovvero al numero di massimo 10 rispetto alle attuali 14, comunque rapportandone la quantificazione alle disponibilità dei Dirigenti attualmente presenti;
- l'eliminazione, pertanto, degli "interim" necessariamente conferiti sulle Aree dirigenziali rimaste nel tempo vacanti;
- la consequenziale riarticolazione delle funzioni da presidiare anche a livello centrale e la rilettura delle loro "mission";
- il definitivo superamento dell'articolazione per Poli già avviato con decreto n. 833 (prot. n. 22590) del 21/03/2014, l'eliminazione delle relative autonomie, il mantenimento di livelli di servizio resi a favore della logistica, funzionalità e organizzazione/fruizione degli spazi e servizi al decentramento;
- la rotazione degli incarichi secondo gli obblighi normativi di cui alla Legge 190/2012;
- la maggiore adesione della retribuzione delle posizioni dirigenziali ai dettati normativi che disciplinano la figura, mediante il maggior rilievo delle specifiche prerogative, l'enfaticizzazione dei risultati e il coinvolgimento delle responsabilità nell'organizzazione generale e nei suoi sviluppi;



- la valorizzazione del risultato da raggiungere su obiettivi trasversali che crei sinergie, uniformità e tessiture organizzative, su funzioni accessibili orizzontalmente e parimenti da tutti fruibili;
- la valorizzazione delle posizioni legate all'evidenza di funzioni di servizio rese a favore dell'utenza interna ed esterna, con particolare riguardo allo sviluppo e reingegnerizzazione, a tutti i livelli reso, dei servizi agli studenti;
- la sottolineatura di momenti di coordinamento fra funzioni che perseguono obiettivi comuni di rilevanza strategica (es. internazionalizzazione) per lo sviluppo di nuovi processi affinché non siano affidati alle sole collaborazioni spontanee e maturino su di essi professionalità e strumenti innovativi di approccio e svolgimento;
- l'evidenza di nuove funzioni che, anche a livello gestionale oltre che di politiche di governo, presidino i momenti della programmazione e del monitoraggio direzionale e vi riversino ogni strumento di lettura, riferimento, analisi e sintesi;
- la conferma di una struttura di Staff già costituita con Decreto del Direttore Generale n. 1685 (prot. n. 45961) del 11/06/2014 finalizzata a favorire la circolazione delle informazioni, l'approccio multiprofessionale e le funzioni di coordinamento direzionale;
- la conferma della logica avviata con Decreto del Direttore Generale n. 2174 (prot. n. 58833) del 23/07/2014, pienamente operativa, per l'implementazione di un modello a matrice che coinvolga i Responsabili Amministrativi di Dipartimento e i Dirigenti delle Aree centrali; esso viene ulteriormente arricchito della logica di processo introdotta quale chiave di lettura omogenea dei rispettivi ambiti di funzione;
- la ricerca degli strumenti di valorizzazione, di coinvolgimento e di crescita del patrimonio di risorse umane da orientare sugli obiettivi e sulle nuove unità di processo e ambiti innovativi.

Dato atto di quanto sopra e delle linee di indirizzo, in tal senso orientate, già oggetto di comunicazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 Maggio 2014;

Dato atto dell'approvazione da parte degli Organi - Senato Accademico in data 18 Dicembre 2014 e Consiglio di Amministrazione in data 19 Dicembre 2014 - della redazione delle linee di programma per la stesura di un Piano Strategico dalle quali possano dedursi obiettivi ed azioni di assoluto e prioritario riferimento nonché ampio e complessivo coinvolgimento;

Dato ulteriormente atto dell'avviata fase di riorganizzazione della struttura attualmente denominata Polo Biomedico e tecnologico/DipINT, quale tecnostruttura d'Ateneo preposta all'integrazione con le aziende Ospedaliero-Universitarie dell'Area Vasta Centro;

Richiamata al riguardo l'informativa sindacale avvenuta in data 3 Dicembre 2014 di presentazione delle linee di programma per la revisione degli assetti organizzativi di detta struttura, elaborate sulla base delle indicazioni regionali e dell'Atto Aziendale dell'Azienda



Ospedaliero-Universitaria Careggi all'interno del cui organigramma le funzioni di supporto all'integrazione in Area Medica verranno incardinate e stabilizzate;

Dato pertanto atto che tale importante fase di riorganizzazione completa e si coordina con gli effetti e finalità del presente atto generale;

Ritenuto pertanto di dover avviare la riorganizzazione delle strutture tecnico amministrative di Ateneo pur nella gradualità necessaria a testarne e consolidarne gli assetti e con la progressività indispensabile a garantire il subentro delle novità introdotte con la salvaguardia della continuità delle funzioni ed adempimenti;

Evidenziato pertanto il percorso e i principali snodi realizzativi come in appresso indicati:

- 1) individuazione e classificazione dei processi di Ateneo:
evidenza della loro rilevanza sull'attività amministrativa di Ateneo;
insistenza e coinvolgimento su di essi dell'attività delle strutture dipartimentali e centrali;
in tale logica:
- 2) riparametrazione delle risorse da attribuire a strutture centrali e dipartimentali per il perseguimento delle funzioni e sezioni di processo affidati;
- 3) definizione di una visione organizzativa generale: individuazione delle Aree dirigenziali; delle funzioni trasversali, e relativa attribuzione di *mission*;
- 4) individuazione delle articolazioni e modello di funzionamento delle attività amministrative di Dipartimento;
- 5) individuazione delle articolazioni e modello di funzionamento delle attività amministrative afferenti alle Aree dirigenziali;
- 6) attribuzione dei relativi budget di attività e correlate risorse;
- 7) fissazione degli obiettivi collegati al piano delle *performances* in coerenza col Bilancio di Previsione 2015 e con le linee di programma approvate dagli Organi in data 18 Dicembre 2014 dal Senato Accademico e in data 19 Dicembre 2014 dal Consiglio di Amministrazione;
- 8) attribuzione delle funzioni di presidio e responsabilità nei suddetti contesti in logica di processo;
- 9) contemporaneo ridisegno del DipINT e sua attuazione per rendere coerente la riarticolazione delle funzioni con riferimento alle previsioni dell'Atto Aziendale Careggi e della riorganizzazione d'Ateneo;
- 10) approvazione del nuovo modello retributivo delle posizioni dirigenziali: riduzione del fondo per obiettivi di economicità generale secondo previsioni normative e riprofilatura della valenza economica della posizione e del risultato;
- 11) approvazione del nuovo modello retributivo delle posizioni EP reso necessario anche dai limiti del fondo contrattuale;

Dato atto, in relazione a quanto sopra che il confronto dovrà essere articolato anche con



le rappresentanze sui seguenti passaggi, riferimenti e proposte:

- Perseguimento dei meccanismi di flessibilità nell'uso delle risorse funzionali ad implementare la logica dei processi, anche con il supporto di forme di coinvolgimenti a valenza progettuale per la relativa messa a punto e raggiungimento;
- Condivisione di strumenti per la valorizzazione del personale nella piena adesione alle logiche organizzative orientate al risultato e al servizio;
- Azzeramento di tutte le posizioni di responsabilità legate all'attuale organizzazione-fatto salvo le continuità tecniche nel frattempo necessarie;
- Condivisione dei criteri per l'individuazione, pesatura, attribuzione di nuovi attribuzioni di incarico nel contesto di nuovo riferimento (elevate professionalità, posizioni organizzative e specialistiche);
- Approvazione del nuovo modello retributivo delle posizioni dirigenziali basato su:
 - Riduzione del fondo per obiettivi di economicità generale in coerenza con le disposizioni normative di riferimento;
 - Riprofilatura della valenza delle indennità di posizione e di risultato;
- Approvazione di un nuovo modello retributivo delle posizioni EP in funzione degli incarichi conferiti in logica del processo;
- Ridefinizione delle indennità di posizione nei limiti del fondo di pertinenza e in adesione ai nuovi ambiti funzionali;
- Fissazione dei criteri per l'attribuzione del risultato.

Tutto ciò premesso nella progressività del modello organizzativo e delle sue fasi concertative, informative ed applicative;

Tenuto conto delle osservazioni e raccomandazioni e recepite le indicazioni espresse dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 11 Febbraio u.s.;

Dato atto dell'avvio del confronto con le organizzazioni sindacali nel corso della trattativa del 12 Febbraio 2014;

Evidenziato che l'approvazione delle linee guida alla data odierna sottintende, come nelle stesse dichiarato, la prosecuzione di ogni confronto necessario e utile a completarne i dettagli, rendere evidenti le attività inerenti i processi censiti; rivalutarne nel corso del perfezionamento le pesature e che su ogni passaggio attuativo saranno attivati specifici confronti finalizzati a creare condivisione e informazione, nonché definitiva approvazione con effetto applicativo;

Visto il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165 recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche;



Visto il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;

DECRETA

A. di approvare le seguenti linee guida dell'organizzazione, come indicazioni di lavoro e materia di confronto elaborate in relazione a quanto enunciato in premessa e come esposto in dettaglio di metodo e risultanze nei sotto elencati documenti allegati al presente atto a formarne parte integrante e sostanziale:

1. ORGANIZZAZIONE E PROCESSI.
PRINCIPI GENERALI DI ORGANIZZAZIONE
DOC. A e relativi allegati
2. FUNZIONIGRAMMA E ORGANIGRAMMA NELLA GESTIONE PER PROCESSI.
SCELTE ORGANIZZATIVE: INDICAZIONE DELLE AREE DIRIGENZIALI E DELLE FUNZIONI TRASVERSALI
DOC. B e relativi allegati
3. DIMENSIONAMENTO DEI PROCESSI E DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE
DOC. C e relativi allegati
4. PROCESSI E STRUTTURE DI RIFERIMENTO
DOC. D e relativi allegati
5. LA TRASVERSALITA' DEI PROCESSI. DEDUZIONI E APPLICAZIONI: EFFETTI SULL'ASSETTO ORGANIZZATIVO INTERNO ALLE AREE DIRIGENZIALI
DOC. E e relativi allegati
6. PRINCIPI E CRITERI GUIDA PER IL MODELLO DI FUNZIONAMENTO DELLE AREE E DELLE ARTICOLAZIONI INTERNE
DOC. F e relativi allegati
7. LA TRASVERSALITA' DEI PROCESSI. DEDUZIONI E APPLICAZIONI: EFFETTI SULL'ASSETTO ORGANIZZATIVO INTERNO AI DIPARTIMENTI
DOC. G e relativi allegati
8. PRINCIPI E CRITERI GUIDA PER IL MODELLO DI FUNZIONAMENTO DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE DI DIPARTIMENTO
DOC. H
9. MODELLO RETRIBUTIVO DEI DIRIGENTI PER LA DEFINIZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE E DI RISULTATO
DOC. I e relativi allegati



10. MODELLO RETRIBUTIVO DEGLI EP PER LA DEFINIZIONE DELL'INDENNITA' DI POSIZIONE E DI RISULTATO
DOC. L e relativi allegati
 11. PRINCIPI E CRITERI GUIDA PER LA VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE
DOC. M
 12. FASE TRANSITORIA
DOC. N e relativi allegati
- B. Di avviare l'operatività di quanto sopra, nelle more del necessario ampio confronto, coinvolgimento, e informazione, dalla statuizione delle Aree centrali di Ateneo per l'affidamento degli incarichi dirigenziali di responsabilità, secondo i criteri esposti in premessa e secondo le previsioni descritte nel documento all. B
- C. Di dichiarare pertanto la costituzione a decorrere dal 01/03/2015, con operatività dal 01/04/2015, delle seguenti Aree dirigenziali
- Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
 - Area Servizi alla Didattica
 - Area Servizi alla Ricerca e trasferimento tecnologico
 - Area Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico
 - Area Servizi Patrimoniali e Logistici
 - Area Edilizia
 - Area Servizi Economici e Finanziari
 - Area Risorse Umane
 - Area Comunicazione e servizi all'utenza
- prevedendo di attribuire la responsabilità con separato atto ai Dirigenti in servizio.
- D. Di dichiarare altresì la costituzione delle seguenti strutture di coordinamento quali Uffici di coordinamento:
- CENTRALE ACQUISTI
 - COORDINAMENTO ATTIVITA' PER LE RELAZIONI INTERNAZIONALI
 - COORDINAMENTO AZIONI DI INTERVENTO LOGISTICO/MANUTENTIVO
- E. Di confermare la struttura di Staff già costituita con Decreto del Direttore Generale n. 1685 del 11 Giugno 2014, attribuendo ad essa l'afferenza delle funzioni di supporto direzionali come nel dettaglio specificate all'interno dei relativi documenti allegati.



- F. Di confermare la relazione professionale e l'avvio di un modello a matrice già impostato con Decreto del Direttore Generale n. 2174 (prot. n. 58833) del 23/07/2014, e attualmente funzionante fra Dirigenti Amministrativi e RAD di Dipartimento.
- G. Di sviluppare intorno alla matrice l'implementazione della logica dei processi nella loro declinazione in macroattività secondo le linee indicate nei documenti allegato E) ed allegato G), prevedendone l'esatta definizione delle competenze centrali e decentrate.
- H. Di riservarsi di attribuire con separato atto e con gli effetti di cui al nuovo modello retributivo dei dirigenti le funzioni trasversali d'Ateneo come descritte nel documento allegato B) e secondo gli obiettivi strategici che saranno definiti nell'ambito del piano programma e piano delle *performances* e già enunciate nelle linee di programma approvate dagli Organi in data 18 e 19 Dicembre 2014 e trasmesse alle OO.SS. in data 31 Dicembre 2014.
- I. Di riservarsi di approvare la sottoarticolazione organizzativa ed il conferimento dei relativi incarichi secondo il modello di funzionamento descritto nell'allegato F) all'esito del confronto e concertazioni sui criteri proposti, previa condivisione di principi, confermando il progressivo azzeramento, a partire dall'1 marzo 2015, anche attraverso proroghe tecniche totali o parziali, delle posizioni ad oggi attive afferenti all'Amministrazione centrale.

Firenze, 26 febbraio 2015

F. to Il Direttore Generale
Dott.ssa Beatrice Sassi



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Allegati alla
**Riorganizzazione delle Funzioni
Tecnico-Amministrative di Ateneo**
come da delibera del CdA del
11/2/2015

Organizzazione e Processi. Principi generali di riorganizzazione

Premessa e principi generali

Il principio ispiratore della riorganizzazione è l'introduzione di una logica di processo all'interno della tradizionale organizzazione basata sulle Aree dirigenziali e sulle Strutture decentrate dotate di autonomia. Essa propone lo strumento per perfezionare la comprensione e il dialogo fra i livelli organizzativi che interagiscono sui medesimi processi.

Tale approccio, recuperando un'esperienza già avviata in Ateneo nel corso del 2013, si pone l'obiettivo di proseguire nel percorso dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, superando l'attuale frammentazione e assolvendo alla necessità di garantire l'omogeneità procedurale delle attività svolte in tutte le strutture.

Essa si pone altresì l'obiettivo di migliorare gli standard di servizio, eliminando duplicati ed incertezze negli adempimenti procedurali dei flussi di rispettiva competenza.

Sul piano organizzativo, dall'introduzione della logica dei processi si genera un modello a matrice che lega le strutture organizzative decentrate a quelle centrali. Esse sono infatti organizzativamente rese coese dall'essere tutte interessate dai medesimi e comuni processi generali di Ateneo.

Tale approccio si presta a molteplici considerazioni dal risvolto applicativo.

Dall'intersezione delle due dimensioni (processi - strutture funzionali) si genera un'organizzazione a matrice che lega le strutture centrali e decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole) e realizza l'obiettivo di dare all'Ateneo un assetto che veda, in posizione centrale, le unità produttive di servizi (Dipartimenti) inducendo le sinergie e i rapporti delle stesse con gli uffici centrali in modo chiaro e organizzato; gli uffici centrali assolvono a funzioni di coordinamento e interfaccia con soggetti esterni ed istituzionali e operano invece a supporto delle suddette strutture decentrate.

Tale scelta, determinata dalle norme e dalle declinazioni statutarie è ampiamente sostenuta dalla logica dei processi, come si evidenzierà nel lavoro che segue.

Dal punto di vista metodologico, il fondamento assunto si avvale per questo lavoro, anche di un modello di analisi che presenta le caratteristiche e le modalità applicative presentate nella "Nota metodologica" che integra e specifica quanto contenuto nel presente e nei successivi allegati.

Ne deriva che gli assetti organizzativi e funzionali, l'allocazione delle posizioni di responsabilità e di elevata specializzazione, così come l'assegnazione di ulteriori risorse, sono derivabili da un processo logico che scaturisce dall'analisi dei processi dell'Ateneo e dell'assetto organizzativo su di essi disegnato.

Vedi allegato a)

Introduzione della logica di gestione per processi

I processi sono assunti come l'unitaria chiave di lettura dell'organizzazione e come l'elemento che consente di armonizzare le logiche dell'autonomia delle strutture con quella dell'unitarietà della programmazione, dell'agire coeso e delle relative risultanze economiche e valutative dell'Ateneo.

Essi pertanto rappresentano l'elemento portante dell'organizzazione.

I processi possono essere definiti come l'insieme di attività che, a partire da determinati input, producono determinati output aventi valore aggiunto.

Per l'avvio del presente lavoro si è pertanto scelto di procedere ad una **mappatura** di tutti i processi di Ateneo e alla loro successiva **classificazione**. A partire dalle conoscenze e competenze acquisite durante il progetto di "Mappatura e reingegnerizzazione dei processi" condotto nel 2013-2014, con gli elementi valutativi e correttivi necessari, è stato possibile giungere, attraverso il confronto con i Dirigenti ed i Responsabili Amministrativi di Dipartimento, ad una prima **elencazione, nomenclatura e classificazione di tutti i processi dell'Ateneo**.

Ne è risultata una lista composta da 18 macroprocessi suddivisi, a loro volta, in 63 processi i quali ricomprendono la quasi totalità delle attività dell'Ateneo. Restano escluse attività minori o processi circoscritti all'interno di singole Aree/Strutture, che proprio per la loro scarsa dimensione vengono considerati assorbibili dalle risorse che lavorano sui processi definiti.

Con la iniziale consulenza del prof. Cavaliere, Responsabile scientifico del progetto avviato e che ha revisionato il percorso metodologico posto a basamento delle successive deduzioni, si è giunti ad una classificazione dei macroprocessi e dei relativi processi secondo una struttura gerarchica che li suddivide, in relazione alla loro natura, in quattro gruppi.

Essi sono riportati nell' **allegato A 1** al presente documento e vengono di seguito brevemente descritti nella loro classificazione:

- Processi di natura primaria (o istituzionale), dal cui impiego si generano gli output per i quali l'Ateneo è istituzionalmente costituito. Essi sono: **Didattica, Innovazione e trasferimento delle conoscenze, Ricerca e divulgazione scientifica, Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca**.
- Processi direzionali, da cui si sviluppano le azioni direzionali e manageriali: essi tipicamente si riassumono nella sfera della **programmazione, organizzazione e controllo**
- Processi di rilevanza strategica, da cui si sviluppano azioni e trovano realizzazione le linee strategiche di governo cui è necessario dare particolare impulso.
Si tratta di una fattispecie che, a differenza delle altre, raggruppa processi fino al momento del conseguimento dell'obiettivo strategico. Dopo tale fase di start-up il processo torna nell'alveo proprio della sua natura. Ai fini del lavoro in esame si è data rilevanza al processo di **"Internazionalizzazione"** in virtù della sua centralità nel quadro degli obiettivi correnti, ma anche delle sue strette dipendenze con i processi primari che nell'analisi seguente vengono trattati analogamente.
- Processi di supporto. Essi sostengono, cioè, tutti gli altri processi ed, in particolare, quelli primari connotando genericamente l'esistenza dell'Amministrazione.

I processi di supporto, infatti, caratterizzano il sottosistema su cui sono poggiate le tipologie che, per buona parte dei processi, è indipendente dalle funzioni istituzionali dell'Ente, quasi a rappresentare il basamento di processi comune ad ogni struttura pubblica. Infatti, qualunque sia l'Ente considerato, alcuni processi

dovranno comunque operare (si pensi a: **approvvigionamenti, la gestione del personale, la logistica, ecc.**) sebbene con caratteristiche ed intensità variabili e a prescindere dalla relativa *mission* fondante. E' rilevante caratterizzare come "di supporto" la natura di detti processi per esprimerne la funzionalità stretta e dinamica con i processi primari, di prioritario rilievo.

Nello **schema A 2** sono stati ricondotti al relativo macroprocesso le 63 macroattività (processi) inizialmente censite.

I processi in quest'ottica selezionati, coinvolgono parimenti strutture centrali e dipartimentali.

Il relativo censimento, mappatura e ottimizzazione potranno assolvere nel tempo, e nel seguito del presente lavoro a molteplici finalità, quali:

- la consapevolezza della diversa rilevanza dei processi per evitare che, ad esempio, i processi di mero supporto e strumentali assorbano risorse in modo ridondante, rispetto al loro effettivo peso;
- la riconversione della tensione organizzativa e motivazionale verso i processi prioritari che rappresentano la "mission" dell'Ente;
- la possibilità di riconoscerci l'unitaria chiave di lettura dell'organizzazione e l'elemento che consente di armonizzare le logiche dell'autonomia delle strutture con quella dell'unitarietà degli assetti complessivi evitando frammentazioni;
- l'identificare i processi con l'elemento che consente di verificare, anche in termini di output e risultato, oltre che di onerosità, le strutture maggiormente coinvolte e portanti su cui convogliare attenzione e risorse, riproporzionandone le pesature in quest'ottica;
- la manutenzione degli stessi in relazione alle norme che insistono sulle varie materie, nonché l'omogeneizzazione e semplificazione delle relative procedure attuative.

Se, da un lato, l'impianto avviato consente di pensare la struttura organizzativa in maniera compiuta già nella sua fase progettuale, il modello di organizzazione per processi che viene introdotto, dovrà essere sviluppato e ottimizzato nel tempo.

Occorre infatti:

- affinare progressivamente il censimento di tutti i processi e delle relative macro attività verificando la completezza dell'elenco e la rispondenza in ogni struttura di quanto verrà nel seguito proposto;
- completare la mappatura dei processi d'Ateneo e verificare gli effetti di dettaglio dell'attraversamento di ciascuno nelle strutture;
- avviare la reingegnerizzazione dei processi alla luce della nuova struttura organizzativa e del correlato bisogno di omogeneità e semplificazione delle scelte nella rispondenza alle indicazioni normative;
- coltivare la nuova cultura organizzativa per gli effetti d'impatto che essa presuppone e pretende.

Ne deriva che l'assetto complessivo del sistema è esposta in maniera progressivamente dettagliata; esso è stato infatti progettato su schemi di massima che troveranno nel procedere e nel tempo consolidamento, precisione e assestamento, sia sul versante della definizione e della reingegnerizzazione dei processi, sia su quello delle strutture organizzative coinvolte e delle attività gestite, fino agli elementi di dettaglio.

Prime considerazioni sulla rilevanza organizzativa dei processi

Uno dei principi fondamentali di un'organizzazione per processi è rappresentato dal suo specifico **orientamento verso l'utenza**.

Tale attenzione interessa in questa fase particolarmente l'Ateneo in relazione sia agli elementi che vengono considerati dai diversi indicatori premiali, sia alle necessità del perfezionamento del dialogo interno alle strutture.

Ogni processo, infatti, genera un determinato output che produce valore per una determinata categoria di utenza. La rilevanza che i diversi processi possiedono per un'organizzazione dipende, pertanto, oltre che dalla loro natura, anche dalla numerosità e dalla tipologia di utenti fruitori delle relative risultanze.

Gli utenti sono normalmente anche i misuratori della **qualità del processo** e di per sé portatori degli elementi del loro miglioramento continuo.

A tale scopo è stato svolto un lavoro (riassunto nello **schema A 3**) di classificazione dei suddetti 63 processi di Ateneo in base ai loro rapporti con l'utenza.

Essa è stata distinta, in particolare, in tre fattispecie:

- **utenza interna (docenti, ricercatori, strutture l'una rispetto all'altra)**
- **utenza esterna (studenti, cittadini, stakeholders)**
- **enti pubblici, privati e territorio**

A ciascun processo è stato assegnato un punteggio su una scala di valori che va da 0 = "assente o di modesta entità" a 3 = "molto numerosa" per ognuna delle tre dimensioni.

Si è poi proceduto a calcolare la media dei tre valori elencando, infine, i processi in ordine decrescente da quelli aventi maggiori rapporti con l'utenza a quelli aventi prevalenti scambi interni.

Si nota che nell'elencazione dei processi secondo il livello di rapporti con l'utenza dello schema A.3 non esistono processi che non abbiano rilevanza nei confronti di almeno una categoria di utenza, ed anzi siano pochi quelli che hanno una sola categoria di utenza da soddisfare (7) o quelli per cui il livello di complessità generale sia minimo (solo 6).

Da quanto esposto si deduce la rilevanza assunta nella logica dei processi dal posizionare in maniera accurata e accessibile le strutture destinate a gestire i rapporti con l'utenza dandone, al contempo, adeguata connotazione anche manageriale e di orientamento strategico.

I processi e l'elaborazione del nuovo disegno organizzativo

A partire dal lavoro di mappatura dei processi di Ateneo e dalla loro classificazione, secondo quanto sopra esposto (sia in base alla natura che al maggiore o minore orientamento verso l'utenza) si è proceduto allo sviluppo di un **nuovo assetto organizzativo** che tende a valorizzare le relazioni tra l'amministrazione centrale e le strutture decentrate erogatrici di servizi utilizzando il collante dei processi che le attraversano in base alle rispettive competenze funzionali o momenti procedurali di rispettiva competenza.

Si è pertanto voluto definire un organigramma nel quale trovassero collocazione tutte le strutture di Ateneo e non soltanto le Aree dirigenziali e che impostasse un dialogo obbligato e coordinato fra tutte.

Sarà nel seguito evidente, infatti, che le strutture erogatrici dei servizi (Dipartimenti, Centri, Scuole, Corsi di Studio, DipInt) sono quelle nelle quali si ritrovano collocati in misura maggiore i processi primari, caratterizzati oltre che dalla valenza primaria dei relativi processi gestiti, anche da forti relazioni con l'utenza.

Nel medesimo contesto, ove i processi assumono la funzione di collante organizzativo e funzionale delle strutture su di essi variamente allocate ed insistenti, si vedrà che le Aree dirigenziali rappresentano le strutture nelle quali si collocano maggiormente i processi che sono stati definiti come di supporto e/o di natura direzionale.

Nel mentre esse rimangono titolari di atti a valenza esterna e di diretto supporto all'attività degli Organi, risulta necessario che al loro interno si sviluppino logiche di servizio per l'utenza interna, promuovendo azioni di raccordo, orientamento e indirizzo.

Per queste, inoltre, l'introduzione della logica dei processi comporta una maggiore attenzione alla soddisfazione degli utenti interni e al risultato complessivo delle proprie azioni.

Per tale motivo il disegno organizzativo presenta scelte fortemente caratterizzate dalla **logica del servizio esterno ed interno** che dovrà essere assunto dalle varie strutture in ragione della rilevanza dei processi e funzioni a ciascuna affidati.

Nota metodologica sul modello della riorganizzazione

Il modello per la riorganizzazione

Collegamento ai principi

L'enunciazione dei principi generali fornisce le linee di indirizzo del modello che formalizza l'assetto complessivo dell'organizzazione. In particolare dagli enunciati che precedono è opportuno estrarre alcune affermazioni che segnano profondamente il modello di riorganizzazione:

1. La centralità delle unità che offrono servizi istituzionali
2. L'organizzazione matriciale per processi/strutture, cioè un'organizzazione capace di dare assetto funzionale alle risorse allocate sulle strutture
3. Il collegamento funzionale di tutti gli attori che operano sui processi in una visione collaborativa dell'assetto generale

Ne derivano alcune indicazioni dirette per il nuovo modello organizzativo:

- I processi di natura istituzionale (segnatamente didattica, ricerca e attività assistenziale) sono collocati in posizione cruciale, così come le strutture erogatrici dei relativi servizi (principalmente Dipartimenti e Scuole, quindi)
- L'Istituzione si avvale di un supporto all'erogazione dei servizi istituzionali organizzata in forma matriciale per favorire l'attraversamento nelle strutture di tutti i processi, tanto quelli istituzionali quanto quelli ad essi funzionali. Ogni struttura pertanto è funzionale allo svolgimento dei processi ed è su di essi disegnata in una visione collaborativa d'insieme
- Il dimensionamento delle risorse collocate all'interno delle strutture deriva da un'analisi di processo in considerazione degli attraversamenti nelle strutture definite nell'organizzazione
- Gli attraversamenti provocati dai processi istituzionali per loro natura hanno maggiori impatti sull'organizzazione e viceversa quelli di supporto.

Le informazioni in ingresso

Sulla base di quanto affermato, è possibile iniziare la formalizzazione degli elementi che andranno a costituire il modello per la riorganizzazione.

Innanzitutto, il modello prevede la disponibilità di una serie di informazioni in ingresso, riferibili essenzialmente alla compiuta mappatura dei processi dell'Ateneo e dei loro attraversamenti nella struttura organizzativa, così come definita nei termini della riorganizzazione. Sono in questo modo conoscibili:

- gli aspetti dimensionali dei processi: natura istituzionale, responsabilità, complessità, rilevanza sugli utenti
- gli attori e le strutture coinvolte e il loro rispettivo contributo
- la fase di reingegnerizzazione raggiunta,

il tutto nel quadro del nuovo assetto delle strutture della riorganizzazione.

La disponibilità delle informazioni richieste è al momento parziale e comunque non è totalmente riferibile all'assetto da raggiungere con la riorganizzazione. Si è ritenuto allora utile procedere con gradualità, raccogliendo tutto il materiale disponibile e completando il set di informazioni necessarie mediante integrazioni e stime qualificate, interpellando ove necessario Dirigenti, Direttore Generale, Direttori e consulente scientifico del progetto.

Raccogliendo e consolidando i contributi, si è creato pertanto il set di informazioni ragionevolmente stabile e condiviso da impiegare per l'analisi. In considerazione delle modalità di raccolta delle informazioni, frutto, come si è detto in questa fase di osservazioni e misurazioni non specifiche ed oggettive, il set viene perciò impiegato nell'analisi in maniera "sfocata" per determinare i tratti essenziali dei fenomeni. Le nuove conoscenze che verranno acquisite nell'ambito delle future procedure di mappatura e reingegnerizzazione dei processi, anche in considerazione dell'assetto organizzativo ormai funzionante, andranno a rendere più precise ed oggettive le informazioni di base attualmente impiegate.

Nel frattempo la numerosità delle informazioni trattate per pervenire alle stime, il parere convergente dei soggetti qualificati interpellati, l'impegno alla sfocatura dei risultati conseguiti consentono di impiegare fattivamente i dati nel modello. In particolare la quantità di informazioni trattate, che come vedremo raggiungono l'ordine delle 2.000 unità, rappresenta un fattore di notevole stabilizzazione dei risultati, ovvero, almeno a livello generale, i risultati sono poco sensibili ad eventuali variazioni nei dati.

Il modello quindi, con le modalità di cui si è detto, viene avviato definendo e misurando:

- i processi di Ateneo e del loro raggruppamento in macro-processi
- il dimensionamento dei processi sulla base della loro natura: istituzionale o non, complessità, responsabilità e relazioni con l'utenza
- l'organigramma dell'Ateneo ipotizzato con la riorganizzazione
- gli attraversamenti nella struttura organizzativa della riorganizzazione.

Formalizzazione

Le informazioni di cui si è detto, opportunamente trattate, sono impiegate nel modello per la stima del dimensionamento delle strutture e delle unità di processo in esse definibili in relazione al peso dei processi che le attraversano e alla consistenza degli attraversamenti. Si anticipa in proposito che le risorse necessarie al funzionamento dell'Ateneo sono allocate esclusivamente in Aree dirigenziali, Dipartimenti e altre strutture organizzative facenti parte dell'organigramma. Tali allocazioni devono essere coerenti con le sollecitazioni dei processi, sia in termini di competenze e responsabilità che di consistenza numerica, a livello generale con riferimento alla struttura di appartenenza (Area, Dipartimento, ...) e a livello di dettaglio con riferimento alle unità di processo definite, essendo queste ultime unità funzionali aggregatrici di processi omogenei che consentono una più razionale allocazione delle risorse all'interno delle strutture, di cui si dirà meglio in altre parti del lavoro.

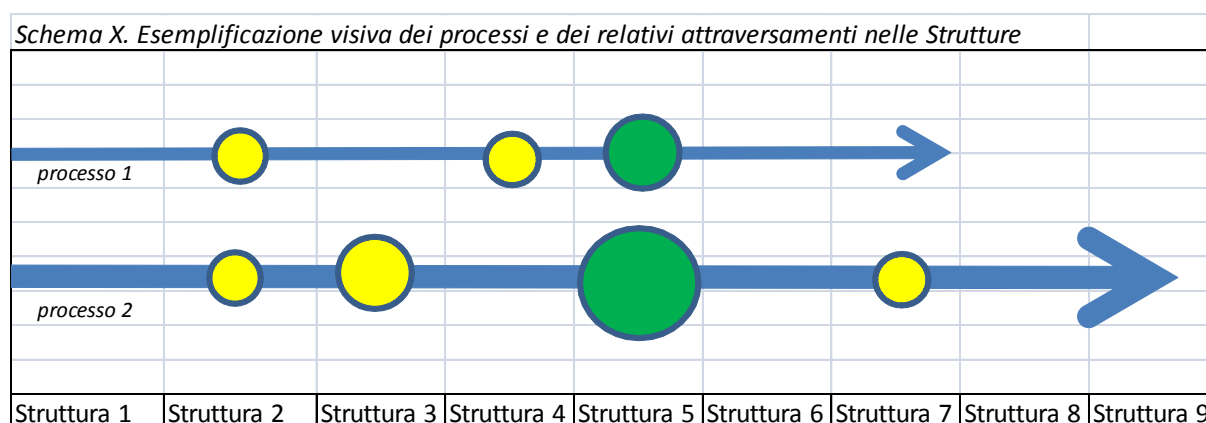
Il modello considera come punto di partenza le dimensioni dei processi e la consistenza degli attraversamenti nelle strutture definite dalla riorganizzazione. Nello schema X, a titolo illustrativo, sono raffigurati due processi che attraversano le strutture dell'Ateneo: le frecce evidenziano lo svolgersi dei processi all'interno delle strutture, le intersezioni con le strutture sono osservabili nei punti corrispondenti alle colonne di competenza delle strutture, gli aspetti dimensionali sono raffigurati con differenti colorazioni e dimensioni degli oggetti.

Dallo spessore della freccia si evidenzia che il processo 2 è stato definito dimensionalmente più consistente dell'altro e attraversa 4 strutture, mentre il processo 1 ne attraversa 3. Nei punti di attraversamento nelle strutture (raffigurati con i cerchi di varia misura e colorazione) il processo richiede risorse in termini di responsabilità, gestione della complessità, relazione con l'utenza e operatività, il tutto in considerazione anche della rilevanza istituzionale del processo per l'Ente. Per cui tanto maggiore è la consistenza dell'attraversamento nelle strutture tanto maggiore è la dimensione del cerchio.

Avremo pertanto che la struttura più coinvolta nei processi 1 e 2 è la struttura 5 che non solo è attraversata due volte (come la 2), ma lo è anche con un livello di impatto maggiore in considerazione della dimensione dei cerchi, ma anche in considerazione della maggiore rilevanza del processo 2 rispetto al processo 1.

Riassumendo quindi in assoluto la struttura 5 è la più coinvolta nei processi e lo è di più sul processo 2 che sul processo 1. La conseguenza è che l'ammontare di risorse attratte complessivamente dalla struttura 5 saranno superiori a quelle di altre, che saranno smistate all'interno della struttura in considerazione dell'entità dei relativi attraversamenti.

La colorazione verde di uno fra i cerchi di maggior dimensione di ciascun processo sta a rappresentare che la struttura corrispondente è "referente" per quel processo, ovvero che le altre strutture insistenti sul processo si rapportano a quest'ultima per l'organizzazione dei flussi, la mappatura, la reingegnerizzazione e quanto altro necessario al funzionamento del processo stesso. Nello schema quindi non solo la struttura 5 è la più attraversata dai due processi, ma detiene anche la referenza per entrambi e quindi complessivamente detiene un ruolo determinante nell'assetto dell'organizzazione.



Da quanto detto risulta evidente l'impiego dei dati citati nel modello. La disponibilità di informazioni per ciascun processo e ciascun attraversamento nelle strutture consente di avere una mappatura completa della situazione che opportunamente misurata e riparametrata consente di conseguire stime dimensionali delle strutture e dei loro raggruppamenti di attraversamento (unità di processo). Anticipando quanto si osserverà in seguito, la matrice in questione è composta da 63 processi e 25 strutture (o aggregati di strutture) e pertanto formalizza 63 x 25 situazioni (=1.575). In ogni punto il livello di attraversamento viene misurato in via qualitativa su scala 0-3 secondo la seguente classificazione degli attraversamenti:

- 0 = nessuno o trascurabile
- 1 = con impatto minimo
- 2 = con impatto normale
- 3 = con impatto elevato.

Il livello viene poi proporzionato alla consistenza complessiva degli attraversamenti del processo e normalizzato sulla sua dimensione, preventivamente posizionata su scala 1-10 (1 i processi a complessità/responsabilità minima, 10 i processi a rilevanza istituzionale, elevata complessità e responsabilità ed elevati rapporti con l'utenza) sulla base di un'analisi dettagliata delle componenti in gioco.

È possibile esplicitare la formulazione dell'indice assoluto A di attraversamento di un processo in una struttura in termini formali:

$$A_{ij} = \frac{S_{ij}}{\sum_j S_{ij}} \times P_i$$

Dove:

A_{ij} = valore assoluto dell'attraversamento del processo i nella struttura j

S_{ij} = il livello di attraversamento del processo i nella struttura j (per definizione un numero intero dell'insieme 0-3)

P_i = il peso del processo i (per definizione un numero reale nell'insieme 0-10).

L'indice relativo a di attraversamento di un processo in una struttura può essere ottenuto relativizzando l'indice di ciascun attraversamento assoluto in ciascun processo e struttura al complesso di tutti gli attraversamenti di tutti i processi, ovvero:

$$a_{ij} = \frac{A_{ij}}{\sum_{i,j} A_{ij}}$$

Tale indice relativo misura la proporzione delle risorse complessive dell'Ateneo da destinare all'attraversamento.

Da quanto detto possiamo derivare che il peso relativo della struttura S_j può essere ottenuto come somma di tutti gli attraversamenti relativi dei processi nella struttura stessa ovvero:

$$S_j = \sum_i a_{ij}$$

che è quanto dire che la struttura j -esima attrarrà risorse dell'Ateneo nella proporzione risultante dalla sommatoria. In maniera analoga le unità di processo definite all'interno della struttura S_j saranno misurate dalla somma parziale di tutti gli a_{ij} che verranno associati all'unità di processo, le quali risommate fra loro restituiranno la dimensione relativa della struttura S_j .

Il modello tende a generare stime dimensionali precise che però, per quanto detto in precedenza, è necessario siano utilizzate in maniera "sfocata". Ciò sarà ottenuto essenzialmente riconducendo i valori ottenuti in fasce dimensionali che tenderanno a cogliere più le somiglianze che le differenze numeriche delle stime.

Si rinvia ai documenti in cui la metodologia viene impiegata per ulteriori dettagli sul funzionamento del modello e le successive implicazioni.

A.1. Macro-processi e natura prevalente

Natura prevalente	Macro processo
Primario	Didattica
	Innovazione e trasferimento delle conoscenze
	Ricerca e divulgazione scientifica
	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca
A Rilevanza strategica	Internazionalizzazione
Direzionale	Programmazione, organizzazione e controllo
Supporto	Approvvigionamenti
	Comunicazione
	Finanza e contabilità
	Gestione dei servizi bibliografici
	Gestione dei servizi museali ed archivistici
	Gestione del personale
	Gestione istituzionale e legale dell'ente
	Gestione logistica e spazi
	Gestione patrimonio immobiliare
	Prevenzione e sicurezza
	Rapporti con terzi
	Servizi informatici e sistemi informativi

A.2. Processi e natura del processo

Macroprocesso	Processo	Natura del processo
Didattica	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio	primario
Didattica	Interventi a favore degli studenti	primario
Didattica	Offerta formativa	primario
Didattica	Orientamento	primario
Didattica	Qualità della didattica	primario
Didattica	Stage e tirocini	primario
Didattica	Supporto alla didattica integrata con AOUC	primario
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Brevetti e Diritti d'Autore	primario
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Incubatore di Impresa - Start-Up	primario
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico	primario
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Spin-Off	primario
Ricerca e divulgazione scientifica	Divulgazione dei prodotti della ricerca	primario
Ricerca e divulgazione scientifica	Progetti di ricerca	primario
Ricerca e divulgazione scientifica	Programmazione risorse alla ricerca	primario
Ricerca e divulgazione scientifica	Qualità della ricerca	primario
Ricerca e divulgazione scientifica	Supporto ai progetti di ricerca sanitari	primario
Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	primario
Comunicazione	Piano di Comunicazione	direzionale
Finanza e contabilità	Bilancio	direzionale
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Piano edilizio	direzionale
Internazionalizzazione	Gestione delle relazioni internazionali	a rilevanza strategica
Internazionalizzazione	Mobilità Internazionale	a rilevanza strategica

Macroprocesso	Processo	Natura del processo
Programmazione, organizzazione e controllo	Controllo di gestione	direzionale
Programmazione, organizzazione e controllo	Organizzazione	direzionale
Programmazione, organizzazione e controllo	Programmazione Risorse Umane	direzionale
Programmazione, organizzazione e controllo	Programmazione strategica	direzionale
Programmazione, organizzazione e controllo	Qualità dell'amministrazione	direzionale
Programmazione, organizzazione e controllo	Sistemi informativi	direzionale
Programmazione, organizzazione e controllo	Supporto ai processi decisionali	direzionale
Approvvigionamenti	Approvvigionamenti	supporto
Comunicazione	Comunicazione esterna	supporto
Comunicazione	Comunicazione interna	supporto
Comunicazione	Gestione dell'immagine coordinata	supporto
Comunicazione	Gestione eventi e cerimonie	supporto
Comunicazione	Gestione sito web	supporto
Didattica	Progetti/contratti finanziati	supporto
Finanza e contabilità	Gestione economica del personale	supporto
Gestione dei servizi bibliografici	Gestione e sviluppo della biblioteca digitale	supporto
Gestione dei servizi bibliografici	Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	supporto
Gestione dei servizi museali e archivistici	Gestione e Valorizzazione delle collezioni	supporto
Gestione dei servizi museali e archivistici	Promozione della cultura scientifica	supporto
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Accesso agli atti e protocollo	supporto
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Affari generali e tutela legale	supporto
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Convenzioni istituzionali	supporto
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Elezioni	supporto
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Supporto agli organi	supporto
Gestione logistica e spazi	Gestione aule, accessi	supporto
Gestione logistica e spazi	Gestione dei servizi economici	supporto
Gestione logistica e spazi	Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati	supporto
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Gestione Patrimonio Immobiliare	supporto
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Gestione patrimonio mobiliare	supporto
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare	supporto
Personale	Formazione	supporto

Macroprocesso	Processo	Natura del processo
Personale	Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	supporto
Personale	Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	supporto
Personale	Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL	supporto
Personale	Reclutamento di personale non strutturato	supporto
Personale	Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	supporto
Personale	Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)	supporto
Prevenzione e sicurezza	Sicurezza	supporto
Rapporti con terzi	Attività commerciale	supporto
Rapporti con terzi	Conto terzi	supporto
Servizi informatici e sistemi informativi	Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	supporto

A.3. Processi ed evidenziazione dei rapporti con l'utenza

Intensità delle relazioni su scala 0-3 (0=Nulla o minima, 3=Massima)

Macroprocesso	Processo	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Media dei valori
Didattica	Offerta formativa	3	3	1	2,33
Ricerca e divulgazione scientifica	Divulgazione dei prodotti della ricerca	2	2	3	2,33
Ricerca e divulgazione scientifica	Progetti di ricerca	2	2	3	2,33
Comunicazione	Gestione sito web	3	3	1	2,33
Didattica	Orientamento	1	3	2	2,00
Didattica	Stage e tirocini	1	2	3	2,00
Internazionalizzazione	Gestione delle relazioni internazionali	1	2	3	2,00
Gestione dei servizi museali e archivistici	Gestione e Valorizzazione delle collezioni	1	3	2	2,00
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Elezioni	3	3	0	2,00
Comunicazione	Comunicazione esterna	1	3	2	2,00
Didattica	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio	2	3	0	1,67
Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	1	2	2	1,67
Approvvigionamenti	Approvvigionamenti	2	2	1	1,67
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Gestione Patrimonio Immobiliare	2	2	1	1,67
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare	1	2	2	1,67
Gestione logistica e spazi	Gestione aule, accessi	1	3	1	1,67

Macroprocesso	Processo	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Media dei valori
Gestione logistica e spazi	Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati	2	2	1	1,67
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Gestione patrimonio mobiliare	3	1	1	1,67
Prevenzione e sicurezza	Sicurezza	3	1	1	1,67
Servizi informatici e sistemi informativi	Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	2	2	1	1,67
Gestione dei servizi bibliografici	Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	2	2	1	1,67
Gestione dei servizi museali e archivistici	Promozione della cultura scientifica	1	2	2	1,67
Comunicazione	Gestione eventi e cerimonie	1	2	2	1,67
Gestione dei servizi bibliografici	Gestione e sviluppo della biblioteca digitale	2	2	1	1,67
Didattica	Qualità della didattica	2	1	1	1,33
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Incubatore di Impresa - Start-Up	1	1	2	1,33
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Spin-Off	1	1	2	1,33
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico	1	1	2	1,33
Internazionalizzazione	Mobilità Internazionale	1	1	2	1,33
Finanza e contabilità	Bilancio	2	0	2	1,33
Finanza e contabilità	Gestione economica del personale	3	0	1	1,33
Gestione patrimonio immobiliare e mobiliare	Piano edilizio	2	0	2	1,33

Macroprocesso	Processo	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Media dei valori
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Affari generali e tutela legale	1	1	2	1,33
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Convenzioni istituzionali	1	1	2	1,33
Comunicazione	Piano di Comunicazione	3	0	1	1,33
Personale	Reclutamento di personale non strutturato	1	2	1	1,33
Personale	Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)	1	2	1	1,33
Comunicazione	Gestione dell'immagine coordinata	3	1	0	1,33
Didattica	Progetti/contratti finanziati	1	1	2	1,33
Programmazione, organizzazione e controllo	Sistemi informativi	2	1	1	1,33
Ricerca e divulgazione scientifica	Qualità della ricerca	2	0	1	1,00
Ricerca e divulgazione scientifica	Programmazione risorse alla ricerca	2	0	1	1,00
Didattica	Interventi a favore degli studenti	1	1	1	1,00
Didattica	Supporto alla didattica integrata con AOUC	1	1	1	1,00
Ricerca e divulgazione scientifica	Supporto ai progetti di ricerca sanitari	1	1	1	1,00
Personale	Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	1	1	1	1,00
Personale	Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	2	0	1	1,00
Personale	Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL	2	0	1	1,00
Personale	Formazione	2	0	1	1,00
Programmazione, organizzazione e controllo	Controllo di gestione	3	0	0	1,00

Macroprocesso	Processo	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Media dei valori
Programmazione, organizzazione e controllo	Programmazione strategica	3	0	0	1,00
Programmazione, organizzazione e controllo	Qualità dell'amministrazione	2	1	0	1,00
Rapporti con terzi	Conto terzi	1	1	1	1,00
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Accesso agli atti e protocollo	1	1	1	1,00
Gestione istituzionale e legale dell'ente	Supporto agli organi	2	0	1	1,00
Comunicazione	Comunicazione interna	3	0	0	1,00
Rapporti con terzi	Attività commerciale	0	2	1	1,00
Programmazione, organizzazione e controllo	Supporto ai processi decisionali	2	0	0	0,67
Innovazione e trasferimento delle conoscenze	Brevetti e Diritti d'Autore	1	0	1	0,67
Personale	Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	2	0	0	0,67
Programmazione, organizzazione e controllo	Programmazione Risorse Umane	1	0	1	0,67
Programmazione, organizzazione e controllo	Organizzazione	2	0	0	0,67
Gestione logistica e spazi	Gestione dei servizi economici	2	0	0	0,67

Funzionigramma e organigramma nella gestione per processi. Scelte organizzative: indicazione delle Aree Dirigenziali e delle funzioni trasversali

Il funzionigramma ed organigramma di Ateneo

Il funzionigramma ed organigramma di Ateneo genera dunque, da un processo di revisione organizzativa che mira a riportare le attività ad un livello di **coordinamento generale** ed introduce una **logica gestionale di processo** operante sulla tradizionale struttura organizzativa composta dalle Aree Dirigenziali (Amministrazione centrale) e dalle Strutture dotate di autonomia (Strutture decentrate), in un quadro di valorizzazione della relazione con l'utenza.

Si fa riferimento in proposito allo **schema B 1**.

Si propone inizialmente la legenda di quanto è rappresentato anche nella sua **rilevanza cromatica**.

Lo schema disegna la matrice delle Aree e delle Strutture all'interno di un contesto delimitato da due flussi prioritari rappresentati, da una parte, dall'azione amministrativa che opera tramite i suoi processi (freccia avvolgente di colorazione celeste) e, dall'altra, dalla soddisfazione percepita dall'utenza (freccia avvolgente di colorazione blu).

I due flussi rappresentano i motori principali per l'organizzazione delle attività e delle strutture. Si tratta, cioè, dei principali flussi propulsori dell'attività, che spingono prima l'azione dei centri decisionali, direzionali e manageriali e, quindi, quella dei centri di erogazione dei servizi e di supporto ad essi.

All'interno dei due flussi prioritari sono evidenziati i processi (zona con colorazione rosa) che sviluppano tutta l'attività dell'Ateneo alla quale sono chiamate tutte le strutture definite nell'organizzazione e raffigurate nelle altre parti del funzionigramma-organigramma.

All'interno della zona operativa dei processi di colorazione rosa, sono state, inoltre, messe in evidenza quattro funzioni (Trasparenza e anticorruzione, Formazione, Servizi informatici e Sistemi informativi, Prevenzione e sicurezza) che presentano la caratteristica di essere particolarmente trasversali a tutto l'Ateneo, coinvolgendo un elevato numero di strutture o richiedendo i più ampi contributi nel loro perseguimento.

Possiamo quindi riepilogare il significato degli oggetti che appaiono nel funzionigramma all'interno ed all'esterno delle frecce avvolgenti, e che sono caratterizzati dalla medesima forma e colore in caso di aggregati omogenei.

Gli obiettivi enunciati per la riorganizzazione della tecnostruttura di Ateneo - resa coesa nelle sue plurime e complesse articolazioni dai processi e resa omogenea nelle fasi applicative e condivise dagli stessi - si traduce in un quadro di sintesi che propone alcune scelte organizzative nel seguito sintetizzate:

- Elementi viola – Sono le unità organizzative alle quali afferisce personale (viola scuro) o alle quali esso potrebbe afferire (viola chiaro). Nella parte alta, ed in un caso in basso a sinistra (Comunicazione e servizi all'utenza), sono individuate le Aree Dirigenziali e gli Uffici di Staff alla Direzione Generale, che insieme possono essere definite come "Amministrazione Centrale". Sul lato sinistro sono raffigurate, invece, le strutture organizzative con funzioni istituzionali e statutarie, che hanno la preminente finalità di erogazione dei servizi (Dipartimenti, Scuole, DipINT, Centri...). Su

questa colonna trovano collocazione centrale i Dipartimenti ed i Centri di ricerca ad essi afferenti e le altre strutture sopra ricordate in sintesi; particolare riferimento, anche per la rilevanza dei processi che le interessano, quali sono i servizi agli studenti, assumono le Scuole.

Sono singolarmente evidenziate nella parte più alta ed in vicinanza delle Aree dirigenziali alcune strutture a cui lo Statuto ha dato rilevanza particolare e prerogative di autonomia: Sistema Bibliotecario, Sistema Museale, Siaf, Csavri, Cla. Per quanto si svilupperà nel seguito, esse, alcune delle quali già individuate come Aree dirigenziali, potranno costituire e realizzare obiettivi dirigenziali aggiuntivi per tutte quelle necessità e funzioni di responsabilità esterna che eccedono la gestione del funzionamento interno, ordinariamente affidata al Presidente e al Direttore tecnico.

Per tale motivo e per i descritti ambiti si troverà disgiunzione tra il ruolo di Direttore tecnico presente in tali strutture (con prevalente finalità gestionale interna) ed il ruolo del Dirigente dell'Area più propriamente a ciascuno ricollegabile e da individuare se necessario, che svolgerà quindi, le funzioni manageriali corrispondenti finalizzate al raggiungimento di obiettivi generali a cui l'attività della struttura concorre.

Lo schema sollecita un'analogia riflessione anche in ordine alla possibile evoluzione organizzativa di natura amministrativa delle realtà evidenziate come "Infrastrutture europee e Centri di servizi" di natura trasversale; per la prima realtà, gli Organi di Ateneo hanno invitato a dare una circoscritta garanzia di autonomia di funzionamento a quelle strutture (oggi CERM) che hanno le caratteristiche di infrastruttura europea ai fini della maggiore efficienza del loro agire in funzione degli investimenti su di essi fatti e dei risultati attesi, e pertanto a ciò limitata.

Per i secondi, la necessità di azioni omogenee e trasversali potrebbe determinare un'afferenza amministrativa di particolare distinzione e rilievo, da declinare sulla base dei criteri che gli Organi potranno nel dettaglio definire.

In entrambi i casi, pertanto, l'amministrazione di queste strutture a garanzia dei loro programmi, dell'evidenza dell'azione e della relativa rendicontazione potrebbe essere ricondotta ad un'unitaria afferenza amministrativa, da affidare preferibilmente alla responsabilità dei RAD quali espressione del mondo dipartimentale su cui esse principalmente insistono per materia e funzioni svolte.

Alla stregua di quanto sopra enunciato per la dirigenza amministrativa rispetto alle strutture con autonomia statutaria, anche in questo caso potrebbero determinarsi pertanto obiettivi e funzioni aggiuntive per i RAD affidatari dell'amministrazione delle infrastrutture europee e centri di servizi interessati da processi unitari e trasversali.

- Elementi rosa – **Rappresentano i 63 processi** individuati in Ateneo quale declinazione dei 18 principali (**vedi all. A 2**). Sono posizionati all'incrocio fra le strutture di funzione/statutarie e le diverse aree di supporto. Vengono evidenziati, come detto, i processi aventi un peculiare carattere trasversale, in quanto attraversano in maniera significativa molte strutture e non si identificano in modo prioritario con una sola delle strutture individuate e presenti ma hanno una funzione aggregatrice trasversale.
- Elementi gialli – **Rappresentano i servizi di front-office**. Essi saranno meglio identificati in seguito in relazione alla loro valenza all'interno dei processi.
In particolare, gli ambiti potenzialmente interessati sono rappresentati con un giallo più intenso per i servizi all'utenza rivolti all'esterno (in basso) e con un giallo più chiaro per i *front-office* rivolti alle

strutture ed al personale interno da parte delle Aree dirigenziali. Alcuni *front-office* esterni, inoltre, sono gestiti direttamente dalle Aree (gruppo più in alto) per il limitato numero di fruitori e/o per l'elevata competenza tecnico professionale richiesta.

Con la presente raffigurazione generale si è voluto altresì significare alcune scelte fondanti o di dettaglio di seguito ed in sintesi esplicitate.

Tutta la tecnostruttura si snoda quale infrastruttura distinta dalle prerogative proprie degli Organi Politici. Le linee strategiche da questi statuite e deliberate sono assunte dalla struttura gestionale quali obiettivi di attività, oggetto di negoziazione di budget, misurazione, monitoraggio e controllo.

Si collocano pertanto quale snodo fra la sfera politica e quella gestionale le funzioni di programmazione organizzazione e controllo.

Esse elaborano e sintetizzano i processi di supporto direzionale e per la loro rilevanza assumono la valenza di area Dirigenziale.

Trattasi di un'Area trasversale per la promozione e lo sviluppo dei processi direzionali propulsori delle attività di *line*.

E'per sua natura l'Area di diretto riferimento della Direzione Generale, depositaria degli strumenti e sistemi di impostazione, organizzazione, monitoraggio delle attività.

Vi si collocano, in via esemplificativa e non esaustiva, le funzioni inerenti la traduzione in programmi di attività della pianificazione strategica, l'elaborazione del piano delle *performances*, gli strumenti dell'evoluzione ed innovazione organizzativa, la negoziazione di budget e la correlata attività di monitoraggio e valutativa interna, il sistema premiante, l'ottimizzazione delle banche dati, l'allestimento di cruscotti direzionali, l'elaborazione statistica posta a supporto delle scelte strategiche, le azioni amministrative per la programmazione ministeriale, la verifica periodica dell'andamento e la sua rispondenza agli indicatori, il controllo di gestione, i processi di *audit* e le indagini di *customer satisfaction*.

Tale "area" elevata ad ambito di responsabilità dirigenziale sistematizza e sintetizza elementi già diffusamente presenti nel sistema per darne evidenza, aggregazione, accessibilità e massima fruibilità.

Come detto, assumono da Statuto rilevanza particolare i Centri dotati di autonomia e di caratteristiche trasversali quali:

- CSAVRI
- CLA
- SIAF
- SISTEMA BIBLIOTECARIO
- SISTEMA MUSEALE.

Essi sono pertanto collocati sulla medesima colonna delle strutture centrali, più prossimali, per la trasversalità delle funzioni rese, agli assetti dell'Amministrazione centrale.

Come si evince dalla "legenda", la cromatura viola assegnata a queste funzioni evidenzia l'assegnazione in esse di personale; pertanto esse assumono anche rilevanza di strutture organizzative.

Della loro particolare rilevanza statutaria come sopra esposto, ancorché non riassunta ad Area dirigenziale, si terrà conto nel conferimento degli incarichi della responsabilità gestionale loro pertinente, ove necessaria.

L'orientamento al servizio che la tecnostruttura amministrativa di Ateneo è sollecitata a coltivare e ad implementare è identificata cromaticamente dagli ambiti colorati in giallo. Essi verranno successivamente declinati nelle relative funzioni.

L'Indicazione sottesa è quella di evidenziare la rilevanza delle posizioni che interfacciano l'utenza esterna (*front-office*) e l'utenza interna e di sviluppare in essa coerenti valorizzazioni e idonee forme comunicative per il soddisfacimento delle istanze o attese.

Per la funzione di *front-office* esterno, a sottolinearne la rilevanza e strategicità, è costituita un'Area dirigenziale.

Essa è incaricata di trattare in modo unitario e multiprofessionale l'accoglienza e i servizi di informazione e indirizzamento di tutta l'utenza esterna, con particolare riguardo alla popolazione studentesca, curando il maggior impatto comunicativo, e lo sviluppo dei relativi servizi (biblioteche, eventi, iniziative studentesche) nonché i correlati linguaggi informatici attraverso lo sviluppo dei servizi on-line. La costituzione di tale Area è connotata da una forte valenza progettuale e da un forte orientamento all'innovazione degli strumenti di approccio che facilitino e semplifichino la relazione e gli accessi.

In essa occupano ambiti di particolare interesse le funzioni di interfaccia con gli studenti (Segreterie) all'operatività delle quali è richiesto un rinnovato pensiero e innovazione della modalità dell'offerta che tenga conto delle esigenze e dei mezzi prevalentemente usati dalla particolare e privilegiata utenza.

Un momento particolare potrebbe essere rappresentato dall'allocazione organizzativa in quest'Area del Centro per favorire l'accessibilità ai servizi degli studenti diversamente abili (CESPED).

Si sottolinea quanto si evince dalla raffigurazione in schema, ovvero il fatto che l'Area dei Servizi alla Comunicazione, alla stregua di quella Programmazione, Organizzazione e Controllo, si pone in posizione trasversale a tutte le strutture di *line* a connotare il dialogo obbligato che con ciascuna essa dovrà stabilire, per sostenere anche in modo coordinato, l'immagine, la conoscibilità e le iniziative.

La funzione di *front-office* interno tende ad esaltare pari funzioni di servizio all'utenza interna (Docenti, Ricercatori, Tecnici e Amministrativi allocati nelle strutture decentrate e relazioni delle strutture fra loro) da parte delle Aree centrali ed enfatizza l'esistenza di una matrice professionale specialistica propria di esse da esercitare a favore ed a servizio degli erogatori e titolari delle funzioni decentrate.

Si eserciteranno in quest'ambito le funzioni di coordinamento, ricezione domande, ascolto, soluzioni di problemi sollevati e la produzione regolamentare delle necessità espresse.

Tali punti di *front-office* interni sono pertanto collocati in afferenza ad ogni Area sui principali processi di supporto a valenza interna.

Su di essi, per i necessari sviluppi organizzativi, espressi dal modello dipartimentale, potranno concentrarsi le attese o istanze di centralizzazione di funzioni "no core", ritenute ottimizzabili se svolte a livello centrale; l'attuale organizzazione già esprime esperienze e scelte maturate in tal senso (approvvigionamenti, pagamenti, ecc.) di cui dovrà tenersi conto anche nella caratterizzazione e pesatura dei processi incidenti.

3) Le Aree dirigenziali

In questa pur sintetizzata unitaria visione, come raffigurata per macro evidenze, le Aree dell'Amministrazione centrale, tipicamente sedi di titolarità dirigenziali, modificano il loro assetto; non solo per l'annunciata **riduzione numerica** (9 Aree in luogo delle attuali 14) ma per una **nuova identità di ruolo e mission**.

Esse infatti, tenuto conto della centralità delle funzioni di processo assunte dai Dipartimenti, e al contempo delle logiche di servizio che insistono sull'atteso sviluppo organizzativo, si orientano principalmente sulle seguenti riarticolate funzioni che ne identificano genericamente la *mission*, successivamente per ciascuna individuata in dettaglio:

le Aree dirigenziali infatti:

- Sono **depositarie del know how** della materia trattata dalla gran parte dei processi istituzionali. Attraverso di essi **garantiscono la complessiva funzionalità dell'azione amministrativa** di rispondenza esterna. Rispondono pertanto della **relazione** e del debito informativo **verso i Ministeri** ed Enti esterni e sono tenutari delle principali relazioni istituzionali. In quest'ambito esse sono punti **istruttori degli atti del Governo** e responsabili dei relativi procedimenti amministrativi. La loro autonomia, espressa nel conferimento di incarichi dirigenziali è esplicitativa di programmi condivisi e unitari e si esercita limitatamente alla loro attuazione con diretta responsabilità sul budget amministrato e sui relativi risultati di *performance*, in un quadro complessivo che sottende la revisione delle deleghe nell'adozione degli atti.
- Esse inoltre sviluppano un costante orientamento operativo e professionale (fino al *front-office* interno) rispetto alle funzioni e strutture decentrate al fine di garantire e concorrere all'uniformità del loro agire, con azioni parimenti propulsive, come di ascolto e consulenza. In quest'ambito, con logiche di risposta alle domande che nascono nei contesti applicativi, esse promuovono iniziative di ascolto coordinamento, orientamento e monitoraggio dei programmi.
- le Aree moduleranno la loro articolazione interna sulla base dei processi su di esse afferenti dei quali sono anche i più funzionali "aggregatori" ancorché non ne abbiano titolarità esclusiva o di risultato (di questo diremo nel seguito).

Le Aree dirigenziali dovranno pertanto in particolare:

- Assistere, supportare e sostenere le politiche di governo espresse dagli Organi di Ateneo con azioni di coordinamento, orientamento e monitoraggio dei programmi
In quest'ambito, assume particolare rilievo la costituzione dell'Area "Programmazione, organizzazione e controllo", la declinazione delle cui funzioni dovrà, per prima, recepire e tessere gli strumenti necessari a tradurre in obiettivi operativi le indicazioni strategiche.
- Le Aree sono aggregatori dei processi di diretta interfaccia col Ministero ed Enti esterni verso i quali rispondono della relazione, dell'applicazione delle indicazioni, nonché del debito informativo centrale assumendo l'istruttoria dei relativi necessari atti.
L'organizzazione per Aree esposta nel funzionigramma e successivamente oggetto di maggior dettaglio tiene conto della necessità di immediate sottoarticolazioni che aggregano, a sottolineare la rilevanza

strategica, alcune funzioni per congiungere e ottimizzare processi attualmente propri di più aree e per i quali l'esperienza sollecita una scelta più puntuale ed integrata; al momento ne sono evidenziate tre:

- 1) Il Coordinamento per le relazioni internazionali per lo sviluppo di una funzione di forte connotato strategico che abbraccia fondamenti di didattica e ricerca e che richiede un investimento anche sotto il profilo della specifica professionalizzazione della tecnostruttura di supporto.
- 2) Lo sviluppo di una funzione – prevalentemente operativa all'interno dei processi principali – di Logistica e manutenzione protesa al servizio delle strutture decentrate con logiche di pronto intervento e assistenza diretta dei luoghi e della loro funzionalità, tenuto conto della peculiare articolazione territoriale dell'Ateneo. Quest'ultima nasce da un livello di relazione organizzativa fra l'Area Tecnica, titolare dei processi di intervento edilizio e manutentivo e l'Area Logistica e di gestione dei contratti di servizio generali. Tale struttura, opportunamente innovata nella *mission*, sostituisce e sintetizza, ottimizzandoli ed uniformandoli, alcuni servizi tipicamente resi dai prevalenti Poli con criticità di relazione con le risorse allocate in altre Aree già evidenziate ripetutamente.
La struttura di coordinamento aggrega ed organizza risorse già presenti nelle due Aree di riferimento in un'ottica coordinata di gestione di esigenze urgenti per le quali potranno essere ipotizzati idonei strumenti di attivazione (es. reperibilità e *call center*).
- 3) La centrale d'acquisto, che riveste un ruolo autonomo quale sottolineato dal regolamento approvato con D.R. n.87734 del 6/11/2014 a garanzia del suo agire imparziale per lo svolgimento delle procedure di gara centralizzate, in nuova logica programmata di complessivo supporto alle strutture dipartimentali, quale individuata dal medesimo regolamento.

L'organigramma annota tra le strutture erogatrici di servizio il **DipINT**. Esso è sede delle funzioni di supporto all'attività assistenziale integrata con ricerca e didattica e con essa inscindibile.

Il processo di integrazione è giunto ad un livello di maturazione tale che la struttura consolida le proprie funzioni, orientate dagli atti regionali alle finalità precipe, nell'organigramma dell'AOU Careggi secondo le articolazioni di processo di concerto definite. La funzione dell'integrazione, intesa come cultura di riferimento e allestimento degli strumenti di regia e manutenzione è anche evidenziata genericamente nell'ambito delle funzioni dello Staff a sottolinearne il radicamento e lo sviluppo trasversale nelle globali logiche e attenzioni di Ateneo.

La scelta organizzativa generale presenta altre caratteristiche.

- a) La conferma, ed anzi lo sviluppo, di una struttura di Staff che a distanza di qualche mese dalla sua costituzione con Decreto n. 1685 del 11 Giugno 2014, si assesta nel disegno assumendo a supporto della Direzione il riferimento e coordinamento di funzioni che, per la loro rilevanza, rimangono di dominio istituzionale e direzionale, destrutturate dalle Aree di riferimento dove sono attualmente allocate.
Esse sono, allo stato individuate nel:
 - Affari Generali e istituzionali
 - Ufficio Legale
 - Coordinamento professionale RAD
 - Relazioni sindacali

E' fortemente auspicabile che nell'Area di Staff quale sede dei processi direzionali ed in modo fortemente integrato con l'Area Programmazione Organizzazione e Controllo si sistematizzino i rapporti di relazione organizzativa col Nucleo per imprimere del relativo contributo le logiche organizzative interne e al contempo per consentire che esse diano supporto all'attività di analisi e valutazione libera nell'istanza e giudizio.

Si colloca ugualmente a diretto supporto del Direttore Generale, nella sua qualità di Datore di Lavoro, il Servizio Prevenzione e Protezione ed il rapporto istituzionale con gli RLS.

b) La previsione di funzioni trasversali su cui si prevede e richiede il concorso di tutte le strutture organizzative e di plurime professionalità.

Tali funzioni, infatti, per la loro ampia valenza non possono essere racchiuse in competenze strette e centralistiche ma richiedono promozione e partecipazione diffusa.

Esse non hanno pertanto risorse proprie ma reclutano le professionalità ovunque allocate per le iniziative necessarie alla loro crescita e permeabilità. Esse sono così individuate:

- Trasparenza e anticorruzione
- Formazione
- Servizi informatici e sistemi informativi
- Prevenzione e sicurezza

c) Come accennato sopra si collocano nell'Area dell'Amministrazione centrale anche i Centri dotati di autonomia gestionale.

La loro rilevanza statutaria e la complessità delle funzioni amministrative attribuite, richiede che il Direttore tecnico possa far riferimento ad un Dirigente amministrativo, in grado di assicurare le funzioni richieste in autonomia con caratteristiche di competenza e responsabilità degli atti a valenza esterna, nonché, prevalentemente, del controllo del budget e dell'andamento dei programmi e obiettivi generali ad essi affidati.

Tali responsabilità dirigenziali, ove richieste o necessarie, potranno essere conferite quale obiettivo strategico aggiuntivo di risultato ai Dirigenti già resi titolari di Area.

Sugli ambiti b) e c) potrà pertanto sperimentarsi un'attribuzione di responsabilità dirigenziale secondo il nuovo modello retributivo ipotizzato per i Dirigenti e descritto nel documento **allegato sub I**.

Di tutto quanto esposto, in via generale, si recupereranno nel seguito i dettagli e le evidenze.

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E GLI "ATTRAVERSAMENTI" DEI PROCESSI

Contestualmente alla definizione della nuova struttura organizzativa costruita tenendo conto della natura dei processi e dei loro rapporti con l'utenza, si sono analizzati gli incroci (i cosiddetti "attraversamenti") tra i 63 processi di Ateneo e le strutture definite nell'organigramma, sulla base delle ipotizzate attività della riorganizzazione. Tale schema è stato elaborato sia tenendo in considerazione quanto viene svolto attualmente dalle diverse strutture (cosiddetto "as is"), sia considerando i necessari aggiustamenti indotti dalla logica dei processi e dal nuovo organigramma (cosiddetto "to be"), sia infine quelle volte a raggiungere una maggiore efficienza sistemica evitando le ridondanze dell'azione amministrativa.

La matrice che mette in relazione processi e strutture organizzative è riportata nello schema allegato sub B 2. Essa censisce i punti di intersezione attraverso l'assegnazione di un livello di rilevanza dell'intersezione stessa, e misura contestualmente il contributo delle strutture organizzative al processo.

La misura degli "attraversamenti" nelle strutture si esprime essenzialmente come misurazione del livello operativo, di complessità e di responsabilità tecnico-amministrativa di quel punto.

Data l'eterogeneità del sistema e di tutte le componenti analitiche, è stato utilizzato un sistema qualitativo di misurazione facente riferimento a quattro possibili ponderazioni: 0, 1, 2, 3, come impiegato precedentemente nella "sezione A" per misurare i processi.

Si tratta di misurazioni discrete (ovvero che non contemplano valori nel continuo, con numeri decimali) e che, quindi, richiedono che la valutazione sia forzosamente arrotondata all'intero più prossimo. L'applicazione del metodo consiste nell'assegnare un valore diverso da 0 tutte le volte che un attraversamento dei processi nelle strutture raggiunge una soglia di significatività tale da passare almeno all'unità.

Si realizza pertanto una matrice con (n processi) X (m strutture) dove, in corrispondenza di ciascun elemento, potrà essere letto uno dei quattro valori di scala.

Il valore riassume, come detto, elementi operativi, di responsabilità, rilevanza e complessità del contributo. Pertanto la misurazione cresce al crescere della numerosità e intensità degli elementi considerati.

Nel nostro caso, trattandosi di una matrice di notevoli dimensioni costituita da 63 processi X 25 strutture organizzative, è del tutto evidente che i risultati generati dall'applicazione del modello risultano consistenti anche alla variazione di alcune delle valutazioni al momento presenti. L'eventuale modifica di uno o pochi dei valori di rilevanza degli attraversamenti delle 1.575 celle (ottenute dal prodotto tra numero dei processi e delle strutture organizzative), infatti, avrebbe effetti marginali sulle misurazioni, così come la modifica dei parametri di rilevanza dei 63 processi. Si ritiene, pertanto, che il futuro sviluppo del lavoro di mappatura e reingegnerizzazione dei processi possa trovare fondamento e riferimento in quanto rappresentato nello schema, anche a fronte di una maggiore conoscenza delle informazioni sugli attraversamenti, e possa utilmente servire da verifica e miglioramento delle stime al momento disponibili.

Tutto ciò premesso, anche al fine di avanzare nel disegno organizzativo e nei relativi strumenti, ancorché il lavoro sia in itinere e richieda le declinazioni di dettaglio, si palesano gli effetti di quanto preannunciato.

Rispetto a questi è possibile ogni evoluzione migliorativa non destinata, tuttavia, a modificare, i principali fenomeni.

SINTESI, APPLICAZIONI, DEDUZIONI E PRIMI EFFETTI

Il funzionigramma e la definizione delle strutture dipartimentali e centrali, nonché l'individuazione dei macroprocessi e d'immediato supporto in Ateneo, consentono di compiere le intersezioni fra strutture organizzative.

Le intersezioni evidenziano l'insistere delle varie strutture sui diversi processi ed obbligano le stesse a pensare, oltre che agire, in termini unitari ed omogenei.

Esse inoltre sottolineano le rilevanze che ciascuna struttura assume nel processo al punto da indurle ad identificare con puntualità e rispetto della propria *mission* il ruolo di ciascuna sul processo e le competenze da esercitare, ovvero le opportunità di compiere scelte organizzative che, nel rispetto delle titolarità di funzione, producano ottimizzazioni, razionalizzazioni e semplificazioni.

Anche per gli usi e richiami che sarà utile fare nel seguito, la matrice degli attraversamenti potrà essere riprodotta in modo da sollecitare graficamente e cromaticamente quanto espresso.

Si veda in via esemplificativa lo **schema B 3**.

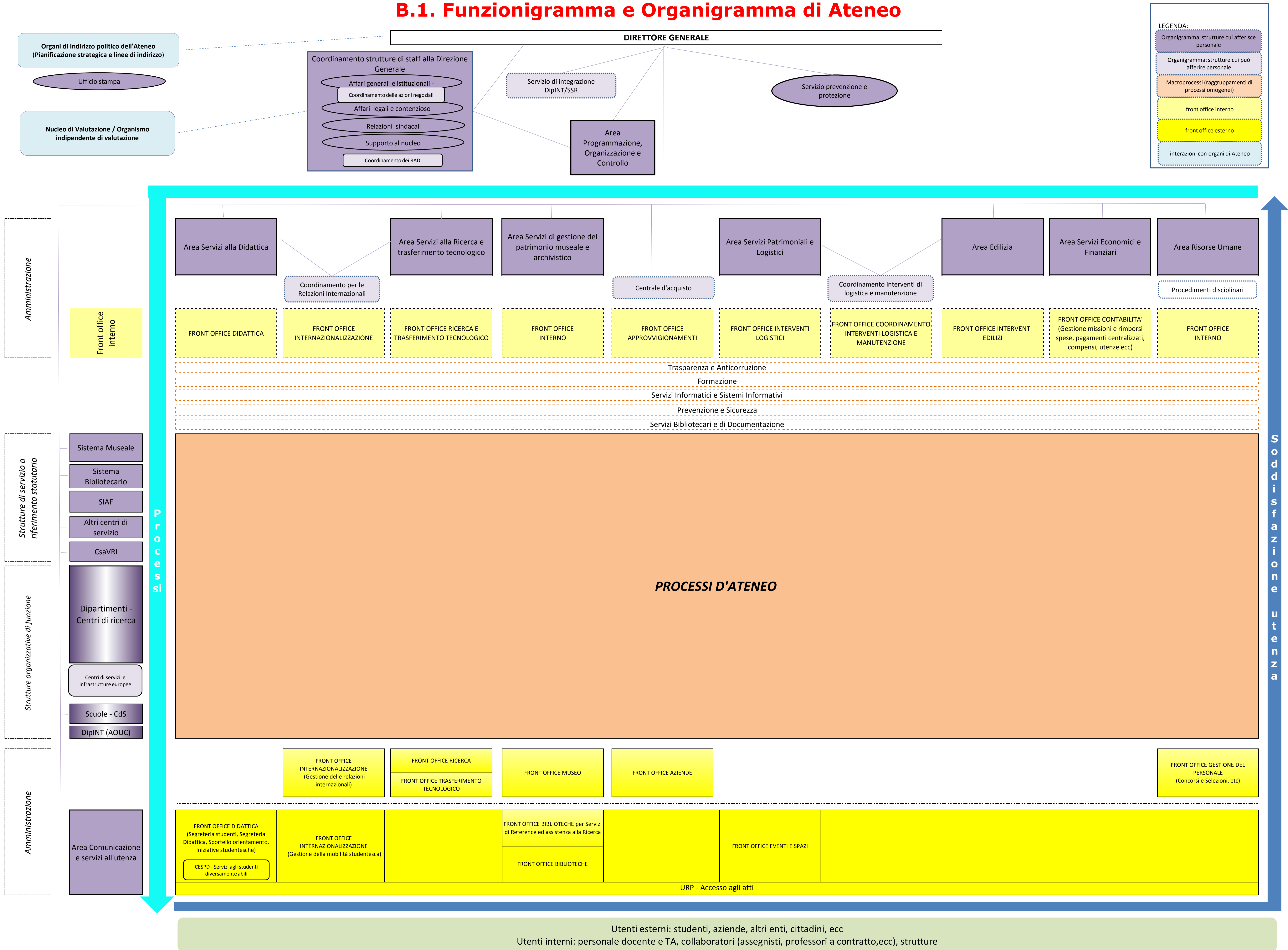
Ogni processo è lì rappresentato con una linea blu nella quale sono posizionate le strutture interessate dal suo attraversamento (punti gialli), la cui dimensione evidenzia immediatamente l'incidenza assunta sul medesimo da ogni processo.

Il disegno riprodotto per ogni processo consente di leggere in versione orizzontale ciascun processo ed i relativi attori; la lettura in verticale propone l'elencazione per ogni struttura di processi da cui essa è interessata ed in che misura.

Gli attraversamenti dei processi nelle diverse strutture organizzative possono inoltre essere esaminati anche con finalità di dimensionamento dei carichi e delle risorse da far afferire alle strutture.

Di tali prime deduzioni si dirà più ampiamente nel documento C.

B.1. Funzionigramma e Organigramma di Ateneo

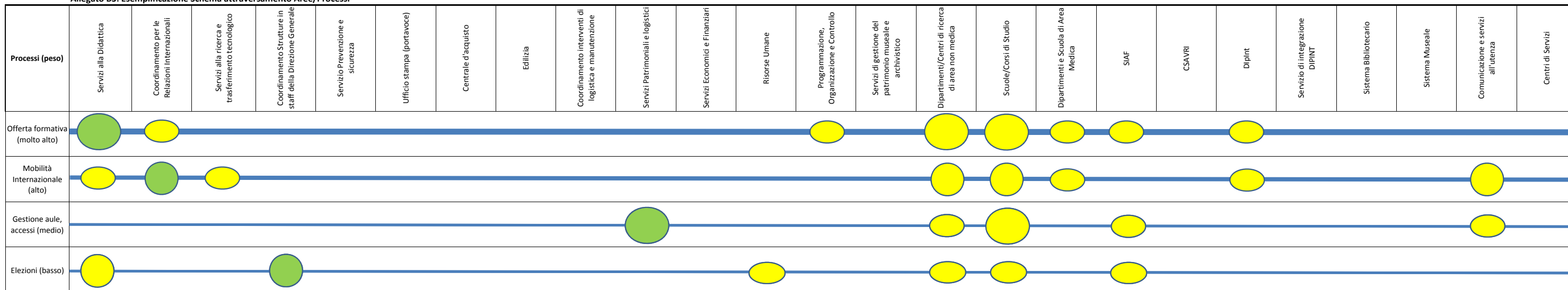


B.2. Tavola degli attraversamenti dei processi nelle strutture della riorganizzazione

Intensità delle relazioni su scala 0-3 (0=Nulla o minima, 3=Massima)

	Servizi alla Didattica	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	Coordinamento Strutture in staff della Direzione Generale	Servizio Prevenzione e sicurezza	Ufficio stampa (portavoce)	Centrale d'acquisto	Edilizia	Coordinamento interventi di logistica e manutenzione	Servizi Patrimoniali e logistici	Servizi Economici e Finanziari	Risorse Umane	Programmazione, Organizzazione e Controllo	Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	Dipartimenti/Centri di ricerca di area non medica	Scuole/Corsi di Studio	Dipartimenti e Scuole di Area Medica	SIAF	CSAVRI	Dipint	Servizio di integrazione DIPINT	Sistema Bibliotecario	Sistema Museale	Comunicazione e servizi all'utenza	Centri di Servizi
1 Elezioni	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
2 Accesso agli atti e protocollo	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	
3 Affari generali e tutela legale	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
4 Convenzioni istituzionali	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1	1	0	1	0	1	
5 Supporto ai processi decisionali	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	3	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	
6 Supporto agli organi	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	0	0	0	0	
7 Approvvigionamenti	1	0	1	0	0	0	3	1	0	1	2	1	0	1	2	1	1	2	0	0	0	2	0	1	
8 comunicazione esterna	1	1	1	0	0	2	0	1	0	1	0	1	0	2	2	1	1	1	1	1	0	1	0	3	
9 Comunicazione interna	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	3	1	
10 Gestione sito web	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	2	1	0	0	1	0	3	
11 Gestione eventi e cerimonie	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	0	1	0	0	1	0	3	
12 Gestione dell'immagine coordinata	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	3	
13 Piano di Comunicazione	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	3	
14 Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	2	
15 Interventi a favore degli studenti	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	
16 Offerta formativa	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3	1	1	0	1	0	0	0	0	
17 Orientamento	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	1	0	0	0	0	2	
18 Qualità della didattica	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	1	1	0	1	0	0	0	0	
19 Stage e tirocini	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	2	0	0	0	0	2	
20 Supporto alla didattica integrata con AOUC	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	
21 Progetti/contratti finanziati	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
22 Mobilità internazionale	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0	2	
23 Gestione delle relazioni internazionali	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	1	1	0	0	0	0	
24 Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
25 Reclutamento di personale non strutturato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
26 Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27 Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28 Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	3	1	1	2	1	1	1	0	0	0	1	1	1	
29 Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
30 Formazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
31 Programmazione Risorse Umane	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
32 Programmazione strategica	1	1	1	2	0	0	0	1	0	1	1	3	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	
33 Controllo di gestione	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3	1	3	1	2	1	1	0	0	1	0	0	1	0	
34 Organizzazione	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	1	
35 Qualità dell'amministrazione	1	1	1	2	0	0	1	1	0	1	1	3	1	2	1	1	1	1	0	1	1	0	2	1	
36 Qualità della ricerca	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
37 Divulgazione dei prodotti della ricerca	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	2	0	0	0	0	1	0	1	
38 Progetti di ricerca	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	
39 Programmazione risorse alla ricerca	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	
40 Supporto ai progetti di ricerca sanitari	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	
41 Gestione aule, accessi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	0	
42 Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
43 Gestione dei servizi economici	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
44 Bilancio	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	1	1	3	0	1	1	0	0	0	1	0	0	
45 Gestione economica del personale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
46 Gestione Patrimonio Immobiliare	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
47 Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
48 Piano edilizio	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
49 Gestione patrimonio mobiliare	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
50 Sicurezza	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
51 Incubatore di Impresa - Start-Up	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	
52 Spin-Off	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	
53 Brevetti e Diritti d'Autore	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	
54 Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	1	1	0	0	0	0	
55 Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	
56 Sistemi informativi	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	3	1	1	1	1	3	0	1	1	1	0	2	
57 Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	3	
58 Gestione e sviluppo della biblioteca digitale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	
59 Gestione e Valorizzazione delle collezioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	
60 Promozione della cultura scientifica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	3	0	
61 Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	0	0	0	
62 Conto terzi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	2	1	1	0	0	0	0	1	
63 Attività commerciale	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	0	1	

Allegato B3: Esempificazione Schema attraversamento Aree/Processi



LEGENDA:

peso attraversamento	simbolo	simbolo area/struttura referente del processo
1		
2		
3		

Dimensionamento dei processi e delle strutture organizzative

È utile premettere che la puntuale mappatura dei processi (intesa come puntuale descrizione di input/output, attori, attività, ...) è ancora in corso; pertanto, le affermazioni che si possono fare a riguardo, sia in termini descrittivi che di misure (indicatori, obiettivi, ...), debbono necessariamente tendere a cogliere gli aspetti fondamentali, rinviando a successive fasi di lavoro l'approfondimento ed il dettaglio delle singole componenti di analisi.

Per le implicazioni che seguono è necessario, però, disporre di una misura consistente del dimensionamento dei processi d'Ateneo. La conoscenza di questa informazione anche approssimata, stante quanto detto nelle sezioni precedenti, rende, infatti, possibile una deduzione sulla misura dei carichi determinati dagli attraversamenti nelle singole strutture definite nella nuova organizzazione. L'obiettivo si raggiunge come sviluppo naturale delle logiche e delle deduzioni utilizzate nelle sezioni precedenti che, tenendo conto del livello di precisione delle stime, conduce alla definizione di un numero limitato di fasce tanto per il dimensionamento dei processi che delle strutture.

Misurare i processi

Per ottenere un dimensionamento di ciascun processo si è fatto riferimento a tre distinte componenti, di cui la prima già vista in precedenza. Gli elementi considerati sono stati così articolati:

- **Consistenza dei rapporti**
 - verso l'utenza interna
 - verso l'utenza esterna
 - verso gli Enti pubblici, privati e territorio
- **Complessità del processo**
- **Natura dei processi:** primari (detti anche istituzionali), direzionali, di rilevanza strategica, di supporto.

L'allegato C 1 riporta l'elenco dei processi, il loro sistema di pesatura ed il risultato di sintesi.

Delle ponderazioni relative al punto "Consistenza dei rapporti verso l'utenza" si è già detto nel documento allegato A; in questa sezione vengono riprese ed ampliate le considerazioni già esposte.

La componente di "Complessità del processo" è la risultante della sintesi di una pluralità di elementi di natura prevalentemente qualitativa rientranti nella sfera delle competenze, responsabilità e numerosità dei soggetti operanti e delle relazioni che intercorrono fra loro.

L'indicatore, come gli altri impiegati in precedenza, misura in una scala da 0 a 3 la complessità intrinseca al processo, definita come sintesi dei suoi caratteri di:

- livello di discrezionalità diffuso nel processo
- impatto delle azioni in termini di responsabilità, conseguenze operative e di immagine dell'Ateneo
- numerosità degli attori interni e dei livelli decisionali attraversati
- complessità intrinseca della materia affrontata e quantità/qualità delle competenze necessarie

Come detto in precedenza, si tratta di una scala discreta che utilizza, quindi, i soli valori interi e per definizione approssimati. In questo senso il valore 0 corrisponde tanto all'assenza di rilevanza quanto ad una sua misura modesta, inferiore quindi all'unità, mentre il valore 3 al suo estremo opposto.

L'ultimo elemento di misurazione, infine, è costituito dalla "natura del processo".

Come si è visto nel documento A, i macro-processi ed i relativi processi sono assegnati a quattro distinte tipologie in dipendenza del loro riferimento alle funzioni istituzionali, direzionali, strategiche o di supporto alle prime tre. Nei primi tre casi (processi primari, direzionali, strategici) il fattore di ponderazione è stato considerato massimo (3), mentre nel caso dei processi di supporto è stato fissato nel valore 1. Si tratta in questo caso di un fattore binario, che operando sulla stessa scala delle altre componenti assume la loro stessa dimensione.

I tre elementi considerati per il dimensionamento del processo sono stati poi sommati in una misurazione di sintesi, consistente nella somma di tre elementi, il primo dei quali (rapporto con l'utenza) è ottenuto come media semplice delle tre articolazioni che lo compongono (interna, esterna e con enti). Stante la medesima scala, la loro somma considera un contributo di pari intensità di ciascuna delle componenti per la determinazione finale dell'indicatore di rilevanza/complessità.

Riassumendo, quindi, **il sistema tende a massimizzare la rilevanza dei processi che abbiano forti relazioni con l'utenza, elevata complessità e appartengano alla famiglia dei processi istituzionali, strategici o direzionali**, viceversa a conferire valore e rilevanza minore ai processi che abbiano modeste relazioni con l'utenza, siano ben strutturati, con pochi passaggi decisionali, che richiedano semplici competenze e di natura prevalentemente esecutiva.

I valori ottenuti dalle somme delle componenti sono stati poi normalizzati e riportati convenzionalmente su scala 1-10 per tenere conto degli aspetti dimensionali assoluti che li differenziano.

Abbiamo, pertanto, che al processo più grande viene assegnato convenzionalmente il valore 10, mentre a quello più piccolo il valore 1, introducendo così un ulteriore elemento dimensionale che misura la distanza che li separa nell'intervallo dei valori 1-10.

Infine, e come passaggio finale, la distribuzione dei processi in scala 1-10 è stata suddivisa in quartili (cioè in quattro parti) ognuna contenente circa il 25% dei processi, quindi circa quindici ciascuna. Ad ognuno dei quartili è stata assegnata una diversa etichetta che misura la gradazione di rilevanza/complessità secondo la scala "**Molto alta**", "**Alta**", "**Media**" e "**Bassa**". In ciascun quartile le differenze dimensionali tra i processi sono da ritenersi modeste e i relativi processi possono essere considerati come appartenenti ad un'unica fattispecie dimensionale.

L'allegato C 1 mostra quanto illustrato, con un ordinamento decrescente dei processi sulla base del valore di sintesi dei fattori considerati.

La lettura dell'elenco dei processi così ordinato risulta ragionevolmente coerente con i presupposti d'analisi, dato che nelle prime posizioni dell'elenco si trovano i processi aventi natura istituzionale con elevata complessità e relazioni con l'utenza, mentre nelle posizioni finali si trovano i processi strutturati ed a maggior carattere operativo e gestionale.

Di tali prime deduzioni si coglieranno nel seguito gli effetti applicativi.

Misurare le strutture organizzative

Assumendo dalle prime conclusioni del documento B, si richiama l'esercizio lì esposto sugli **attraversamenti dei processi nelle diverse strutture organizzative**; essi possono essere esaminati preliminarmente e particolarmente per finalità di dimensionamento dei carichi e delle risorse da far afferire a ciascuna di esse. I carichi in strutture omogenee dal punto di vista funzionale (ad esempio i Dipartimenti, le Scuole, ...) attraversate, quindi, dagli stessi processi o da processi aventi carattere fortemente omogeneo, possono essere misurati al loro interno con riferimento a ciascuna unità mediante l'impiego di parametri aventi

natura quantitativa, proprio in virtù della loro sostanziale omogeneità, generando così misurazioni di quote parti impiegabili per un numero consistente di applicazioni.

Nel ridisegno organizzativo per processi, l'obiettivo da perseguire sarà definire con chiarezza e fluidità procedurale le reciproche competenze, relazioni, interscambi all'interno di regole condivise e ottimizzate secondo modalità di svolgimento dell'azione quale individuato dalla stessa mappatura ottimizzata dei processi.

La matrice che mette in relazione processi e strutture organizzative censisce, come detto, i punti di intersezione (i cosiddetti "attraversamenti") misurando l'importanza dell'intersezione stessa. In questo modo possono essere misurati i contributi delle strutture al processo. **Può quindi, essere dedotta una prima misura dimensionale delle strutture, ottenuta come somma dei contributi a ciascun processo.** Si veda in proposito lo **schema B 2** e quanto affermato nella **sezione B**.

Vista la consistente differenza dimensionale del sistema dei Dipartimenti e delle Scuole rispetto alle altre strutture dell'organizzazione, si è ritenuto necessario impiegare un fattore di riproporzione per gli attraversamenti dei Dipartimenti e delle Scuole. Data, inoltre, la diversa situazione che caratterizza i Dipartimenti e la Scuola di Area Medica rispetto a quelli delle altre Aree (definita recentemente nell'Atto Aziendale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi dello scorso 6 Agosto 2014), si è proceduto all'individuazione distinta di tre fattispecie degli aggregati in questione, ognuna delle quali attraversata in maniera parzialmente diversa dai processi:

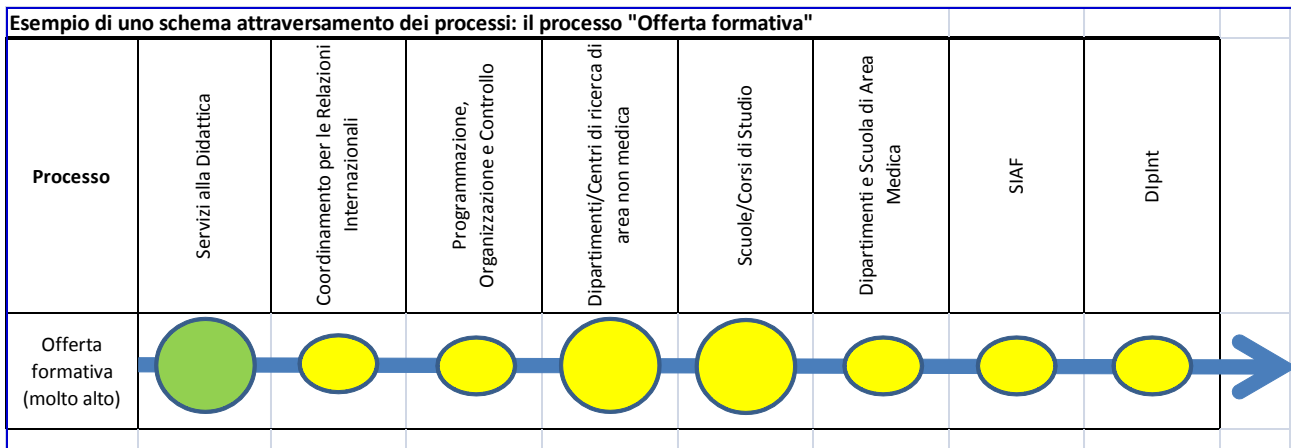
- i 19 Dipartimenti e relativi centri di ricerca di Area non Medica
- le 9 Scuole di Area non Medica
- i 5 Dipartimenti e relativi centri di ricerca e la relativa Scuola di Scienze della Salute Umana

Mentre quest'ultima fattispecie è stata considerata dimensionalmente simile alle altre strutture definite nell'organizzazione, alle strutture dipartimentali e alle Scuole di Area non Medica è stato applicato un fattore di riproporzione che amplifica le valutazioni ricevute di un ordine pari al 100% per le strutture dipartimentali e di ricerca, e di un ordine pari al 20% per le Scuole, in considerazione proprio della loro numerosità. Nell'analisi condotta si tratta, infatti, di aggregati di strutture, considerate, cioè, nell'analisi come una sola ma che al loro interno contengono, in realtà, una pluralità di strutture Dipartimentali e Scuole.

Una volta analizzate sia la dimensione degli attraversamenti che quella dei processi, nonché i fattori di riproporzione, si è proceduto a dedurre la **pesatura delle strutture organizzative come somma dei valori ottenuti dalla combinazione del peso di ciascun processo col peso di ciascun attraversamento.**

Il peso di ciascun processo è stato, cioè, suddiviso per la somma del peso degli attraversamenti e assegnato alla struttura di pertinenza in relazione al valore da questa ottenuto nell'attraversamento con il processo.

In via esemplificativa: per quanto riguarda, il **processo "Offerta formativa"** si è proceduto, a suddividerne il peso (10) su tutte le strutture interessate dal processo (8 sono quelle aventi valori maggiori di 0 negli "attraversamenti"). La ripartizione del peso del processo è avvenuta in proporzione al valore riportato dalle singole strutture nell'incrocio con il processo: quelle con valore 3 hanno "catturato" una parte maggiore del peso del processo rispetto alle strutture con valore 1.



È da rilevare che, in tal modo, un processo in cui sono coinvolte molte strutture vede “diluito” maggiormente l’apporto di ogni singola struttura. Ne deriva, pertanto, un sistema che attrae i pesi dei processi in relazione agli attraversamenti in ciascuna cella della matrice e che, con gli opportuni riproporzionamenti di cui si è detto, può essere trasformato in punti-peso.

Applicazioni e deduzioni

Negli **scemi C 3, C 4 e C 5** sono esposti i principali risultati ottenuti dall’applicazione del metodo di pesatura delle strutture sopra descritto.

Lo **schema C 3.1** presenta la ripartizione del peso complessivo dei processi sulle strutture organizzative dell’Ateneo raggruppate secondo quattro elementi principali: Amministrazione, Dipartimenti e Centri di ricerca, Scuole e DipINT.

Di tali effetti si esporranno nel seguito i criteri applicativi e gli eventuali correttivi necessari rispetto all’attuale assetto e alle fasi intermedie.

I risultati mostrano un peso quasi analogo sulle strutture dell’Amministrazione (55%) rispetto a quelle decentrate, con solo un lieve sbilanciamento a favore dell’Amministrazione rispetto alle strutture titolari di funzione istituzionali e processi primari (Dipartimenti e loro centri, Scuole, DipINT). All’interno di queste ultime è di particolare rilevanza l’attraversamento dei processi nelle strutture Dipartimentali (e dei centri che vi insistono).

In una prima disaggregazione quale riportata nello **schema C 3.2** il peso dei Dipartimenti è paritario a quello delle Aree Centrali.

Sono evidenti le deduzioni che ne derivano rispetto alle **necessità di riequilibrio delle risorse** ed in termini di parametri di riferimento per altre finalità (es. ripartizione fondi contrattuali per le attribuzioni degli incarichi di posizioni funzionali e di supporto alle funzioni e processi di relativa spettanza).

Il successivo **schema C 3.2.1** propone un’indicazione di dettaglio circa la pesatura dedotta per le singole strutture afferenti alle Aree centrali e di riferimento statutario.

All’interno delle strutture dell’Amministrazione centrale (**schema C 4**), infine, l’applicazione del metodo di pesatura conduce e consente di differenziare le **9 Aree Dirigenziali in tre fasce**, dalla 1 alla 3, definite sulla base dei punteggi conseguiti in fase di pesatura.

Nella prima fascia sono collocate tre aree, nella seconda quattro e nella terza due. Del che, ovviamente, potrà tenersi conto nella pesatura dei relativi incarichi dirigenziali.

Le altre strutture (diverse dalle aree) che completano l’assetto organizzativo (**schema C 5**) hanno dimensionamenti variabili che possono, pertanto, prevedere responsabilità non dirigenziali o l’aggregazione

alla responsabilità delle Aree, specialmente nei casi di strutture statutarie delle quali si è detto sopra e nelle quali si marcherà la diversa funzione del Direttore Tecnico preposto rispetto alla funzione del Dirigente di eventuale riferimento.

C.1. Processi ed evidenziazione della rilevanza secondo le dimensioni di analisi

Intensità delle relazioni su scala 0-3 (0=Nulla o minima, 3=Massima)

Processo	Indicatori di rilevanza					Sintesi degli indicatori (vedi note di calcolo)	
	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Complessità del processo	Rilevanza processo (primari/strategici/direzionali/supporto)	Peso processo assoluto	Rilevanza/ Complessità
Offerta formativa	3	3	1	3	3	10,0	Molto alta
Divulgazione dei prodotti della ricerca	2	2	3	3	3	10,0	Molto alta
Progetti di ricerca	2	2	3	3	3	10,0	Molto alta
Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio	2	3	0	3	3	8,9	Molto alta
Bilancio	2	0	2	3	3	8,4	Molto alta
Piano edilizio	2	0	2	3	3	8,4	Molto alta
Orientamento	1	3	2	2	3	7,9	Molto alta
Stage e tirocini	1	2	3	2	3	7,9	Molto alta
Gestione delle relazioni internazionali	1	2	3	2	3	7,9	Molto alta
Supporto ai processi decisionali	2	0	0	3	3	7,4	Molto alta
Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	1	2	2	2	3	7,4	Molto alta
Piano di Comunicazione	3	0	1	2	3	6,8	Alta
Qualità della didattica	2	1	1	2	3	6,8	Alta
Mobilità Internazionale	1	1	2	2	3	6,8	Alta

Processo	Indicatori di rilevanza					Sintesi degli indicatori (vedi note di calcolo)	
	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Complessità del processo	Rilevanza processo (primari/strategici/direzionali/supporto)	Peso processo assoluto	Rilevanza/ Complessità
Incubatore di Impresa - Start-Up	1	1	2	2	3	6,8	Alta
Spin-Off	1	1	2	2	3	6,8	Alta
Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico	1	1	2	2	3	6,8	Alta
Sistemi informativi	2	1	1	2	3	6,8	Alta
Programmazione strategica	3	0	0	2	3	6,3	Alta
Controllo di gestione	3	0	0	2	3	6,3	Alta
Qualità dell'amministrazione	2	1	0	2	3	6,3	Alta
Qualità della ricerca	2	0	1	2	3	6,3	Alta
Programmazione risorse alla ricerca	2	0	1	2	3	6,3	Alta
Approvvigionamenti	2	2	1	3	1	5,8	Alta
Gestione Patrimonio Immobiliare	2	2	1	3	1	5,8	Alta
Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	2	2	1	3	1	5,8	Alta
Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare	1	2	2	3	1	5,8	Alta
Programmazione Risorse Umane	1	0	1	2	3	5,8	Alta
Organizzazione	2	0	0	2	3	5,8	Alta
Gestione economica del personale	3	0	1	3	1	5,2	Alta
Interventi a favore degli studenti	1	1	1	1	3	4,7	Media
Supporto alla didattica integrata con AOUC	1	1	1	1	3	4,7	Media

Processo	Indicatori di rilevanza					Sintesi degli indicatori (vedi note di calcolo)	
	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Complessità del processo	Rilevanza processo (primari/strategici/direzionali/supporto)	Peso processo assoluto	Rilevanza/ Complessità
Supporto ai progetti di ricerca sanitari	1	1	1	1	3	4,7	Media
Gestione e Valorizzazione delle collezioni	1	3	2	2	1	4,7	Media
Gestione aule, accessi	1	3	1	2	1	4,2	Media
Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati	2	2	1	2	1	4,2	Media
Gestione patrimonio mobiliare	3	1	1	2	1	4,2	Media
Sicurezza	3	1	1	2	1	4,2	Media
Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	2	2	1	2	1	4,2	Media
Promozione della cultura scientifica	1	2	2	2	1	4,2	Media
Brevetti e Diritti d'Autore	1	0	1	1	3	4,2	Media
Gestione sito web	3	3	1	1	1	3,6	Media
Affari generali e tutela legale	1	1	2	2	1	3,6	Media
Convenzioni istituzionali	1	1	2	2	1	3,6	Media
Reclutamento di personale non strutturato	1	2	1	2	1	3,6	Media
Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)	1	2	1	2	1	3,6	Media
Elezioni	3	3	0	1	1	3,1	Bassa
Comunicazione esterna	1	3	2	1	1	3,1	Bassa
Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	1	1	1	2	1	3,1	Bassa
Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	2	0	1	2	1	3,1	Bassa

Processo	Indicatori di rilevanza					Sintesi degli indicatori (vedi note di calcolo)	
	Consistenza utenza interna	Consistenza utenza esterna	Consistenza rapporti con enti pubblici, privati e territorio	Complessità del processo	Rilevanza processo (primari/strategici/direzionali/supporto)	Peso processo assoluto	Rilevanza/ Complessità
Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL	2	0	1	2	1	3,1	Bassa
Formazione	2	0	1	2	1	3,1	Bassa
Conto terzi	1	1	1	2	1	3,1	Bassa
Gestione eventi e cerimonie	1	2	2	1	1	2,6	Bassa
Gestione e sviluppo della biblioteca digitale	2	2	1	1	1	2,6	Bassa
Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	2	0	0	2	1	2,6	Bassa
Gestione dell'immagine coordinata	3	1	0	1	1	2,1	Bassa
Progetti/contratti finanziati	1	1	2	1	1	2,1	Bassa
Accesso agli atti e protocollo	1	1	1	1	1	1,5	Bassa
Supporto agli organi	2	0	1	1	1	1,5	Bassa
Comunicazione interna	3	0	0	1	1	1,5	Bassa
Attività commerciale	0	2	1	1	1	1,5	Bassa
Gestione dei servizi economici	2	0	0	1	1	1,0	Bassa

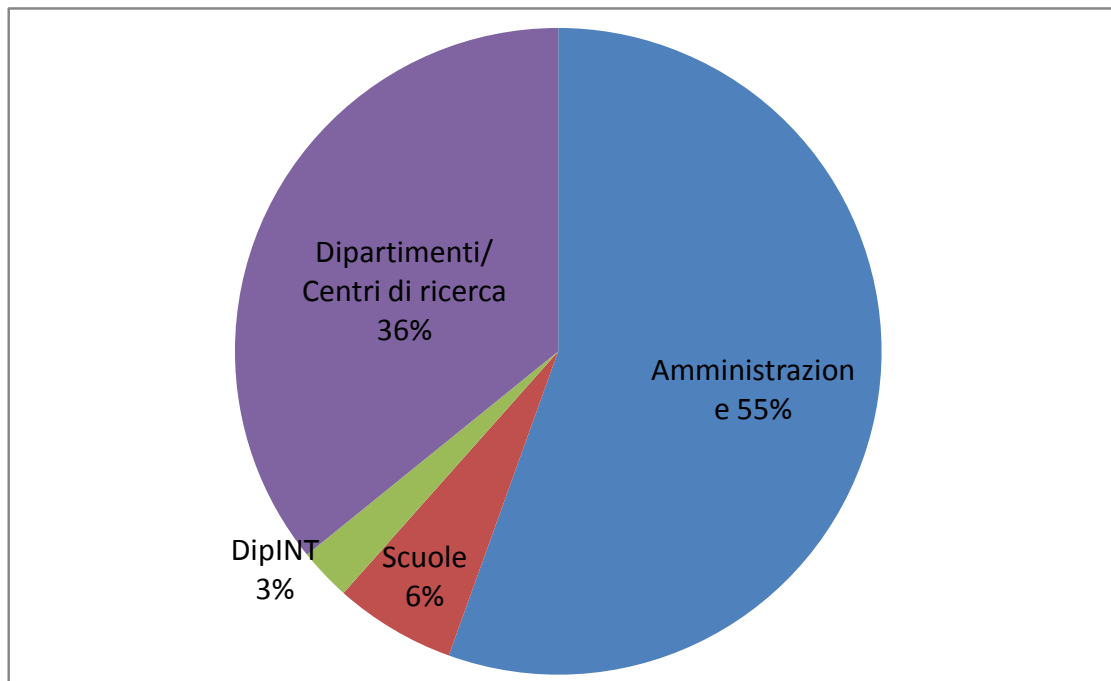
C.2. Macro-processi, natura prevalente e peso assoluto

Natura prevalente	Macro processo	Peso assoluto <i>(Somma dei pesi dei relativi processi)</i>
Primario	Didattica	53,0
	Ricerca e divulgazione scientifica	37,3
	Innovazione e trasferimento delle conoscenze	24,6
	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	7,4
A Rilevanza strategica	Internazionalizzazione	14,7
Direzionale	Programmazione, organizzazione e controllo	44,6
Supporto	Gestione patrimonio immobiliare	24,1
	Gestione del personale	22,4
	Comunicazione	19,8
	Finanza e contabilità	13,6
	Gestione istituzionale e legale dell'ente	13,5
	Gestione logistica e spazi	9,4
	Gestione dei servizi museali ed archivistici	8,9
	Gestione dei servizi bibliografici	6,8
	Approvvigionamenti	5,8
	Servizi informatici e sistemi informativi	5,8
	Rapporti con terzi	4,6
	Prevenzione e sicurezza	4,2

C.3.1 RIPARTIZIONE DEL PESO ORGANIZZATIVO.

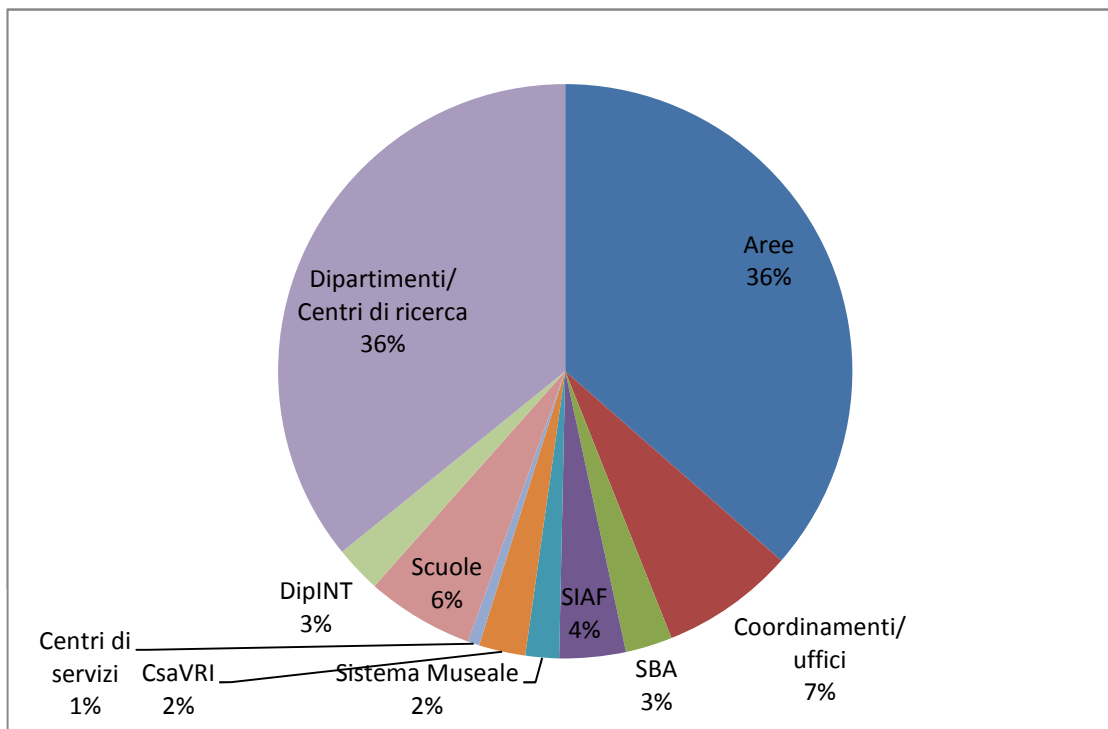
AMMINISTRAZIONE (Aree, Coordinamenti, uffici, SBA, SIAF, Sistema Museale, CsaVRI, altri centri)

STRUTTURE DI FUNZIONE (Dipartimenti, Scuole, DipINT)



C.3.2 RIPARTIZIONE DEL PESO ORGANIZZATIVO:

- Aree - Coordinamenti/uffici - SBA - SIAF - Sistema Museale - CsaVRI - Centri di servizi
- Dipartimenti - Scuole - DipINT



C.3.2.1 RIPARTIZIONE DEL PESO ORGANIZZATIVO - DETTAGLIO

COORDINAMENTI/UFFICI	peso	% su totale
Ufficio stampa	2	0,15
Centrale d'acquisto	5	0,50
Servizio prevenzione e sicurezza	6	0,59
Coordinamento interventi di logistica e manutenzione	11	1,10
Servizio di Integrazione Dipint	11	1,12
Coordinamento Strutture in staff della Direzione Generale	18	1,79
Coordinamento per le Relazioni Internazionali	23	2,26

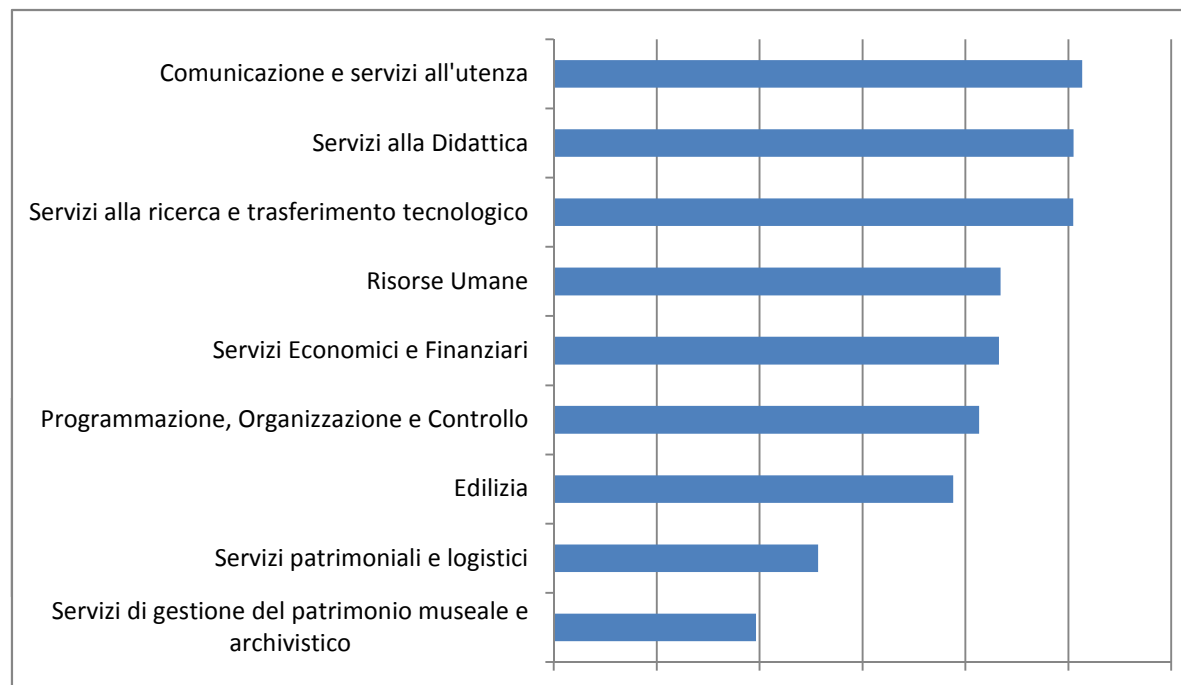
AREE	peso	% su totale	% su totale aree
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	20	1,97	5,41
Servizi patrimoniali e logistici	26	2,57	7,07
Edilizia	39	3,88	10,69
Organizzazione, Programmazione e Controllo	41	4,13	11,38
Servizi Economici e Finanziari	43	4,33	11,92
Risorse Umane	43	4,34	11,96
Servizi alla Didattica	51	5,05	13,91
Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	50	5,05	13,90
Comunicazione e servizi all'utenza	51	5,13	14,14

STRUTTURE DI SERVIZIO A RIFERIMENTO STATUTARIO	peso	% su totale
SBA	26	2,65
SIAF	37	3,72
Sistema Museale	19	1,90
CsaVRI	26	2,61
Centri di servizi	7	0,66

STRUTTURE ORGANIZZATIVE DI FUNZIONE	peso	% su totale
Scuole	61	6,06
DipINT	26	2,61
Dipartimenti/ Centri di ricerca	358	35,83

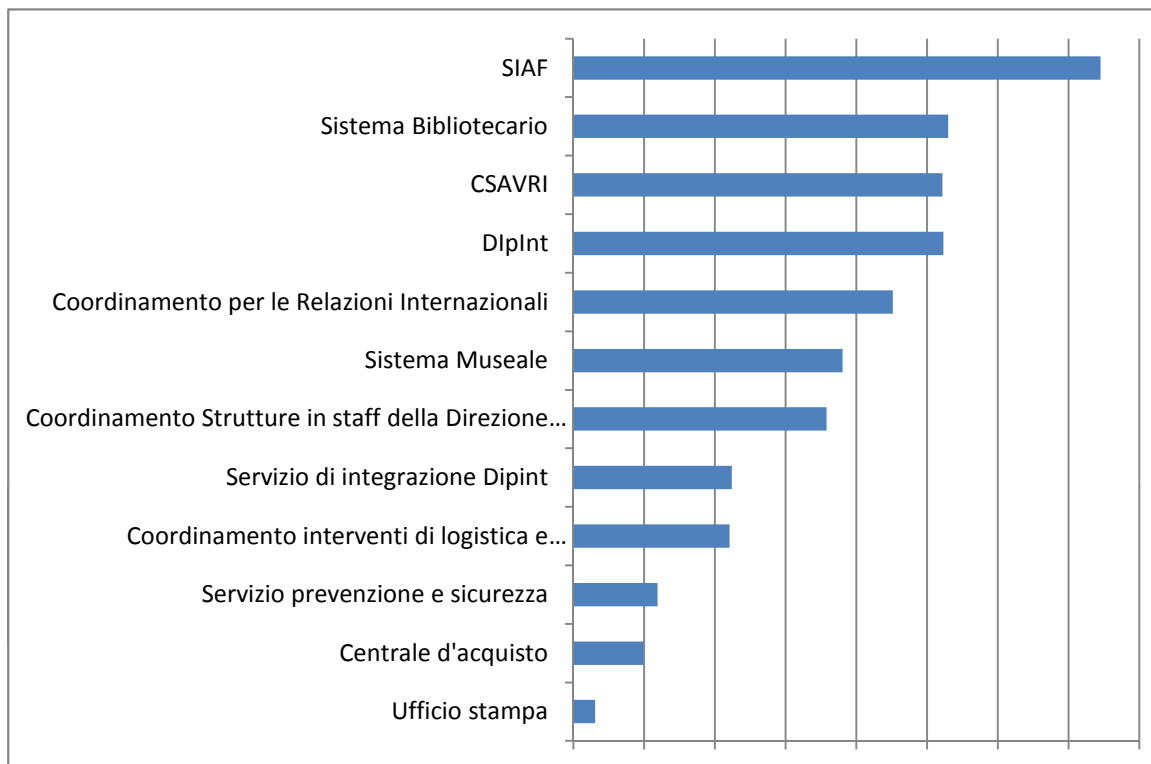
C.4. RIPARTIZIONE IN FASCE DELLE AREE DIRIGENZIALI

Incarichi dirigenziali	
Comunicazione e servizi all'utenza Servizi alla didattica Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	Fascia dirigenziale 1
Edilizia Programmazione, Organizzazione e Controllo Risorse Umane Servizi Economici e Finanziari	Fascia dirigenziale 2
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico Servizi patrimoniali e logistici	Fascia dirigenziale 3



C.5. RIPARTIZIONE IN FASCE DEGLI INCARICHI AGGIUNTIVI (STRUTTURE DIVERSE DALLE AREE)

Incarichi aggiuntivi	
CSAVRI DipINT SIAF Sistema Bibliotecario	Fascia incarico 1
Coordinamento per le Relazioni Internazionali Coordinamento Strutture in staff della Direzione Generale Sistema Museale	Fascia incarico 2
Centrale d'acquisto Coordinamento interventi di logistica e manutenzione Servizio di integrazione DipINT Servizio prevenzione e sicurezza Ufficio stampa	Fascia incarico 3



Processi e strutture di riferimento

L'introduzione di una logica di processo all'interno della nuova struttura organizzativa comporta la necessità **di presidiare i processi in maniera che essi possano svolgere la loro funzione di propulsori dell'azione amministrativa.**

Si vuole con ciò affermare che il processo non esiste in quanto tale, ma al contrario si definisce proprio in relazione ad una serie numerosa di aspetti, fra i quali possiamo citare in primo luogo: l'assetto organizzativo, la normativa interna ed esterna che lo contestualizza, i volumi di attività gestiti, la pianificazione strategica d'Ateneo, che li sostiene, rinnova ed orienta.

Il processo ha pertanto costante bisogno di azioni di pianificazione, monitoraggio, valutazione ed intervento che lo rendano efficace nel tempo e generino il ciclo virtuoso tra processi ed utenza delineato nel funzionigramma (**schema B 1**).

In tale prospettiva si colloca il lavoro (riassunto negli **schemi D 1 e D 2**) di **individuazione di un'Area o Struttura (se diversa da un'Area dirigenziale) assunta convenzionalmente, in quanto in questa fase di avvio, quale riferimento per ciascuno dei 63 processi di Ateneo.**

Per quanto detto in precedenza, il legame evidenziato tra le diverse aree/strutture organizzative di riferimento e i processi non significa che le prime siano titolari dei secondi che, per loro stessa natura, hanno carattere trasversale a più strutture (v. attraversamenti **schema B 3**). Anzi, come dimostrato, la prevalenza di processi primari insiste proprio e maggiormente sulle strutture dipartimentali in questo senso divenute centrali. Significa invece che le **aree/strutture dell'Amministrazione potranno svolgere funzioni di coordinamento e di supporto al processo stesso**: le altre strutture interessate dal medesimo processo, cioè, trovano nella struttura di riferimento un punto di sintesi con cui dialogare e collaborare al fine del miglioramento permanente del processo.

Per parte sua l'Area/Struttura di riferimento assume il **compito di cooperare con le altre strutture interessate dallo stesso processo fungendo da momento di sintesi, da depositario della normativa, da matrice professionale e operando in una logica di servizio interno.**

A titolo esemplificativo, l'attività dell'Area/Struttura di riferimento deve sostanziarsi almeno nelle seguenti azioni, normalmente svolte in collaborazione con le altre strutture attraversate dal processo:

- Coordinare la mappatura del processo;
- Promuovere e attuare eventuali interventi di correzione e miglioramento del processo;
- Revisionare ad intervalli periodici il processo, con eventuale proposizione ed attuazione di azioni di reingegnerizzazione;
- Proporre revisioni organizzative che rendano più efficiente ed efficace il processo (come ad esempio l'accorpamento di funzioni di supporto in un unico servizio ottimizzato);
- Progettare e misurare periodicamente gli indicatori chiave di Performance (KPI), valutando in particolare le caratteristiche generali di funzionamento del processo e la sua adeguatezza allo scopo;
- Negoziare con le strutture coinvolte nel processo nel caso di conflitti fra strutture o interazioni problematiche;
- Coordinare l'aggiornamento o revisione del processo in relazione a nuovi sviluppi normativi, organizzativi, tecnici o informatici;

- Curare la comunicazione di modifiche ed interventi fra le strutture e gli operatori interessati, favorendo la formazione correlata;
- Fungere da punto di riferimento organizzativo per tutte le attività collegiali e di confronto sulle tematiche del processo.

Il responsabile dell'Area o Struttura di riferimento assume pertanto in questa fase in prima persona la responsabilità dello svolgimento delle azioni necessarie, eventualmente coadiuvato da uno staff costituito appositamente per lo scopo fra il personale della sua struttura e le strutture parimenti coinvolte nel processo.

Allo scopo si enfatizza e si conferma il tavolo di coordinamento su base matriciale costituito con Decreto del Direttore Generale n. 2174 (prot. n. 58833) del 23/07/2014, per l'integrazione nei processi dei Dirigenti con i RAD di Dipartimento quale elemento portante dell'assetto definitivo e modello di riferimento stabile nell'organizzazione per processi.

La gestione organizzativa per processi incide pertanto fortemente sull'attuale assetto di microrganizzazione per uffici, settori e sottoarticolazioni, privilegiando invece modalità partecipative che insistono sull'evidenza degli snodi procedurali all'interno del processo (Unità di processo). Essa valorizza la competenza professionale e, laddove richiesta e necessaria, connota la responsabilità dei processi di diretta referenza con l'attribuzione dei relativi procedimenti ed atti, conferendo al **ruolo dirigenziale** le primarie - e tendenzialmente anche esclusive - prerogative gestorie delle risorse assegnate in funzione dei processi da presidiare. Analogo assunto vale ovviamente per i RAD all'interno delle strutture dipartimentali.

Di tali considerazioni si darà evidenza all'atto della esplicitazione del modello di funzionamento delle strutture dipartimentali e centrali principalmente e paritariamente coinvolte nei processi (v. **documenti F e H**).

Pertanto si espone preliminarmente l'analisi degli effetti delle premesse finora enunciati sugli assetti organizzativi delle Aree e dei Dipartimenti.

D.1. Processi per Area dirigenziale di riferimento

Area di riferimento	Processo
Comunicazione e servizi all'utenza	Accesso agli atti e protocollo
Comunicazione e servizi all'utenza	Comunicazione esterna
Comunicazione e servizi all'utenza	Comunicazione interna
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione dell'immagine coordinata
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione e sviluppo della biblioteca digitale
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione eventi e cerimonie
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione sito web
Comunicazione e servizi all'utenza	Piano di Comunicazione
Edilizia	Gestione Patrimonio Immobiliare
Edilizia	Piano edilizio
Edilizia	Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Controllo di gestione
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Organizzazione
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Programmazione Risorse Umane
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Programmazione strategica
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Qualità dell'amministrazione
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Sistemi informativi
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Supporto ai processi decisionali
Risorse Umane	Formazione
Risorse Umane	Gestione giuridico/amministrativa dei docenti
Risorse Umane	Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato
Risorse Umane	Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL
Risorse Umane	Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)
Risorse Umane	Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)

Area di riferimento	Processo
Servizi alla didattica	Interventi a favore degli studenti
Servizi alla didattica	Offerta formativa
Servizi alla didattica	Orientamento
Servizi alla didattica	Progetti/contratti finanziati
Servizi alla didattica	Qualità della didattica
Servizi alla didattica	Stage e tirocini
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Brevetti e Diritti d'Autore
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Divulgazione dei prodotti della ricerca
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Incubatore di Impresa - Start-Up
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Progetti di ricerca
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Programmazione risorse alla ricerca
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Qualità della ricerca
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Reclutamento di personale non strutturato
Servizi alla Ricerca e Trasferimento tecnologico	Spin-Off
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	Gestione e Valorizzazione delle collezioni
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	Attività Commerciale
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	Promozione della cultura scientifica
Servizi Economici e Finanziari	Bilancio
Servizi Economici e Finanziari	Gestione economica del personale
Servizi Economici e Finanziari	Conto terzi
Servizi Patrimoniali e Logistici	Gestione aule, accessi
Servizi Patrimoniali e Logistici	Gestione dei servizi economici
Servizi Patrimoniali e Logistici	Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati
Servizi Patrimoniali e Logistici	Gestione patrimonio mobiliare

D.2. Processi per struttura organizzativa di riferimento

Altre strutture	Processo
Centrale d'acquisto	Approvvigionamenti
Coordinamento per le relazioni internazionali	Gestione delle relazioni internazionali
Coordinamento per le relazioni internazionali	Mobilità Internazionale
DipINT	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca
DipINT	Supporto ai progetti di ricerca sanitari
DipINT	Supporto alla didattica integrata con AOUC
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza
SIAF	Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia
Staff di Direzione - Affari generali e istituzionali	Convenzioni istituzionali
Staff di Direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni
Staff di Direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi
Staff di Direzione - Affari legali e contenzioso	Affari generali e tutela legale

La trasversalità dei processi. Deduzioni e applicazioni - effetti sull'assetto organizzativo interno alle Aree Dirigenziali.

La conoscenza della fascia dimensionale di ciascuna Area, dei processi che la attraversano e le relative referenze di processo, individuate nelle precedenti sezioni, forniscono le informazioni di base per la **definizione dell'assetto interno delle Aree**. Tali informazioni infatti non solo sono importanti da un punto di vista funzionale, ma hanno anche forti implicazioni per l'allocazione sull'Area delle risorse e delle posizioni organizzative, intese come posizioni dirigenziali, di responsabilità e specialistiche. Tale impostazione riguarda le intese per l'applicazione delle previsioni contrattuali.

Mentre per definire il livello della posizione dirigenziale può risultare sufficiente la generica conoscenza della fascia dimensionale dell'Area (vedi **scheda C 4**), per conoscere i contenuti delle posizioni, organizzare l'Area e assegnare responsabilità, specializzazioni e compiti è necessario scendere ad un livello di dettaglio inferiore esaminando in particolare i processi che la attraversano e le loro dimensioni. Noti questi, è possibile iniziare a definire l'assetto organizzativo interno alle Aree e collocare le posizioni e le risorse umane e strumentali per lo svolgimento delle funzioni.

Si tratta pertanto di creare i riferimenti utili a definire l'assetto organizzativo ad esse interno a presidio delle funzioni da svolgere in un contesto di maggiore **coesione procedurale**, ovvero evidenziare i **criteri** necessari per collocare in modo oggettivo e "azzerato" le posizioni assegnate e le risorse poste a presidio delle funzioni.

Allo scopo torna ancora utile proseguire nelle deduzioni secondo lo schema di analisi visto in precedenza.

Noti, da un lato, infatti gli attraversamenti dei processi nelle Aree e misurata la loro intensità e, dall'altro, la dimensione dei relativi processi è **possibile per ciascuna Area identificare quali dei 63 processi la attraversano ed in che misura**.

Ciò in considerazione del fatto che il modello di analisi seguito applicato a ciascuna Area non solo rende noto il dimensionamento complessivo, ma anche palesa il dimensionamento dei singoli processi che la attraversano. Analizzati pertanto questi ultimi per ciascuna Area, è possibile definirne un primo corrispondente assetto interno assicurando un **metodo attuativo omogeneo** cui potranno essere applicati i necessari elementi di flessibilità per l'armonizzazione complessiva.

Per ottenere il risultato, si opera in primo luogo su una **tabella dei processi che attraversano ciascuna Area contenente l'intensità di ciascun attraversamento**. Quest'ultima è una misura assoluta derivante dalla procedura di cui si è detto nella **sezione C**, osservata nel punto di intersezione tra l'Area ed il processo in esame. Tanto maggiore è il valore tanto maggiore l'impatto. Sono trascurati quei processi che non hanno intersezione almeno minima nell'Area e che quindi, se elencati, avrebbero avuto un valore 0.

Da quanto detto nello **schema D 1**, si evince che alcuni dei processi della suddetta tabella sono di referenza per l'Area considerata. Si tratta, pertanto, di processi per i quali l'Area rappresenta nell'organizzazione dell'Ateneo il punto di riferimento e sintesi per lo svolgimento del processo stesso. Tali processi vengono collocati nella colonna "Processi dell'Area di riferimento/struttura" a segnalare che non solo l'Area è attraversata dal processo in maniera significativa, ma anche che si tratta di un processo di riferimento per l'Area con i significati esposti nel precedente **documento D**.

Sull'elenco dei processi dell'Area predisposto secondo quanto indicato, si opera un **raggruppamento dei processi connotati dalla maggiore similarità** e dalle evidenti relazioni, assegnandoli ad un medesimo Ambito e distinguendoli al contempo da altri agglomerati più eterogenei da assegnare ad altri ambiti. Si

genereranno in questo modo agglomerati di processi (i cosiddetti “**Ambiti**”, appunto), ragionevolmente omogenei al loro interno, che diventano **elementi fondanti dell’organizzazione (unità di processo)**, costituendo appunto l’evidenziazione di situazioni omogenee da sottoporre a specifica attenzione e copertura per il presidio dei processi sottostanti.

Tali ambiti, e la loro corrispondente dimensione, consentono una prima allocazione delle risorse disponibili, razionalizzando ed indirizzando al contempo le azioni corrispondenti. Il presidio dei processi dell’Area così riuniti in Ambiti riceverà corrispondenti risorse in termini di personale EP, Responsabili o titolari di Funzioni Specialistiche variando e proporzionando le corrispondenti indennità di posizione o retribuzione di risultato a seconda del peso dei diversi processi assegnati (**v. successivo all. F e scheda E 1**).

Le informazioni contenute negli schemi E di ciascuna Area riassumono i risultati raggiunti in applicazione dei passaggi descritti in questa sezione e costituiscono la base per l’organizzazione interna delle Aree sui processi.

Lo schema elaborato per ciascuna Area presenta già gli aggregati preminenti di processi e il loro dimensionamento complessivo.

Ciò costituisce un’indicazione che, in funzione dei suoi elementi aggreganti, potrà prevedere opzioni diverse e meccanismi di flessibilità nel posizionamento delle risorse sui processi.

Le schede sono inoltre costituite da ulteriori elementi grafici e di utilità e richiamo, per ulteriori valutazioni:

- Ad ogni processo aggregato corrisponde la relativa **pesatura** (quale misura della sua incidenza sul totale).
- Per ogni processo conferito è annotato, se trattasi di una funzione che sviluppa un **front-office interno, esterno o core**.
- Ad ogni Area è ricordata la propria **incidenza percentuale sul totale dei processi** censiti (**scheda C**) salvo i necessari interventi “correttivi” e compensativi di cui si dirà nel seguito.
Alle percentuali si ricollegano facilmente valori economici in relazione soprattutto alle risorse provenienti dai fondi. Tali percentuali e valori costituiscono un utile riferimento ma potranno essere fra loro armonizzati in funzione di considerazioni di cui diremo nello specifico in dettaglio.
E’ evidente che nell’ampio contesto trattato che riporta a fasce e dimensione macro ogni evidenza, la parzialità e dettaglio di tali numeri costituisce un mero indicatore e un riferimento da assumere e comporre in logica unitaria e di sintesi gestionale.
- Ad ogni Area sono ricollegati i relativi **procedimenti** di spettanza quali elementi da considerare nell’attribuzione di profili di responsabilità verso terzi ex L. 241/90.
- **Ogni Area è connotata dalla mission delle afferenti funzioni amministrative derivante dagli effetti della rilettura organizzativa per processi e dalle correlate esigenze organizzative.**

Il **Dirigente** assegnatario dell’incarico di Area avrà il compito di verificare la congruenza dei processi principali aggregati e affidati alla sua gestione e referenza, e allocare eventuali processi minori residuali, confrontandosi quindi con l’organizzazione delle risorse attribuite all’Area in maniera da fornire il miglior supporto a tutti i processi e ambiti che la attraversano e costituire il necessario punto di sintesi per quelli di cui funge da riferimento.

Il Dirigente, sulla base dello schema d’Area E di propria pertinenza, dovrà quindi:

1. verificare la congruenza e completezza delle aggregazioni e l’allocazione degli eventuali residui di processo
2. allocare eventuali posizioni disponibili su ciascun aggregato, in maniera opportuna e tale da rispettare la relazione tra posizione e dimensione dell’aggregato (ovvero a posizioni più elevate dovranno corrispondere aggregati di maggior dimensione e referenze di processo)

3. individuare i profili che andranno a ricoprire i vari incarichi, così come il personale assegnato secondo i principi generali di cui nel seguito si diranno i riferimenti.

È possibile che le fasi appena descritte debbano essere iterate un certo numero di volte prima di raggiungere l'assetto ottimale anche finalizzato alla migliore valorizzazione delle risorse.

È da ricordare, infine, che l'Area dovrà organizzare, oltre ai 63 processi d'Ateneo, anche i processi "minori" non censiti in questo documento, che, proprio per la loro dimensione, si risolvono internamente all'Area (non sono cioè inter-Area) o sono di impatto modesto.

Gli schemi così strutturati per Area, ormai valorizzati in tutte le componenti di pesatura derivante dalla logica dei processi consentono altresì di dedurre dal valore attribuito per sommatoria a ciascuna aggregazione una fascia dei valori che dà luogo, al pari delle Aree dirigenziali, ad una triplice partizione per ambito proposto quali riportato in **allegato E 1**.

Ai fini delle possibili articolazioni degli ambiti e fasciazioni corrispondenti, in articolazioni ulteriori caratterizzate da elementi di specialità e peculiarità di responsabilità istruttoria, si considera utile segnalare che l'intervallo dei valori da considerare va da un minimo di 2 a massimo di 5.

Questo sarà il criterio di misurazione per le funzioni e risorse da allocare in quell'ambito per l'attribuzione di posizioni o funzioni specialistiche (si rinvia **allegato M**).

I criteri sinteticamente sopra esposti per la valorizzazione del personale nella microrganizzazione strutturata per processi saranno successivamente dettagliati negli allegati F, G e M.

Area Programmazione, Organizzazione e Controllo

Tale Area è di nuova istituzione.

I relativi processi afferenti non beneficiano di precedente coordinamento organizzativo.

L'Area ha compiti di supporto direzionale e si connota per la dotazione, lo sviluppo e l'utilizzo degli strumenti idonei a tradurre in obiettivi ed azioni la pianificazione strategica.

Si rinvia a quanto già esposto nel documento B ed evidenziato nei processi ricomposti nell'allegato che dovranno essere se del caso rimodulati anche in base agli esiti dell'esperienza di *start-up*.

L'Area dovrà mantenere caratteristiche di agilità organizzativa, favorendo che ai relativi processi partecipino le risorse professionalmente titolari di conoscenze nei vari ambiti delle dinamiche e momenti della programmazione d'Ateneo che, come noto, connota le diverse Aree con tempistiche e sistemi diversi.

E' prerogativa dell'Area la sistematizzazione ed accessibilità degli strumenti per i momenti di analisi e monitoraggio, la progettazione di cruscotti direzionali, lo studio e la proposta delle evoluzioni organizzative, la cabina di regia dei processi, il controllo di gestione, la previsione e misurazione delle *performances* anche con momenti di monitoraggio in corso d'anno, lo sviluppo del sistema qualità.

Si sintetizzano nell'Area, anche il miglioramento continuo di processi, le valutazioni di qualità, le attività di auditing e le indagini di benessere organizzativo e *customer satisfaction*.

Vi afferiscono già in prima applicazione le attuali strutture e realtà organizzative:

- Servizi statistici
- Audit e studi organizzativi

Forte è l'integrazione dell'Area con il Nucleo di valutazione anche nella sua componente di OIV, ed anzi è auspicabile che l'Area diventi il naturale interfaccia del Nucleo nell'analisi e sintesi di spettanza affinché l'attività di valutazione sia elemento performante dell'organizzazione e dei correlati processi.

L'Area si colloca in trasversalità di funzioni con le altre strutture di *line* a diretto contatto con la Direzione Generale.

Per le più opportune sinergie e coordinamento delle relazioni interne si reputa opportuno che l'EP che svolge le funzioni di vicario d'Area coincida con il Coordinatore dello Staff direzionale.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Programmazione, organizzazione e controllo			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Programmazione	Programmazione Risorse Umane		Attività Core	5,92	Fascia Alta
	Programmazione strategica		Attività Core	2,91	
		Piano edilizio (Edilizia)	Front-Office Interno	3,89	
		Bilancio (Serv. Economici e Fin.)	Front-Office Interno	1,77	
Organizzazione	Organizzazione		Attività Core	5,30	Fascia Media
	Supporto ai processi decisionali		Front-Office Interno	4,33	
		Formazione	Front-Office Interno	2,12	
Controllo	Controllo di gestione		Front-Office Interno	2,74	Fascia Base
	Qualità dell'amministrazione		Front-Office Interno	2,12	
	Sistemi informativi		Front-Office Interno	2,47	
		Qualità della didattica (Didattica)	Front-Office Interno	1,59	
		Qualità della ricerca (Ricerca e Trasf. Tecn.)	Front-Office Interno	1,94	
		Comunicazione interna		0,18	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,26	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,47	
		Gestione patrimonio mobiliare		1,15	
		Offerta formativa		1,94	
		Supporto agli organi		0,26	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

* La posizione di Fascia Alta viene presidiata dalla stessa posizione definita sul Coordinamento allo Staff di Direzione

% su totale di Ateneo 4,1%

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Programmazione	Costi Contrattazione Integrativa	
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Supporto ai processi decisionali	Linee programmatiche e di indirizzo, codice etico ed altre disposizioni	
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Organizzazione	Decreti di organizzazione	
Programmazione, Organizzazione e Controllo	Supporto ai processi decisionali	Decreti di costituzione, accorpamenti, disattivazione di strutture universitarie	

Staff Direzione Generale

Alla struttura di Staff di Direzione Generale sono attribuite le funzioni già specificate nel decreto del Direttore Generale n. 1685 (prot. n. 45961) dell'11 giugno 2014.

Lo Staff si colloca come ambito di partecipazione e condivisione e dà il più diretto supporto al Direttore Generale. Il coordinatore dello Staff si colloca in continuità ed è anche funzionalmente inserito nell'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo per la sinergia delle attività e per l'elaborazione partecipata degli strumenti dell'innovazione organizzativa.

Lo Staff è di riferimento per il potenziamento della relazione con i RAD di Dipartimento e per il Coordinamento del modello matriciale avviato con decreto del Direttore Generale n. 2174 (prot. n. 58833) del 23 luglio 2014.

Nello Staff confluiscono processi riferibili alla gestione della Segreteria direzionale, delle Relazioni istituzionali, del supporto agli Organi, degli Affari generali e della tutela legale, delle Relazioni sindacali.

Nello Staff di Direzione Generale trovano collocazione le istanze del Nucleo di valutazione, funzionalmente collegate all'attività dell'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo.

In particolare:

Relazioni Sindacali

La funzione, in Staff della Direzione Generale, sviluppa e sostiene la continuità delle relazioni sindacali garantendo i necessari raccordi ed integrazioni con ogni Area ed ambito coinvolte nell'istruttoria dei temi di volta in volta trattati per l'arricchimento del confronto e per l'avanzamento delle trattative e confronti. Arricchisce l'attività istruttoria degli studi delle materie di interesse e di immediato utilizzo e applicazione nelle relazioni.

Tutela Legale

L'ufficio legale d'Ateneo, luogo strategico e di grande valenza istituzionale e professionale, oltre che di rilevante impatto, assume il ruolo di funzione di staff direzionale.

Nel rispetto delle autonomie e dei ruoli lì presenti, particolarmente qualificati, tale scelta organizzativa sottolinea una rinnovata *mission*.

Si ritiene infatti che il valore aggiunto di una funzione costituita e cresciuta all'interno sia quella, oltre che di garantire il patrocinio dell'Ente, di sostenere complessivamente la legalità dell'azione amministrativa anche a valenza endoprocedimentale al fine di prevenire il più possibile gli elementi di contenzioso e le liti.

Pertanto si ritiene essenziale che l'ufficio legale connoti della propria presenza e contributo professionale le istruttorie delle materie di più particolare interesse e delicatezza coordinando l'esercizio delle proprie prerogative con le politiche e obiettivi complessivi dell'azione e orientamento d'Ateneo.

Per l'ufficialità del proprio agire, nonché per l'orientamento strategico del contributo richiesto la funzione si rapporta direttamente con la Direzione Generale.

Affari Generali

Il processi di afferenza, di tradizionale impianto, sono orientati a supportare l'attività istituzionale nei seguenti principali ambiti:

- Convenzioni istituzionali
Per l'omogeneità delle quali si ritiene che debbano essere "centralizzate" sulla struttura le istruttorie in tal senso prodotte ed avviate da altre Aree.
In tal modo si assume il rispetto di format e l'osservanza delle normative generali di riferimento per l'attività dell'Ente
- Gli affari generali si esprimono particolarmente in una varietà di attività di supporto per le quali si annota l'ambito assicurativo, di recente centralizzato per dare centralità alla rinnovata strategia della copertura assicurativa, gestione di sinistri e confronti col Broker per i monitoraggi in materia al fine di una sua ottimizzazione di approccio e gestione
- Al processo del supporto agli Organi concorrono le afferenze professionali che ne seguono i lavori
- La gestione delle elezioni sia nella fase di progettazione operativa, coordinamento, consolidamento dei risultati e nomina degli eletti, nonché gestione delle sostituzioni.

Coordinamento delle azioni negoziali

È istituito un coordinamento per la trattazione degli aspetti negoziali al fine di garantire che l'attività contrattuale e convenzionale dell'Ateneo si perfezioni, ove possibile, in schemi di atto opportunamente istituiti e, in ogni caso, si svolga sempre con il coinvolgimento e l'assistenza tecnica dell'Unità di processo "Affari Legali" sia nella fase di trattativa che in quella di redazione di testi contrattuali non tipizzabili.

Tale coordinamento attinge alle risorse di "Tutela legale" e "Affari generali" per fornire supporto e soluzione alle necessità delle Strutture dell'Ateneo.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Coordinamento strutture staff direzione generale			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Affari Generali e Istituzionali	Elezioni		Front-Office Interno	2,15	Fascia Media
	Affari generali e tutela legale (*)		Front-Office Interno	4,02	
	Atti e convenzioni istituzionali (**)		Front-Office Interno	1,55	
	Supporto agli organi		Core	0,79	
			Supporto ai processi decisionali (Progr.)	Core	
Affari Legali	Affari generali e tutela legale (*) (**)		Front-Office Interno	4,02	Fascia Base
Relazioni Sindacali		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL (progr.)		0,41	
		Programmazione Risorse Umane (Programmazione)		1,99	
		Qualità dell'amministrazione (Programmazione)		1,39	
		Comunicazione interna (Comunic)		0,19	
		Gestione dell'immagine coordinata (Comunic)		0,27	
		Programmazione (Programmazione)		1,93	
		Organizzazione (Programmazione)		1,77	

da a

Fascia Base

0	8
8	12
12	

Fascia Media

Fascia Alta

(*) Il processo Affari Generali e Tutela Legale viene preso in carico dall'Unità di Processo "Affari Generali ed Istituzionali" per la parte non rientrante nella tutela legale e gestione del contenzioso; quest'ultima viene invece assegnata all'Unità di Processo "Affari Legali"

(**) E' istituito un coordinamento per la trattazione degli aspetti negoziali al fine di garantire che l'attività contrattuale e convenzionale dell'Ateneo si perfezioni, ove possibile, in schemi di atto opportunamente istituiti e, in ogni caso, si svolga sempre con il coinvolgimento e l'assistenza tecnica dell'Unità di processo "Affari Legali" sia nella fase di trattativa che in quella di redazione di testi contrattuali non tipizzabili

% su
totale
di
Ateneo 1,8%

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi	Regolamenti di ateneo e modifiche	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni delle rappresentanze negli organi di SBA, SIAF, CLA	Aree/Strutture Coinvolte
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni delle rappresentanze nel Consiglio di Dipartimento	Dipartimenti
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni dei Direttori dei Dipartimenti	Dipartimenti
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni rappresentanti degli studenti nei Consigli di Dipartimento	Dipartimenti
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Decreti di nomina di membri designati nei vari organi e strutture	Risorse umane
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Corso di Laurea	Scuole
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni rappresentanti degli studenti nei Consigli delle Scuole	Scuole
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni dei Presidenti delle Scuole	Servizi alla didattica
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni dei Presidenti dei Consigli di Corso di Laurea	Servizi alla didattica
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi	Regolamenti delle strutture e modifiche	Servizi alla didattica e Dipartimenti
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi	Statuto e modifiche	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni del Rettore	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni dei Membri interni al CDA	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezioni dei Membri esterni al CDA	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Garante dei diritti	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi	Garante dei diritti	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi	Centri di Ricerca	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Supporto agli organi	Centri di Servizio	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezione dei rappresentanti del personale docente, ricercatore, tecnico amministrativo e CEL in Senato Accademico	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezione nel C.U.G.	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Elezione rappresentanti studenti negli organi centrali dell'Università e A.R.D.S.U.	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Centri Interuniversitari di Ricerca	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Elezioni	Altre elezioni in Organi centrali e periferici di studenti, personale tecnico amministrativo, CEL, docenti:	
Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali	Convenzioni istituzionali	Accordi e convenzioni con enti esterni	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Coordinamento staff di direzione - Affari legali	Affari generali e tutela legale	Selezione praticanti avvocati	
Coordinamento staff di direzione - Affari legali	Affari generali e tutela legale	Incarichi a professionisti esterni (avvocati domiciliatari, notai, consulenti tecnici di parte, attività informative/ investigative)	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Coordinamento staff di direzione - Relazioni sindacali	Programmazione risorse umane	Contrattazione Collettiva	
Coordinamento staff di direzione - Relazioni sindacali	Programmazione risorse umane	Contrattazione Integrativa	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Coordinamento staff di direzione - Supporto al Nucleo	Supporto agli Organi	Delibere/Pareri Nucleo di Valutazione	

Servizio Prevenzione e Protezione

In posizione di Staff, il servizio interpreta ed assolve gli obblighi normativi cui esso è preposto.

La sua azione è di diretto supporto al Datore di lavoro nell'interpretazione del ruolo affidato dal D.Lgs. 81/2008.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Servizio Prevenzione e sicurezza			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza		Front-Office Interno	5,76	Fascia Base
		Comunicazione interna		0,19	
				% su totale di Ateneo	0,6%

	da	a
<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Procedure per affidamento incarichi per servizio di smaltimento dei rifiuti speciali, tossici, nocivi e biologici	
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Convenzioni /avvalimenti e contratti per collaborazioni professionali relative alla sicurezza	
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Convenzione Medici Competenti	
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Convenzioni con Aziende Sanitarie	
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Nomina Esperto Qualificato	
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Convenzione Radiazioni Ionizzanti	
Servizio Prevenzione e Protezione	Sicurezza	Convenzione Rischio Biologico	

Ufficio Stampa

La funzione, ancorché proiezione del suo naturale contesto di riferimento (Area dei Servizi e della Comunicazione) garantisce in modo specifico le esigenze del Rettorato svolgendo il ruolo di portavoce all'esterno.

Area Servizi alla Didattica

L'Area è referente del processo di maggiore pesatura, tale assunto per la componente di processo primario, di rilevante impatto esterno e al contempo fortemente orientato a dare risposte e servizi all'utenza interna ed esterna.

La complessità del processo infatti è anche determinata dalla numerosità di interlocutori istituzionali e snodi procedurali.

Tutte le sottoarticolazioni dell'Area sono fortemente orientate al *front-office* interno.

E' del tutto provato che l'Area, ancorché fortemente impegnata professionalmente nella rispondenza di numerosi adempimenti e debiti informativi assiste un processo che è allocato, diretto, ed agito da altre strutture. Ciò richiede che essa, pur riproponendo uno schema di processi tipico, innovi i propri approcci e rivitalizzi gli strumenti di relazione interna.

Il processo di maggior rilevanza all'interno dell'Area risulta costituito dai **servizi agli studenti**.

Essi si orientano su due principali filoni:

- Gli interventi a favore degli studenti
- Le iniziative di supporto al loro cammino formativo.

Il primo processo mira essenzialmente a creare un contesto interno all'Area che sintetizzi con modalità reingegnerizzate le azioni di sostegno alla carriera e gli interventi per il diritto allo studio, con particolare riferimento a:

- il rinnovo e la manutenzione del manifesto
- la messa in atto delle politiche della contribuzione ed il loro monitoraggio per la sostenibilità dell'offerta
- la diffusione della cultura della legalità e pertanto il controllo della veridicità delle dichiarazioni ISEU, con incisività e allargamento del campione
- la gestione dei rimborsi e della premialità studentesca

Tale ambito dovrà essere alimentato attraverso il confronto con gli studenti e con l'integrazione di ogni flusso e risorsa confluyente nelle medesime logiche, con particolare riguardo all'interfaccia in tal senso offerto dai processi informatici, di flusso finanziario e statistico e dovrà tener conto delle recenti introduzioni del costo standard sviluppando il monitoraggio dei relativi effetti.

Verte su quest'ambito la relazione con l'Agenzia Regionale volta a favorire le politiche del diritto allo studio.

Tali attività di processo costituiscono di per sé logiche di *front-office* con la popolazione studentesca.

Il secondo ambito del processo assume rilevanza nel contesto di ogni azione e iniziativa che, ancorché non di pertinenza diretta dell'Area, è da essa supportata e coordinata, anche per l'affidamento all'Area dei relativi budget e finanziamenti.

Trattasi in particolare dell'**attività di supporto** all'**attività di orientamento** (particolarmente in ingresso ed in itinere) di pertinenza delle Scuole e del supporto alle **attività di stage e tirocini curricolari**.

L'attività di orientamento, in pura logica di processo, comprende anche l'orientamento in uscita.

Data l'avviata esperienza di un'attività di *job placement* incardinata presso CSAVRI con modalità e strumenti innovativi e di crescenti risultato, l'Area dovrà collocarsi con il Centro in continuità per favorire lo sviluppo e il supporto all'interno, comunque, di una *mission* unitaria di processo con necessità di rilevanti azioni di coordinamento procedurale e di armonizzazione amministrativa.

L'Area, inoltre, mantiene forti connotati professionali e di rilevanza matriciale nel processo **Gestione Carriere studenti**.

La materia infatti è alimentata da un complesso e articolato servizio di *back office* riposto sull'Area, rispetto all'impatto di *front-office* assolto dalle strutture oggi definite "segreterie".

La rilevanza strategica di questa dimensione organizzativa è di tutta evidenza.

Essa, caratterizzata da una cronica sofferenza, richiede una logica di riorganizzazione ed ingegnerizzazione di strategia e strumenti di interfaccia con l'utenza studentesca, nonché di valorizzazione delle risorse dedicate.

Peraltro, nel nuovo quadro organizzativo, tale contesto deve favorire forti integrazioni con il mondo delle Scuole, finalizzato a qualificare di nuovi contenuti il dialogo con gli studenti.

Per le forti logiche ed esigenze di progettualità il processo di *front-office* viene allocato nell'Area dei Servizi e delle Comunicazioni con imprescindibili legami di *start-up* con l'Area di trattazione.

Processo tipico e di alta valenza è quello della **programmazione e sviluppo dell'offerta formativa**, in un'ottica estensiva del termine che tendenzialmente riunisce l'offerta didattica dei corsi di studio, dei master, delle specializzazioni e del post laurea.

Quest'ultima non risulta visibilmente tracciata nel censimento dei processi perché è entrata nel sistema con logiche estemporanee e sperimentali che si vanno tuttavia consolidando prevalentemente nell'allestimento dei supporti ai PAS e TFA.

La complessità del processo è attività di primario impatto di Ateneo anche per l'articolato percorso della fase programmatica e per gli indicatori di qualità che la connotano e valutano.

Per quest'ultima parte l'Area, propulsiva delle azioni delle strutture attrice e momento di sintesi dei loro contributi, si interfaccia con l'Area Programmazione e Controllo per le verifiche di qualità e ottimizzazione continua del processo e degli strumenti che la supportano con monitoraggio dei relativi indicatori e banche dati.

Nell'aggregato del processo sono ricomprese nell'offerta formativa l'attività di supporto a stage e tirocini. Alternativamente essa potrà collocarsi come snodo fra questa aggregazione e quella suesposta dei servizi agli studenti.

Nel tracciare il processo, e ancorché la figura possa assumere un interesse anche in ambiti diversi (ricerca) si è considerato afferente al processo formativo anche la parte relativa ai dottorati che stabilisce un'integrazione obbligata fra le due Aree per la prevalente attribuzione della qualifica di "studenti" alle figure interessate.

L'Area mantiene un'attitudine a favorire progettualità e propulsioni di attività didattiche richieste da soggetti terzi.

Si ritiene tuttavia che, al di là di costituirne anche per questo diretto ed immediato riferimento, la relativa attività convenzionale debba, per esigenze di omogeneità e di matrice professionale, essere ricondotta all'alveo istituzionale degli Affari Generali ove essa è centralizzabile.

L'Area con gli attuali processi afferenti concorre alle implementazioni del costituendo coordinamento delle relazioni internazionali più oltre descritte.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Servizi alla Didattica			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Servizi agli studenti	Interventi a favore degli studenti	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio (Comunicazione)	Front-Office Interno	4,87	Fascia Alta
	Orientamento (1)		Front-Office Interno	4,35	
			Front-Office Interno	4,93	
Offerta formativa	Qualità della didattica	Supporto alla didattica integrata con AOUC (DiplInt)	Front-Office Interno	4,70	Fascia Alta
	Offerta formativa (2)		Front-Office Interno	5,91	
	Stage e tirocini		Front-Office Interno	3,95	
			Front-Office Interno	3,24	
<i>(Supporto al Coordinamento Internazionalizzazione) Attenzione si tratta del solo attraversamento nell'Area</i>		Gestione delle relazioni internazionali (Coord. Rel. Int.)	Front-Office Interno	1,81	
		Mobilità Internazionale (Coord. Rel. Int.)	Front-Office Interno	1,57	
Progetti e convenzioni	Progetti/contratti finanziati	Convenzioni istituzionali (Staff Direzione - Affari Generali)	Front-Office Interno	2,27	Fascia Base
			Front-Office Interno	0,77	
		Gestione eventi e cerimonie		0,48	
		Elezioni		2,15	
		Accesso agli atti e protocollo		0,32	
		Approvvigionamenti		0,76	
		Comunicazione esterna		0,41	
		Comunicazione interna		0,19	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,27	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,41	
		Piano di Comunicazione		2,09	
		Programmazione strategica		0,96	
		Qualità dell'amministrazione		0,69	
		Sistemi informativi		0,82	
		Supporto ai processi decisionali		1,45	
		Controllo di gestione		0,91	
		Supporto agli organi		0,26	

da a

Fascia Base	0	8
Fascia Media	8	12
Fascia Alta	12	

(1) orientamento comprende anche quello in uscita

(2) comprende gestione corsi di dottorato e scuole di specializzazione

% su totale di Ateneo 5,1%

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Servizi alla Didattica	Gestione carriere studenti	Procedimenti disciplinari a carico di studenti	Coordinamento staff di direzione - Affari legali
Servizi alla Didattica	Offerta formativa/gestione carriere studenti	Master	Dipartimenti
Servizi alla Didattica	Gestione carriere studenti	Esami di stato	Scuole
Servizi alla Didattica	Gestione carriere studenti	Corsi di laurea	
Servizi alla Didattica	Gestione carriere studenti	Manifesto degli studi	
Servizi alla Didattica	Offerta formativa/gestione carriere studenti	Corsi di Perfezionamento	
Servizi alla Didattica	Offerta formativa/gestione carriere studenti	Corsi di aggiornamento professionale	
Servizi alla Didattica	Offerta formativa/gestione carriere studenti	Scuole di specializzazione	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Collaborazione degli studenti alle attività connesse ai servizi resi dall'Università	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Iniziative studentesche	Comunicazione e servizi all'utenza
Servizi alla Didattica	Orientamento/Stage e tirocini	Orientamento al lavoro e Job Placement e Tirocini	Servizi alla ricerca/CsaVRI
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Docenti tutor	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Tutor junior per attività di orientamento	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Borse di studio per studenti	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Bando borsa di studio Lavinia Sabini e Giancarlo Stucchi Prinetti	
Servizi alla Didattica	Orientamento/stage e tirocini	Programma "Formazione e Innovazione per l'Occupazione" - FxO	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Borse, premi e concorsi promossi da enti esterni all'ateneo (link a sito esterno)	
Servizi alla Didattica	Interventi a favore degli studenti	Borse all'estero per studenti e laureati (link a sito esterno)	
Servizi alla Didattica	Gestione carriere studenti	Tirocinio formativo attivo	

Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico

L'Area dei Servizi alla Ricerca e trasferimento tecnologico riveste elementi di complessità e rilevanza strategica dovendo fornire una vasta gamma di azioni di supporto all'attività di ricerca e al correlato trasferimento diffusi in Ateneo.

Essa è prevalentemente allocata e di competenza dei Dipartimenti e la relativa attività amministrativa di supporto deve essere potenziata anche e principalmente a quel livello.

La logica di processo che fortemente interessa quest'Area, pertanto, richiede prima di tutto che siano precisate le relazioni, competenze, livelli di intervento dell'Area centrale rispetto alle prerogative e compiti delle strutture decentrate.

Si pone pertanto la necessità di qualificare l'Area centrale per ciò che di ottimizzabile può gestire a favore delle attività collocate nella sfera dipartimentale.

Si ritiene pertanto che l'Area debba caratterizzarsi per la presenza di competenze altamente specialistiche, flessibili e in grado di sviluppare una capacità progettuale per realizzare azioni di sostegno parimenti orientate a supportare la strategia politica e l'attività policentrica.

L'Area riunifica il processo della Ricerca con quello progressivo della terza missione e per questo si pone in stretta e forte continuità e congiunzione con CSAVRI per favorire che, dai processi afferenti alla prima, si sviluppino i filoni su cui si orienta il secondo.

È auspicabile sinergia di risorse ed innovazione degli strumenti, nonché flussi circolari di informazioni.

L'Area colloca la propria *mission* in un impiego strategico ed ottimizzato di risorse, strumenti e mezzi messi a disposizione dei Ricercatori in stretta relazione con il tessuto dipartimentale cui essi appartengono e all'interno dei quali si rende tangibile e misurabile il risultato ed il prodotto scientifico.

I processi afferenti, in ragione della loro articolazione, sono configurati come segue:

- a) Progetti di ricerca
- b) Trasferimento delle conoscenze
- c) Servizi alla ricerca

Progetti di ricerca

La strategia finalizzata al raggiungimento di obiettivi ritenuti prioritari dall'Unione Europea nell'ambito di Europa 2020 (crescita sostenibile, intelligente e inclusiva) all'interno della politica di coesione europea è sostenuta dai contributi, anche finanziari, di ciascuno Stato membro.

La valorizzazione a livello nazionale dei finanziamenti erogati è affidata alla capacità, da parte dei soggetti di riferimento (Enti di Ricerca, Atenei, ecc.), di "captare" tali risorse tramite la costruzione di reti scientifiche competitive a livello europeo.

Il "Grant-Office" è una dimensione organizzativa ormai diffusa nelle più innovative realtà italiane; essa è frutto di una visione lungimirante basata sulla convinzione che un'attività di ricerca avanzata non possa ormai prescindere dal coinvolgimento di un team amministrativo altamente qualificato dotato di competenze diversificate e trasversali, in grado di supportare il ricercatore nella difficile sfida europea sotto ogni profilo, dalla progettazione e rendicontazione fino agli aspetti etici.

Finora, l'Area della Ricerca ha focalizzato la sua attività principalmente sul monitoraggio e la rendicontazione; successivamente, attraverso l'ampliamento progressivo delle competenze del proprio

personale, anche sull'informazione, sul supporto alla progettazione e sul project management. I risultati ottenuti portano a perseguire l'obiettivo ulteriore di massimizzare l'investimento in settori destinati ad acquisire una rilevanza sempre maggiore in ambito internazionale ed europeo, quali quello della cooperazione e della formazione.

Il Grant Office potrà essere strutturato in cinque ambiti tematici: **Ricerca, Formazione, Cooperazione, Programmi su topics specifici, Innovazione**.

Ognuno di questi settori assicura attività di Informazione, Supporto alla Progettazione e di Project Management in relazione al proprio tema di competenza che comprende differenti programmi di finanziamento, ciascuno con le proprie regole e specificità tali da richiedere un portfolio di competenze peculiari e dedicate. Gli ambiti tematici, inoltre, sono fortemente interconnessi tramite alcuni programmi, che intersecano formazione, ricerca e la macroarea del Dottorato di Ricerca.

Il Grant Office, oltre all'attività di Informazione, Supporto alla Progettazione e di Project Management, assicura anche il Monitoraggio e la Rendicontazione, nella quale confluiscono tutti i progetti gestiti nei cinque ambiti nonché quelli finanziati sui Fondi Strutturali.

Tali attività sono svolte per tutti i Dipartimenti.

Stante i processi affidati al DipINT per la ricerca in ambito biomedico, nella *mission* dell'Area rientra il supporto, nelle forme che verranno stabilite e per quanto di precipua competenza, alla ricerca integrata svolta a livello internazionale in quell'Area.

Trasferimento Tecnologico

Tale dimensione organizzativa traduce l'ormai acquisita centralità della cd. Terza Missione nella *mission* universitaria. La valorizzazione delle potenzialità di sviluppo di nuove idee con contenuti applicativi e, quindi, di innovazione basata sulla ricerca si realizza tramite una serie di strumenti nati per facilitare i rapporti fra le proprie strutture di ricerca presso i Dipartimenti e i soggetti esterni, quali le imprese del territorio. La dimensione del trasferimento ha dunque l'obiettivo di creare un ponte tra la ricerca – dottorato compreso – e i suoi laboratori tradizionalmente “chiusi” e il tessuto produttivo grazie al quale l'idea si traduce in prodotto che migliora beni, servizi e processi.

L'AREA interagisce strutturalmente con CSAVRI rifornendola dei necessari strumenti direzionali e manageriali.

Servizi alla Ricerca

All'interno di tale dimensione organizzativa si collocano funzioni di supporto agli Organi nonché di coordinamento e sviluppo tra le diverse componenti dell'Area, in grado di garantire la tenuta complessiva delle relazioni e l'armonizzazione delle azioni di volta in volta intraprese. La struttura si pone inoltre come interfaccia privilegiata nei confronti dei Dipartimenti sedi delle attività di ricerca, in particolare per il supporto al reclutamento del personale dedicato (assegnisti, borsisti), e, per quanto attiene alla didattica in collegamento con l'Area Ricerca, sul Dottorato, terzo livello della formazione. Un altro ambito di correlazione con i Dipartimenti è rappresentato dalla gestione del flusso comunicativo di dati utili all'esercizio della VQR.

In particolare, l'unità di processo dovrà occuparsi di:

- supporto agli Organi di Governo dell'Ateneo
- supporto alla Commissione Ricerca

- definizione di linee guida e adeguamento normativo su tematiche di interesse generale, quali il reclutamento di personale dedicato alla ricerca, il dottorato di ricerca, ricerca su commissione, invenzioni e brevetti, spin-off, centri e consorzi universitari con attività legate al trasferimento tecnologico
- progettazione e attuazione di strategie comunicative
- raccordo tra i Dipartimenti e gli Organi di Governo per progetti di ricerca ministeriali e di Ateneo
- raccordo con i Dipartimenti per i flussi comunicativi legati alla VQR – SUA RD

Unità di processo	Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Progetti di ricerca	Divulgazione dei prodotti della ricerca		Front-Office Interno	5,51	Fascia Alta
	Gestione Progetti di Ricerca, assegni e borse di Ricerca.		Front-Office Interno	5,51	
			Front-Office Interno	2,59	
Trasferimento delle conoscenze	Brevetti e Diritti d'Autore		Front-Office Interno	2,56	Fascia Media
	Incubatore di Impresa - Start-Up		Front-Office Interno	2,35	
	Spin-Off		Front-Office Interno	2,35	
	Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico		Front-Office Interno	4,70	
Servizi alla ricerca	Programmazione risorse alla ricerca		Front-Office Interno	4,96	Fascia Media
	Qualità della ricerca		Front-Office Interno	5,78	
<i>(Supporto al Coordinamento Internazionalizzazione) Attenzione si tratta del solo attraversamento nell'Area</i>		Mobilità Internazionale (Coord. Rel. Int.)	Front-Office Interno	1,57	
		Gestione delle relazioni internazionali (Coord. Rel. Int.)	Front-Office Interno	1,81	
		Comunicazione interna Gestione dell'immagine coordinata Accesso agli atti e protocollo Qualità dell'amministrazione Comunicazione esterna Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL Supporto ai processi decisionali Programmazione strategica Gestione eventi e cerimonie Sistemi informativi Approvvigionamenti Convenzioni istituzionali Controllo di gestione Supporto agli organi Piano di Comunicazione		0,19 0,27 0,32 0,69 0,41 0,41 1,45 0,96 0,48 0,82 0,76 0,79 0,91 0,26 2,09	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

* Questa scheda deve essere considerata in abbinamento alla scheda di CsaVRI

% su totale di Ateneo 5,1%

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Incubatore d'impresa/spin-off	Innovazione e ricerca Centro di servizi di Ateneo per la valorizzazione della ricerca e la gestione dell' Incubatore universitario - CSAVRI	CsaVRI
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti nazionali e regionali a trasferimento tecnologico	Laboratori Congiunti	CsaVRI
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti nazionali e regionali a trasferimento tecnologico	Progetti di ricerca	CsaVRI
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti di ricerca	Fondi di Ateneo per la ricerca scientifica	Dipartimenti
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Assegni di ricerca tipo a	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Assegni di ricerca tipo b	Dipartimenti
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Borse di studio e di ricerca	Dipartimenti
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Premi	Dipartimenti
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Qualità della ricerca	Valutazione della Qualità della Ricerca	Dipartimenti
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Divulgazione dei prodotti della ricerca	Catalogo UGOV-RICERCA	Dipartimenti
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Dottorati	Servizi alla didattica
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti di ricerca	Progetti di Ricerca finanziati con bandi emessi da Fondazioni	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti di ricerca	BANDO PRIN	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Qualità della ricerca	Costituzione Unità di Audit	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Brevetti e diritti d'autore	Brevetti	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti di ricerca	Cofinanziamento dei Programmi di Ricerca di Interesse Nazionale PRIN	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti di ricerca	Fondo per gli Investimenti della Ricerca di Base - FIRB	
Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Progetti di ricerca	Programma Scientific Independence of young Research - SIR	

Coordinamento per le Relazioni Internazionali

Il Coordinamento per le Relazioni Internazionali, pur non rappresentando un'area dirigenziale, costituisce un ambito strategico del nostro Ateneo le cui linee guida di riferimento sono state declinate nel Piano Strategico Triennale 2013/2015 nel capitolo "L'Ateneo nel mondo".

Attualmente l'organizzazione dell'Ateneo di Firenze vede tale settore facente parte dell'Area Ricerca e Relazioni Internazionali. A seguito dell'introdotta riorganizzazione per processi, si è ritenuto maggiormente rispondente alla *mission* di questo ambito, scorporare la funzione delle Relazioni Internazionali da qualunque area dirigenziale, conferendole quell'autonomia strategica necessaria al conseguimento della promozione verso la collaborazione internazionale che necessariamente si riflette nella ricerca, nella didattica e nella cooperazione. Il processo di afferenza è di natura trasversale e dovrà coordinarsi in una forte ottica di rete e di sistema con i processi core dell'Ateneo di Firenze per il raggiungimento dei propri obiettivi.

La finalità organizzativa cui si tende è dunque quella di rendere il settore delle Relazioni Internazionali un nuovo ambito strategico fortemente orientato a proiettare nel futuro l'identità internazionale dell'Ateneo di Firenze. I collegamenti con i settori della didattica, della ricerca e della cooperazione rappresentano, in questo scenario, strumenti necessari al conseguimento delle politiche di internazionalizzazione, senza però rischiare di confondere i piani organizzativi.

L'Ateneo di Firenze, pertanto, attraverso questo nuovo settore rivisitato e riesaminato nella propria struttura e nella propria finalità istituzionale, si pone come *mission* quella di aumentare la capacità di attrazione verso studenti, ricercatori, partner internazionali e risorse in genere oltre naturalmente ad accrescere la presenza e la qualità della didattica e della ricerca nel contesto internazionale.

Tale strategia dovrà quindi prevedere modalità e procedure affinché le diverse aree dirigenziali e le strutture dipartimentali, di volta in volta interessate, concorrano in modo anche autonomo ma coordinato verso il raggiungimento degli obiettivi comuni caratterizzando la specifica professionalità richiesta in quest'ambito con allestimento e messa a punto dei correlati servizi.

I processi di riferimento per le Relazioni Internazionali sono articolati in:

- **gestione delle relazioni internazionali**
- **mobilità internazionale**

La gestione delle relazioni internazionali comprende:

- la mappatura degli accordi internazionali e l'ampliamento delle relazioni esistenti o di nuova costituzione
- la partecipazione dell'Università di Firenze ai principali eventi internazionali (meeting, forum, fiere, *matchmaking*...) e l'organizzazione di eventi promozionali (*international week*) con predisposizione di materiale informativo (guide, brochure, gadgetistica) e presenza sui maggiori *social network* (*Facebook, Twitter*)
- il supporto agli Organi per la predisposizione e gestione del Piano annuale/triennale di internazionalizzazione
- il supporto per la stesura di convenzione e accordi di cooperazione internazionali

La mobilità internazionale comprende:

- la gestione delle pratiche relative ai programmi di scambio docente (*teaching staff*)
- l'accoglienza del personale docente in visita (*visiting professors*) e l'organizzazione di apposito programma sociale
- l'accoglienza degli studenti in arrivo presso apposito *Info Point* centrale di cui si prevede l'istituzione, la predisposizione e distribuzione di materiale informativo, gadgetistica ed informazioni turistiche
- l'organizzazione di eventi di socializzazione (*welcome meeting, aperiErasmus*)
- la predisposizione di apposite convenzioni con strutture ricettive dell'area fiorentina
- l'assistenza agli ospiti extracomunitari nell'espletamento delle pratiche relative all'ottenimento del visto e/o permesso di soggiorno
- la consulenza legale offerta da personale con competenze specifiche in materia di immigrazione
- il supporto ai programmi Erasmus di mobilità studentesca e docente
- la stipula di accordi bilaterali Erasmus per studio e per traineeship
- la gestione del budget
- la gestione dei bandi di idoneità alle borse
- la definizione e la stipula dei contratti con gli studenti
- i monitoraggi e le rendicontazioni delle attività realizzate e delle borse erogate
- la liquidazione delle borse
- i rapporti con l'Agenzia Nazionale Erasmus - Indire.

Unità di processo	Coordinamento per le Relazioni Internazionali			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Internazionalizzazione	Gestione delle relazioni internazionali		Front-Office Esterno	5,43	Fascia
	Mobilità Internazionale		Front-Office Esterno	3,14	Media
		Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio		2,46	
		Orientamento		2,17	
		Offerta formativa		1,97	
		Supporto alla didattica integrata con AOUC		1,62	
		Qualità della didattica		1,57	
		Programmazione		0,96	
		Sistemi informativi		0,82	
		Qualità dell'amministrazione		0,69	
		Gestione eventi e cerimonie		0,48	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,41	
		Comunicazione esterna		0,39	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,27	
		Comunicazione interna		0,19	

% su
totale
di
Ateneo 2,3%

	da	a
Fascia Base	0	8
Fascia Media	8	12
Fascia Alta	12	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Coordinamento Relazioni Internazionali	Gestione delle Relazioni Internazionali	Stipula di accordi di cooperazione interuniversitaria internazionale	Dipartimenti e Scuole
Coordinamento Relazioni Internazionali	Mobilità Internazionale	Mobilità studenti su accordi Internazionali	Scuole
Coordinamento Relazioni Internazionali	Mobilità Internazionale	Lifelong Learning Programme – LLP /Erasmus per studio o placement.	Scuole
Coordinamento Relazioni Internazionali	Gestione delle Relazioni Internazionali	Bando annuale per contributi internazionalizzazione, programmazione triennale e valutazione delle università.	
Coordinamento Relazioni Internazionali	Mobilità Internazionale	Partecipazione ai programmi dell'Unione europea	
Coordinamento Relazioni Internazionali	Gestione delle Relazioni Internazionali	Partecipazione a programmi nazionali/regionali volti a rafforzare la collaborazione internazionale	

Area Gestione del Patrimonio Museale e Archivistico

L'Area, di nuova istituzione, è costituita per dare un connotato unitario e organizzato a processi presenti e naturalmente diffusi e per garantire un loro coordinamento strategico al fine di conferire agli stessi una rinnovata valenza.

L'Area – a cui afferiscono il Sistema Museale, gli archivi storici¹ e le collezioni di valore storico – orienta le proprie aspirazioni verso la valorizzazione della ricerca scientifica, la diffusione della conoscenza delle collezioni, la promozione e la valorizzazione del patrimonio scientifico, lo sviluppo di una visione unitaria della conoscenza.

Per quanto conservi le autonomie necessarie allo sviluppo dei servizi, l'Area di gestione del Patrimonio Museale e Archivistico interagisce fortemente con lo SBA e l'Area dei Servizi e della Comunicazione per sviluppare, d'intesa, iniziative e programmi e per affermare l'immagine coordinata d'Ateneo nelle attività di valorizzazione del patrimonio.

A questo processo *core* è fortemente ancorato lo sviluppo di un dedicato servizio di *front-office*, già esplicito attualmente dal Museo, che si orienta prospetticamente verso nuovi orizzonti e scenari di impatto con la popolazione e gli Enti, ed in particolare con gli Istituti scolastici di ogni ordine grado.

Il correlato processo di “promozione culturale, scientifica e merchandising” confida sulla strategia di pensiero e strumenti che l'Area vorrà dare per favorire l'esportazione e la divulgazione dei prodotti, della conoscenza del patrimonio scientifico e dell'immagine.

In una progressiva implementazione delle suddette logiche, l'Area, cui già afferisce la FUP, potrà accogliere altre strutture, ambiti e funzioni connotate da pari identità e *mission*.

¹ In base all'art. 35 del Regolamento del Sistema Archivistico di Ateneo, l'archivio storico è una sezione organizzativa, dipendente dallo stesso Sistema Archivistico, che eroga i seguenti servizi:

- cura la conservazione e la tutela dei documenti;
- mantiene i documenti secondo l'ordine originario e il principio di provenienza;
- procede, laddove necessario, al riordino e al restauro dei documenti;
- redige e tiene aggiornato l'inventario scientifico e gli altri mezzi di corredo;
- provvede all'istituzione e alla gestione della sala di studio;
- elabora la proposta di regolamento della sala di studio;
- partecipa con i responsabili delle Unità amministrative autonome, alla cura e alla gestione degli archivi storici conservati presso le stesse.

L'archivio storico provvede alla conservazione del patrimonio documentale (escluso quello librario) relativo agli affari esauriti da almeno quarant'anni, nonché degli archivi e documenti storici acquisiti dall'Università o ad essa conferiti, a qualunque titolo, da soggetti pubblici o privati.

L'Archivio storico deve garantire, nel rispetto del d.lgs. n. 42/2004, l'idonea conservazione e utilizzazione a scopi scientifici, didattici, documentari e conoscitivi del patrimonio storico-archivistico dell'Amministrazione centrale nonché l'ordinamento e la valorizzazione dell'archivio stesso e del suo patrimonio documentale.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Promozione culturale, scientifica e merchandising	Promozione della cultura scientifica		Front-Office Esterno	1,41	Fascia Base
		Gestione eventi e cerimonie (Comunicazione)	Front-Office Interno	0,97	
		Divulgazione dei prodotti della ricerca (Ricerca e Traf. Tecn.)	Front-Office Interno	2,74	
Gestione delle collezioni e del patrimonio archivistico	Gestione e Valorizzazione delle collezioni		Front-Office Esterno	3,27	Fascia Base
		Conto terzi		0,71	
		Convenzioni istituzionali		0,79	
		Supporto agli organi		0,26	
		Controllo di gestione		0,88	
		Approvvigionamenti		0,84	
		Comunicazione esterna		0,79	
		Comunicazione interna		0,18	
		Gestione sito web		0,79	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,26	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,47	
		Programmazione strategica		0,97	
		Qualità dell'amministrazione		0,71	
		Bilancio		1,77	
		Gestione patrimonio mobiliare		1,15	
		Sistemi informativi		0,79	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

* Questa scheda deve essere considerata in abbinamento alla scheda del Sistema Museale

% su
totale
di
Ateneo
2,0%

NB: l'area è referente anche per l' "Attività commerciale" ma l'attività stessa non compare nella presente tabella in quanto non svolta direttamente

Area Servizi Patrimoniali e Logistici

L'Area eredita e centralizza le logiche di supporto già interpretate, per la parte dei Servizi Logistici, dai cessati e previgenti Poli.

Essa gestisce il patrimonio mobiliare di Ateneo anche attraverso la tenuta dell'inventario, la cui valenza si rinnova nelle logiche della contabilità economica cui anche è collegato e assicura e gestisce i relativi adempimenti tributari .

Presidia le attività economiche limitando l'attività di acquisto a quei beni di più diretto uso e consumo di supporto agli Organi e di natura residuale e urgente.

E' gestore di fabbisogno per i prodotti di uso ricorrente e comuni delle strutture Centrali; rispetto agli accordi quadro o contratti di fornitura dei relativi beni di consumo è punto ordinante, di stoccaggio e di fornitura interna, liquidando le relative fatture.

E' gestore unitario della telefonia fissa d'Ateneo e punto di riferimento professionale per le utenze anche relative alla telefonia mobile per la progressiva omogenizzazione finalizzata al contenimento e standardizzazione dei costi.

Al fine del controllo sui consumi delle utenze, di cui liquida le fatture, si integra col Processo del Patrimonio dell'Area Edilizia. Svolge di concerto azioni di monitoraggio e segnalazioni di eventuali anomalie.

Ottimizza l'amministrazione del parco auto anche attraverso la gestione del personale addetto, compiendo azioni di monitoraggio per assecondare gli obblighi di razionalizzazione.

L'Area tipicamente assolve a servizi interni di *front-office*, essendo preposta alla gestione degli spazi di uso comune, coi relativi servizi, alla garanzia degli accessi, all'istruttoria per le aperture straordinarie ed, attraverso i servizi direttamente gestiti (appalti per pulizie, vigilanza e portierato) o integrati con altre aree e strutture (vedi Comunicazione/SIAF) assicura la fruizione e funzionalità degli spazi all'utenza interna ed esterna garantendone la ordinaria fruibilità. Vi rientrano azioni necessarie a garantire l'accensione e le funzionalità degli impianti la cui manutenzione resta di competenza dell'Area Edilizia.

L'Area potrà essere incaricata della funzione di locazione attiva degli spazi per la promozione della relativa attività commerciale su richiesta dei terzi.

L'Area è il riferimento interno ed esterno per l'utilizzo degli spazi per ogni finalità (eventi, iniziative studentesche, attività commerciali) e si occupa degli allestimenti logistici di supporto.

A richiesta specifica o per le finalità proprie a garanzia dell'utilizzo degli spazi, l'Area si integra con le attività manutentive e di infrastruttura informatica che dovrà trovare nel coordinamento dell'attività dei SIP il suo interfaccia organizzativo.

In particolare, il coordinamento organizzativo con l'Area tecnica concorre a costituire una logica di intervento sui luoghi tempestiva ed integrata, finalizzata al ripristino della funzionalità a seguito dei guasti o eventi avversi.

Tale particolare servizio di livello interno dovrà perseguire elementi di efficacia e pertanto essere supportato da logiche di *call center*, reperibilità, capacità organizzativa e gestione di risorse per interventi celeri.

Al fine di poter procedere a quanto necessario l'Area è dotata di un budget stornato dalle risorse dedicate alla manutenzione ordinaria per interventi di modesta entità.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Servizi Patrimoniali e Logistici			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Patrimonio	Gestione patrimonio mobiliare		Attività Core	2,30	Fascia Media
		Gestione Patrimonio Immobiliare (Edilizia)	Front-Office Interno	3,97	
		Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare (Edilizia) (1)	Attività Core	3,18	
Servizi generali appaltati e internalizzati	Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati		Attività Core	5,74	Fascia Base
	Gestione dei servizi economici		Attività Core	0,88	
		Approvvigionamenti (Centrale d'Acquisto)	Front-Office Interno	0,79	
Gestione aule e accessi alle strutture	Gestione aule, accessi		Front-Office Esterno	3,80	Fascia Base
		Accesso agli atti e protocollo		0,37	
		Comunicazione esterna		0,44	
		Comunicazione interna		0,18	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,26	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,44	
		Programmazione strategica		0,97	
		Controllo di gestione		0,88	
		Qualità dell'amministrazione		0,71	
		Sistemi informativi		0,79	

% su totale di Ateneo 2,6%

da a

Fascia Base	0	8
Fascia Media	8	12
Fascia Alta	12	

(1) Interventi in collaborazione con il Coordinamento interventi di logistica e manutenzione

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Servizi Patrimoniali e Logistici	Gestione aule ed accessi	Concessione spazi, sponsor ecc	Scuole

Area Edilizia

L'Area edilizia è orientata organizzativamente su tre processi principali

- 1) La pianificazione e monitoraggio del Piano Edilizio
- 2) Il processo della manutenzione ordinaria
- 3) La gestione del patrimonio immobiliare

- 1) **Il processo del Piano edilizio** ha una rilevanza notevole nel contesto dei processi di supporto. Vi sono compresi la pianificazione delle nuove opere e la programmazione della manutenzione straordinaria. Il flusso di processo richiede **forti competenze** tecniche e un saldo governo per la gestione del budget attribuito su cui confluiscono, per le diverse risorse afferenti, elementi di delicatezza. Si ritiene pertanto che il processo richieda l'individuazione di un **responsabile tecnico** cui, in posizione anche vicariante del Dirigente di Area, sia assegnato il coordinamento delle fasi tecniche e delle relative prerogative gestorie.

Il processo, che coinvolge tutto il personale tecnico dell'Area, potrà essere organizzato secondo le seguenti articolazioni procedurali:

- Pianificazione opere in relazione alle risorse disponibili
- Progettazione
- Esecuzione/realizzazione delle opere/monitoraggio dei tempi
- Collaudi e controlli/contabilità lavori
- Liquidazione e pagamenti

Tali fasi non danno luogo ad uffici separati e disgiunti ma richiedono l'assestamento dell'iter previsto dalle norme, la partecipazione e turnazione negli incarichi, per singolo lavoro, di ogni professionalità tecnica necessaria alla sua progettazione/realizzazione/collaudo.

In un ambito di cui non sfugge la delicatezza, tali fasi procedurali, affidate a personale distinto e a rotazione, danno luogo a momenti di controllo interno a salvaguardia dell'operato di ciascuno e dell'Ente.

A tale processo si applicano le prerogative di indennità previste dalla "Legge Merloni" nella nuova previsione dettata dalla recente Legge 114/2014. Essa è accessibile a tutto il personale tecnico in possesso dei previsti requisiti e competenze.

In relazione a questa particolarità, che costituisce una prerogativa propria del personale tecnico anche affidatario degli incarichi al personale EP dedicato, al di fuori dell'EP gestore di flusso, sarà mantenuta l'indennità base.

- 2) **Il processo manutentivo** (programmazione e gestione interventi sul Patrimonio immobiliare) richiede un'attenzione organizzativa non solo funzionale alla programmazione, quanto più possibile, degli interventi ordinari a salvaguardia e mantenimento del patrimonio immobiliare, ma anche rimodula la propria modalità in relazione al superamento dell'attribuzione del budget per Poli.

La manutenzione ordinaria, pertanto, pur mantenendo presenze tecniche nei diversi snodi logistici dell'Ateneo, è ricondotta ad un unico flusso procedurale ed economico.

Il budget attribuito è costituito da risorse di bilancio - parte corrente – e pertanto il migliore utilizzo in corso di Esercizio, richiede uno sforzo di ottimizzazione organizzativa e procedurale.

Il budget è composto di una parte di risorse già contrattualizzate per gli interventi manutentivi programmati e da un budget a disposizione degli interventi che, in via ordinaria e d'urgenza, dovranno essere svolti in corso d'anno.

Particolare delicatezza, coinvolgimento e tempestività, e trasparenza, nonché collegialità, è richiesta dalla modalità con cui si processano le richieste provenienti dai vari snodi logistici. Dovrà pertanto essere sviluppata la logica del *front-office* di servizio interno anche in un'attività tipicamente "core".

Al riguardo si annota che, stante la contemporanea riorganizzazione del DipINT, la manutenzione delle strutture insistenti nel polo biomedico, già dotato di autonomia, rientrano nel medesimo flusso centralizzato con contestuale applicazione, per gli edifici insistenti nel Campus Careggi del Protocollo d'intesa approvato dal Rettore e Direttore Generale dell'Azienda in data 29 dicembre 2014.

Quanto sopra nelle more della completa definizione degli assetti patrimoniali inerenti il patrimonio immobiliare di quell'Area ex art. 28 dell'Atto Aziendale congiuntamente approvato dalle parti.

Si ricorda che dal flusso manutentivo ordinario è esclusa *ex lege* ogni forma di progettazione e l'applicazione, pertanto, dell'incentivo Merloni.

La delicatezza della *mission* richiede che, al di là del personale tecnico ivi stabilmente impegnato, il budget ed il coordinamento di programmi sia presidiato da un EP con particolare riguardo al monitoraggio della relativa contabilità lavori e liquidazione delle fatture secondo il flusso dei processi che colloca nell'Area dei servizi Economici e Finanziari la fase finale del pagamento.

- 3) Il processo inerente il "**Patrimonio**" richiede il perfezionamento di ogni strumento informatico, già in uso, per una puntuale gestione degli immobili, la loro evidenza di utilizzo ad ogni fine, l'ottimizzazione degli spazi interni e gli strumenti preliminari ad ogni sviluppo e funzionali al mantenimento delle Aree di proprietà dell'Ateneo.

Tale processo dovrà integrarsi fortemente con altre strutture (es. Logistica/Sicurezza) per la pianificazione degli interventi di rispettiva competenza.

Esso dovrà anche assistere gli Organi di Governo nelle strategie di pianificazione e nella relazione con Enti terzi, territoriali e non e supportare gli aspetti contrattuali in materia in sinergia con le competenze legali necessarie.

A margine del lavoro si annota che la pianificazione delle gare, necessarie per i lavori, così come il loro svolgimento, dovranno rientrare nella programmazione dell'attività dell'Ente secondo le indicazioni di trasparenza, collegialità nella redazione dei capitolati, rotazione negli incarichi di RUP previsti nel Regolamento approvato con Decreto del Rettore n. 1297 (prot. n. 98990) del 10 Dicembre 2014.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Edilizia			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Piano edilizio (Pianificazione, progettazione, esecuzione, controllo e collaudo per nuove opere e manutenzione straordinaria)	Piano edilizio		Front-Office Interno	11,57	Fascia Alta
		Bilancio (Servizi Economici e Finanziari)	Front-Office Interno	1,77	
Gestione patrimonio	Gestione Patrimonio Immobiliare		Attività Core	11,92	Fascia Media
Interventi edilizi (manutenzione ordinaria)	Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare		Attività Core	6,36	Fascia Base
		Approvvigionamenti (Centrale d'Acquisto)	Front-Office Interno	0,84	
		Accesso agli atti e protocollo		0,37	
		Controllo di gestione		0,88	
		Supporto ai processi decisionali		1,41	
		Comunicazione esterna		0,47	
		Comunicazione interna		0,18	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,26	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,47	
		Programmazione strategica		0,97	
		Qualità dell'amministrazione		0,71	
		Sistemi informativi		0,79	

% su totale di Ateneo 3,9%

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Area Edilizia	Gestione Patrimonio Immobiliare	Locazioni	
Area Edilizia	Gestione Patrimonio Immobiliare	Impegno e liquidazione spese di competenza	
Area Edilizia	Piano Edilizio	Documenti di programmazione triennale/annuale delle opere pubbliche	
Area Edilizia	Piano Edilizio	Certificati di regolare esecuzione e certificati di collaudo	
Area Edilizia	Piano Edilizio	Servizi attinenti all'architettura e all'Ingegneria (progettazione, direzione dei lavori, coord. sicurezza in fase di prog. ed esecuzione, collaudato)	Centrale d'acquisto
Area Edilizia	Gestione Patrimonio Immobiliare	Convenzioni e contratti attivi ambito immobiliare sopra i 1.000 euro	

Coordinamento interventi logistici e manutentivi

Tale livello di coordinamento nasce con la finalità di garantire l'allestimento di interventi rapidi, efficaci e integrati nei casi in cui occorra un immediato ripristino di funzionalità interrottosi per eventi imprevisti o imprevedibili.

Il Coordinamento, pertanto, non è struttura dotata di risorse fisse e stabilmente dedicate né si muove su processi predefiniti.

Essa prevede tuttavia l'individuazione di un gestore che, approntando idonee procedure e livelli di intervento, appronti quanto necessario ad effettuare efficacemente sopralluoghi e rapidi ripristini.

La struttura ha un connotato progettuale anche per la necessità che su di essa si approntino adeguati strumenti di supporto ed interfaccia (*call center*, reperibilità, ecc...)

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Coordinamento interventi di logistica e manutenzione (1)			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Interventi Manutenzione e Logistica		Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare	Front-Office Interno	6,36	Fascia Media
		Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati	Front-Office Interno	2,88	
		Gestione patrimonio mobiliare	Front-Office Interno	1,15	
		Gestione dei servizi economali	Attività Core	0,46	
		Comunicazione interna		0,19	

% su
totale
di
Ateneo

1,1%

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

(1) Agisce in caso di pronto intervento, per coordinare gli interventi necessari, fruendo di una posizione specialistica collocata in altra struttura. Offre una gestione integrata d'urgenza degli interventi per necessità di riparazione, logistiche, informatiche e manutentive.

Area Servizi Economici e Finanziari

Nell'ambito dei processi di supporto all'attività istituzionale tipicamente riposti sulle strutture centrali per gli adempimenti peculiari ad esse richieste, l'Area assume particolare rilevanza e strategicità.

Essa, infatti, con responsabilità dirette e uniche, assolve a funzioni e processi che espongono l'Ateneo verso terzi in modo rilevante.

I processi *core* sono individuati nella redazione, conduzione ed assestamento del **Bilancio** e nella **Gestione Economica del personale**.

Entrambi, pur caratterizzandosi per un'inevitabile ed irrinunciabile componente professionale, hanno forti connotati di responsabilità diretta e di autonomia e al contempo sviluppano rilevanti momenti di *front-office* interno di rilevanza formativa, di orientamento ed anche solutrice di problematicità ed istanze provenienti da ogni struttura che ne connotano anche la complessità.

Circa il Bilancio, esso sintetizza in modo unitario ed in un nuovo sistema di contabilità da affermare progressivamente ma di forte impatto, le autonomie dipartimentali e la coerente e corretta tenuta dei budget delle strutture.

Quanto alla gestione economica del personale, comprensiva del pagamento dei compensi, le scelte organizzative in ultimo avviate, hanno centralizzato sull'Area analoghe funzioni prima diffuse e dislocate nei Poli in funzione dell'ottimizzazione dei risultati ed uniformità dei trattamenti.

L'Area è referente del processo dei **Servizi di Ragioneria e Contabilità**, variamente articolato all'interno comprensivo dei rapporti con l'Istituto Cassiere per l'impianto e lo sviluppo di adempimenti normativi (fatturazione elettronica) e strumenti di facilitazione.

L'Area è interessata dalla centralizzazione su di essa, ancora in via di perfezionamento, dal processo di supporto al conto terzi mediante monitoraggio scadenze e fatturazione attiva per conto dei Dipartimenti che promuovono l'attività. La funzione assume una connaturale attività di *front-office* interno.

Ancorché non sia tracciato come processo, stante l'unicità della responsabilità centralmente assunta e necessaria, nell'Area è radicata la competenza professionale per gli **adempimenti** e scadenze **fiscali**.

Il Vicario del Dirigente d'Area realizza l'unitarietà della *mission* nelle prerogative estremamente tecniche di processi presidiati.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Servizi Economici e Finanziari			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Servizi di ragioneria e contabilità	Conto terzi		Front-Office Interno	2,12	Fascia Alta
		Approvvigionamenti (Centrale d'Acquisto)	Front-Office Interno	1,50	
		Interventi a favore degli studenti (Didattica)	Front-Office Interno	1,59	
		Progetti di ricerca (Ricerca e Trasf. Tec.)	Front-Office Interno	2,74	
		Gestione dei servizi economici (Servizi Patr. e Log.)	Front-Office Interno	0,44	
		Gestione patrimonio mobiliare (Servizi Patr. e Log.)	Front-Office Interno	1,15	
		Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati (Servizi Patr. e Log.)	Front-Office Interno	2,91	
		Attività commerciale (Patr. Museale e Archiv.)	Front-Office Interno	0,62	
Bilancio	Bilancio		Attività Core	5,39	Fascia Alta
		Controllo di gestione (Area Programmazione)	Front-Office Interno	2,74	
		Piano edilizio (Edilizia)	Front-Office Interno	3,89	
		Supporto ai processi decisionali (Area Programmazione)		1,41	
Stipendi	Gestione economica del personale		Attività Core	10,86	Fascia Alta
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL (Risorse Umane)	Front-Office Interno	0,47	
		Programmazione Risorse Umane (Area Progr.)	Front-Office Interno	1,94	
		Comunicazione interna Accesso agli atti e protocollo Supporto agli organi Programmazione strategica Gestione dell'immagine coordinata Qualità dell'amministrazione Sistemi informativi	Front-Office Interno	0,18 0,35 0,26 0,97 0,26 0,71 0,79	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

% su totale di Ateneo 4,3%

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Servizi Finanziari	Bilancio	Documenti contabili pubblici preventivi	Dipartimenti e Area Programmazione
Servizi Finanziari	Bilancio	Documenti contabili pubblici consuntivi	Dipartimenti e Area Programmazione

Area Risorse Umane

L'Area conserva un tradizionale impianto.

Si articola in due principali ambiti: quello riferibile al **personale tecnico-amministrativo ed i collaboratori ed esperti linguistici** e quello relativo al **personale docente**, entrambi fortemente articolati all'interno e normati in modo preciso e distinto per il diverso incardinamento giuridico delle due componenti principali.

All'interno dei due macroambiti il processo è proceduralizzabile per fasi in modo omogeneo: fase reclutamento, della gestione, fino al trattamento di quiescenza.

La fase dell'erogazione degli emolumenti stipendiali è tradizionalmente ancorata nell'Area dei Servizi Finanziari in uno snodo di processo già luogo di positive sinergie.

Sull'Area e nei relativi processi sono presenti forti momenti di programmazione che prevedono e richiedono un'interazione con la costituenda Area a ciò preposta.

Tuttavia si ritiene che, mentre per il personale tecnico amministrativo essa rientri nelle prerogative centrali con raccolta di istanze di ogni struttura interessata a rappresentare il fabbisogno, per la parte riferita al personale docente, essa si connota più propriamente come attività di maggior supporto alla programmazione strategica e di supporto ai processi decisionali dei dipartimenti. Per questa parte, pertanto, le relazioni con l'Area programmazione, Organizzazione e Controllo, saranno più di restituzione dati, in un governo comunque unitario dei Punti Organico.

Si ritiene di dover annotare che, per come strutturata la funzione, la formazione, realizzi un processo di maggior trasversalità rispetto all'attuale assetto. Ciò che ha sede nell'Area è pertanto la parte di flusso relativa all'esecuzione del piano formativo, generato da regie e strategie più ampie e dal coinvolgimento di più attori per la massima efficacia. Hanno sede comunque presso l'Area le attività di calendarizzazione e rendicontazione delle attività ed il supporto normativo e procedurale per il conferimento delle docenze.

Uguualmente, rispetto alla situazione attuale, deve essere diversamente strutturato, ai sensi di legge, la processazione dei procedimenti disciplinari che assume un connotato di terzietà e che non richiede l'allestimento di appositi uffici.

L'Area, per i processi afferenti e per il *know-how* normativo d'interesse, costituisce almeno in fase transitoria, il bacino di informazioni per lo sviluppo delle relazioni sindacali e per l'istruttoria dei tavoli in relazione agli argomenti di pertinenza.

Analogamente costituisce *front-office* interno delle strutture dipartimentali che insistono sui medesimi processi.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Risorse Umane			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Personale TA e CEL	Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)		Front-Office Esterno	10,07	Fascia Alta
	Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		Front-Office Interno	1,24	
		Reclutamento di personale non strutturato (Ricerca e Trasf. Tec.)	Front-Office Interno	1,68	
Personale docente	Gestione giuridico/amministrativa dei docenti		Attività Core	6,45	Fascia Alta
	Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)		Front-Office Esterno	3,71	
		Programmazione Risorse Umane (Area Progr.)	Front-Office Interno	1,94	
Attuazione piano formativo	Formazione (Esecuzione del piano) (*)		Front-Office Interno	6,45	Fascia Base
		Elezioni		1,06	
		Affari generali e tutela legale		2,03	
		Accesso agli atti e protocollo		0,37	
		Supporto ai processi decisionali		1,41	
		Supporto agli organi		0,26	
		Approvvigionamenti		0,84	
		Comunicazione esterna		0,47	
		Comunicazione interna		0,18	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,26	
		Programmazione strategica		0,97	
		Qualità dell'amministrazione		0,71	
		Controllo di gestione		0,88	
		Bilancio		1,77	
		Sistemi informativi		0,79	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

(*) L'attività viene svolta in collaborazione con altre strutture ed in particolare con il servizio E-Learning di SIAF

% su totale di Ateneo 4,3%

NB: l'area è referente anche per la "Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato" ma l'attività non compare nella presente tabella in quanto non svolta direttamente

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Risorse Umane	Reclutamento di personale non strutturato	Valutazione comparativa per affidamento di incarichi di collaborazione (occasionale, continuativa)	Dipartimenti
Risorse Umane	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Incarichi di insegnamento all'interno dell'Ateneo	Dipartimenti
Risorse Umane	Reclutamento personale docente e ricercatore	Procedure di reclutamento di ricercatori a tempo determinato ex art. 24 legge 240/2010	
Risorse Umane	Reclutamento personale docente e ricercatore	Procedure selettive ex art. 18 , commi 1 e 4, legge 240/2010	
Risorse Umane	Reclutamento personale docente e ricercatore	Procedure valutative ex art. 24, comma 6, legge 240/2010	
Risorse Umane	Reclutamento personale TA e CEL	Collaboratori ed esperti linguistici a tempo determinato e indeterminato	
Risorse Umane	Reclutamento personale TA e CEL	Personale Tecnico Amministrativo a tempo indeterminato e determinato	
Risorse Umane	Reclutamento personale TA e CEL	Selezioni riservate a personale con disabilità di cui alla legge n. 68/99 mediante avviamento degli iscritti alle liste di collocamento	
Risorse Umane	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Progressione economica orizzontale	
Risorse Umane	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Selezioni interne per incarichi di responsabilità	
Risorse Umane	Reclutamento personale TA e CEL	Direttore Generale: procedura selettiva	
Risorse Umane	Reclutamento personale TA e CEL	Dirigenti	
Risorse Umane	Gestione giuridica e amministrativa del personale docente e ricercatore	Sanzioni disciplinari per mancato rispetto del codice etico (personale Docente e Ricercatore)	
Risorse Umane	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Mobilità tra atenei e altre P.A.	
Risorse Umane	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Incarichi di responsabilità	
Risorse Umane	Formazione	Programma Lifelong Learning Programme - LLP/Erasmus/Staff Training	
Risorse Umane	Progetti/contratti finanziati	Servizio Civile Nazionale e Regionale	Comunicazione e servizi all'utenza
Risorse Umane	Formazione	Incarichi per docenza a corsi di formazione	
Risorse Umane	Reclutamento personale non strutturato	Conferimento di Incarichi di collaborazione coordinata e continuativa /occasionale	
Ufficio Procedimenti Disciplinari	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Sanzioni disciplinari per mancato rispetto del codice etico (personale TA e CEL)	

Area Comunicazione e servizi all'utenza

L'area, di nuova istituzione, ha contenuti di forte progettualità nella fase di *start-up*. Per i processi di referenza ha un rilevante impatto strategico sulle politiche d'Ateneo.

Ha anche un connotato di trasversalità rispetto a tutte le altre Aree e strutture e rappresenta la porta di ingresso dell'Ateneo, nella valorizzazione dell'accoglienza, dei servizi, nonché della comunicazione dei contenuti e forme di offerta.

Assembla perciò gli elementi di *front-office* e vi colloca a servizio gli strumenti di promozione e comunicazione.

La relativa mission è orientata prevalentemente alla reingegnerizzazione e potenziamento della cultura della comunicazione, informazione, accoglienza ed è protesa a creare forme di relazione con l'utenza supportate di dialoghi consoni come attesi dalla diversità dei soggetti interlocutori.

Pertanto, l'area comunicazione e servizi all'utenza deve prioritariamente:

- definire l'identità dell'istituzione,
- rendere maggiormente riconoscibile tale istituzione,
- determinarne la reputazione attraverso azioni coerenti perseguite per aumentare la fiducia dei vari destinatari
- favorire le relazioni con i vari destinatari, tenendo conto della natura immateriale dei servizi resi all'utenza dalle organizzazioni universitarie

Questi obiettivi si raggiungono prevalentemente con la reingegnerizzazione e il potenziamento della "cultura della comunicazione" che significa costituire processi tesi a:

- favorire i flussi informativi interni all'organizzazione, anche attraverso azioni che sostengano la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti (docenti e tecnici-amministrativi) in modo da accrescerne il senso d'appartenenza: **comunicazione interna**
- favorire le azioni di accoglienza degli studenti e fornire loro le informazioni necessarie alla loro efficace attività di studio, sviluppando interazioni e relazioni efficienti anche attraverso la sperimentazione e l'attuazione delle innovazioni necessarie a semplificare e qualificare il rapporto con l'utenza, tanto che particolare rilevanza assume il processo dei servizi agli studenti, connotati dall'inserimento in questo contesto delle Segreterie studenti: **relazioni con l'utenza**
- aprire l'istituzione all'esterno, riuscendo a intercettare gli interessi e i bisogni dei differenti stakeholder che l'ateneo può o deve soddisfare (ricercatori e docenti di altre istituzioni di alta formazione e ricerca, studenti di altri Atenei, ex alunni, imprese, organizzazioni pubbliche e private, cittadini): **comunicazione esterna**

Ognuno degli obiettivi strategici indicati richiede l'individuazione di una precisa strutturazione organizzativa atta a specificare, attraverso un Piano di comunicazione annuale:

- a. gli obiettivi che l'istituzione si pone,
- b. le azioni precise attraverso cui perseguirli,
- c. la specificazione dei messaggi da veicolare,
- d. la definizione dei contenuti ritenuti opportuni per definire tali messaggi,
- e. l'individuazione dei canali attraverso cui condividerli con i diversi stakeholder.

L'orientamento verso i servizi all'utenza rende l'Area il naturale riferimento dello SBA che conserva tuttavia i suoi contenuti altamente tecnici per la conservazione del patrimonio librario, per lo sviluppo ad esso correlato e per i servizi bibliotecari e documentali.

In armonia con i contenuti altamente informatizzati di front-office, l'Area sviluppa la politica della comunicazione in Ateneo (Piano della Comunicazione) nelle sue già attive articolazioni di processo (comunicazione interna, ufficio stampa e portavoce, gestione sito web, gestione dei canali social, produzione contenuti multimediali, comunicazione esterna, gestione dell'immagine coordinata, gestione eventi, gestione centralino)

In definitiva l'Area della Comunicazione e dei servizi all'utenza deve produrre contenuti informativi atti a costruire delle "buone relazioni" con i tanti stakeholders con cui dialoga quotidianamente. Pertanto particolare attenzione andrà posta sui tipi di contenuti informativi da produrre sulla base dei target di riferimento:

- 1) informazioni che devono essere diffuse all'interno dell'organizzazione: comunicazione interna

a completamento delle attività tese a informare, ovvero quelle sull'attività degli organi, sugli snodi principali della vita dell'ateneo, su azioni e decisioni ritenute di rilievo per tutto il personale, settimanalmente sulle principali attività di Dipartimenti, Centri ecc. la comunicazione interna deve definire con i singoli uffici e con la direzione generale le modalità e le formule comunicative più opportune per informare su specifici processi decisionali (offerta formativa, scheda SUA, incentivi ai docenti, ecc.)

- 2) comunicazioni istituzionali per gli studenti

si distinguono in due diversi tipi: informazioni di servizio e news. Le informazioni di servizio possono essere a loro volta distinte in informazioni generali che riguardano tutti gli studenti: offerta formativa, tassazione, funzionamento dei principali servizi ecc. e informazioni che riguardano studenti di singoli corsi di studio

- 3) comunicazioni per gli altri portatori d'interesse: comunicazione esterna (altre istituzioni, imprese, enti locali, ex alunni, ecc.)

si evidenziano per un'ampia finalità di obiettivi, da quelli più specificamente inerenti la vita istituzionale fino ad arrivare a quelli – sempre più valorizzati anche dalle richieste ministeriali – relative alle azioni di *public engagement*

- 4) comunicazione con i media

si distinguono in informazioni istituzionali e altre di natura politica.

Premesso che tutti i contenuti vanno prodotti e quindi distribuiti, è utile definire i seguenti processi:

Comunicazione interna: garantisce una diffusione efficace e tempestiva delle informazioni in materia di organizzazione del lavoro e presiede al coordinamento redazionale degli altri strumenti di comunicazione interna.

Ufficio stampa e portavoce: svolge funzioni di ufficio stampa ai sensi della normativa vigente (legge 150/2000); gestisce i rapporti con i media (stampa, televisione, new media) a livello locale, nazionale e internazionale; produce informazioni sulle attività istituzionali dell'ateneo; effettua il monitoraggio dei media; si occupa della produzione delle news per il sito web dell'Ateneo; redige e cura i contenuti delle pubblicazioni istituzionali (Guida dello studente, brochure istituzionale, Guida all'orientamento, Cerimonie accademiche, ecc. ecc.). Funzionalmente l'Ufficio Stampa, fortemente ancorato all'Area, risponde agli Organi.

Gestione sito web: progetta, presidia e sviluppa i contenuti del sito web d'Ateneo; riceve dall'ufficio stampa le news da pubblicare sul sito per le quali cura l'opportuna collocazione e impaginazione; coordina

con SIAF la gestione delle informazioni relative ai servizi on line; cura i rapporti con i siti web delle altre strutture (Dipartimenti, Scuole, Corsi di studio, Centri, ecc.), assicurandone la coerenza con le linee guida predisposte dall'Ateneo;

Gestione dei canali social: progetta, presidia e sviluppa i contenuti dei canali social istituzionali, in stretto rapporto con l'ufficio stampa e le produzioni multimediali; cura i rapporti con i canali social gestiti dalle altre strutture (Dipartimenti, Scuole, Corsi di studio, Centri, ecc.), assicurandone la coerenza con le linee guida predisposte dall'Ateneo;

Produzione contenuti multimediali: provvede alla produzione di prodotti editoriali multimediali a supporto della ricerca, della didattica e degli Organi di governo dell'Ateneo; cura lo sviluppo e l'innovazione nel settore multimediale;

Comunicazione esterna: prevede la produzione di materiale di comunicazione sulle strutture, sui servizi e sui compiti dell'amministrazione universitaria; nonché su eventi, manifestazioni, iniziative culturali, seminari, appuntamenti formativi, in collaborazione con altre strutture presenti in ateneo (Produzione contenuti multimediali, Laboratorio di comunicazione visiva, Laboratorio per la produzione di contenuti di comunicazione)

Gestione immagine coordinata: coordina e razionalizza il materiale di comunicazione realizzato dai singoli Dipartimenti, Scuole, Corsi di laurea e strutture di raccordo con il manuale di *corporate identity* definito dall'Ateneo;

La ridefinizione dell'area assembla gli strumenti di informazione, comunicazione e promozione delle attività dell'ateneo con quelle di relazioni con gli utenti attraverso la costituzione di efficaci ed efficienti servizi di front-office, che saranno organizzati in modo da costituire dei desk informativi per gli studenti efficacemente collegati con le segreterie didattiche dei corsi di studio e con i servizi on line, e si gioveranno dell'implementazione delle attività di call center e della gestione delle informazioni attraverso l'ambiente digitale.

Dunque il primo canale di comunicazione sarà costituito da tali luoghi d'accesso alle informazioni, alle quali si accompagnerà una consistente implementazione dei canali digitali (sito web dell'ateneo e siti delle varie strutture, canali social, app, implementazione dei servizi on line, ecc.).

In tale filiera distributiva delle informazioni si colloca anche una più virtuosa capacità d'interazione con le tante altre strutture che comunque prevedono al loro interno un alto tasso di processi comunicativi, come ad esempio le attività dell'Area di gestione del patrimonio museale e archivistico, che individua al suo interno le principali azioni di **divulgazione scientifica**, oppure le attività del CESPDP per i percorsi degli **studenti diversamente abili**, o ancora quelle relative alle **iniziative studentesche**.

Il processo di riferimento è dato dagli **Sportelli all'utenza** che avrà nell'area il processo di riferimento della Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio

Completano le referenze dell'Area il processo **Gestione eventi e cerimonie** che provvede alla organizzazione/gestione di eventi e manifestazioni, anche in collaborazione con altri Enti; presidia e gestisce l'utilizzo dell'Aula Magna e delle sale di riunione del Rettorato in occasione di convegni, conferenze di Ateneo, seminari e riunioni di lavoro; cura i rapporti tra chi organizza gli incontri ed eventuali altri uffici interessati,

Gestione Call center e centralino: provvede alla risposta informativa di base relativa alla gestione delle telefonate in ingresso per il centralino mentre assegna al call center una funzione di maggiore interazione informativa quale primo riferimento per i fabbisogni dell'utenza studentesca.

Considerato che il nuovo assetto organizzativo decentra e rafforza le relazioni con gli studenti e con i principali stakeholder dell'Ateneo, le funzioni dell'attuale Ufficio relazioni con il pubblico si concentrano sull'attività d'accesso agli atti e rilascio dei documenti identificativi per il personale Unifi dell'appartenenza al MIUR.

In ragione di ciò, ed in una fase più avanzata dell'implementazione dei processi dell'Area, si riconsidererà l'afferenza funzionale ad altra Area.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Comunicazione e servizi all'utenza (1)			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Sportelli all'utenza	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio		Front-Office Esterno	4,93	Fascia Alta
		Interventi a favore degli studenti (Didattica)	Front-Office Esterno	1,59	
		Mobilità Internazionale (Coord. Rel. Intern.)	Front-Office Esterno	3,18	
		Orientamento (Didattica)	Front-Office Esterno	4,33	
		Stage e tirocini (Didattica)	Front-Office Esterno	3,97	
		Supporto alla didattica integrata con AOUC (Diplnt)	Front-Office Esterno	1,59	
		Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	Front-Office Esterno	4,94	
		Accesso agli atti (URP) e protocollo	Front-Office Esterno	0,97	
Comunicazione	Comunicazione interna		Front-Office Interno	0,62	Fascia Alta
	Gestione dell'immagine coordinata		Attività Core	0,79	
	Piano di Comunicazione		Attività Core	6,27	
	Comunicazione esterna		Front-Office Interno	1,24	
	Gestione sito web		Front-Office Interno	2,30	
		Divulgazione dei prodotti della ricerca (Ricerca e Trasf. Tecn.)	Front-Office Interno	2,74	
Gestione eventi	Gestione eventi e cerimonie		Front-Office Interno	1,41	Fascia Base
		Gestione aule, accessi (Serv. Patrimoniali e Logistici)	Front-Office Esterno	1,24	
		Approvvigionamenti		0,84	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,47	
		Supporto ai processi decisionali		1,41	
		Programmazione strategica		0,97	
		Controllo di gestione		0,88	
		Organizzazione		1,77	
		Qualità dell'amministrazione		1,41	
		Sistemi informativi		1,68	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

* Questa scheda deve essere considerata in abbinamento alla scheda del Sistema Bibliotecario

(1) Rientra anche la gestione delle iniziative studentesche

% su totale di Ateneo

5,1%

Centrale d'Acquisto

La funzione è stata costituita quale struttura di riferimento per ogni struttura di Ateneo interessata e coinvolta ad acquisti di valenza ed interesse generale per procedure di importo superiore a € 40.000.

La struttura risponde alle logiche e finalità descritte nel regolamento approvato con Decreto Rettore protocollo n. 87734 (repertorio n. 1082) del 6/11/2014.

La materia trattata, di rilevante complessità e delicatezza, richiede continuo aggiornamento e manutenzione del processo nell'ottica di rispondere anche alle istanze di semplificazione che devono essere praticate e ricercate nel rispetto di una normativa stringente, osservata e sanzionata.

La definizione stimola la necessità di una programmazione annuale degli acquisti per l'espletamento, ove previsto e possibile, di procedure di gara uniche, orientate all'ottimizzazione dei costi e alla massima fruibilità per gli utilizzatori.

La struttura necessita di integrazioni con i RUP incaricati per la gestione delle gare dai particolari connotati tecnici ed in particolari necessità della interazione con l'Area tecnica per l'adozione degli atti con le modalità e procedure suggerite dalla normativa sull'anticorruzione.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Centrale d'Acquisto			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Approvvigionamento	Approvvigionamenti		Front-Office Esterno	2,27	Fascia Base
		Accesso agli atti e protocollo		0,30	
		Comunicazione interna		0,191653	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,270279	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,40928	
		Qualità dell'amministrazione		0,694077	
		Sistemi informativi		0,82	
				% su totale di Ateneo	0,5%

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Centrale d'Acquisto	Approvvigionamenti	Gare di appalto, procedure negoziate e spese in economia (lavori, servizi e forniture)	Dipartimenti
Centrale d'Acquisto	Approvvigionamenti	Pianificazione delle procedure ad evidenza pubblica per affidamento di opere pubbliche (procedura aperta, procedura ristretta, procedura negoziata, procedura in economia)	
Centrale d'Acquisto	Gestione Patrimonio Immobiliare	Aste immobiliari	
Centrale d'Acquisto	Approvvigionamenti	Programmazione annuale attività contrattuale	Direzione Generale
Centrale d'Acquisto	Approvvigionamenti	Affidamento, ivi compresi quelli di affidamento diretto	Dipartimenti
Centrale d'Acquisto	Approvvigionamenti	Costituzione albo fornitori e albo auditor.	

Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore universitario (CsaVRI)

Il Centro di Servizi è, al pari delle strutture dipartimentali, dotato di autonomia gestionale ed ha il compito di offrire supporto trasversale sia alla ricerca sia alla didattica dell'Università di Firenze per rafforzare le iniziative di Ateneo in una prospettiva di valorizzazione dei risultati della ricerca e di trasferimento delle conoscenze.

CsaVRI opera a supporto degli Organi accademici nei processi decisionali, assistendo le Commissioni di Ateneo Brevetti, Spin-off, Laboratori congiunti e conto terzi, Orientamento al lavoro e Job Placement, con iniziative sistematiche e istruttorie tecniche nelle relative materie.

Opera altresì direttamente per consolidare la rete dei rapporti fra pubblico e privato, per favorire l'emersione e il rafforzamento nei sistemi produttivi e territoriali di logiche autopropulsive di ricerca e formazione verso l'innovazione ed il lavoro, e insieme per diffondere la cultura della tutela e valorizzazione della ricerca e della formazione accademica ed il relativo sistema di comunicazione. Si avvale al momento di una stretta collaborazione con la Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione promossa dall'Università di Firenze.

CsaVRI svolge, coordinandosi con le aree della ricerca e della didattica:

- la gestione e il monitoraggio di progetti di innovazione che implicano il coinvolgimento dell'Ateneo, anche in una prospettiva di collaborazione inter-universitaria in particolare a livello regionale;
- il supporto allo sfruttamento industriale e commerciale dei risultati inventivi e la protezione della proprietà intellettuale sviluppata nelle strutture di ricerca dell'Università;
- il supporto consulenziale e i servizi per la creazione di nuova imprenditorialità, anche con la gestione dell'Incubatore Universitario Fiorentino e di progetti quali Impresa Campus Unifi;
- la formazione e il supporto ai ricercatori per favorire le relazioni con enti e imprese, e per forme di partecipazione ad iniziative comuni, anche nella prospettiva di progetti regionali, nazionali, dell'UE, ed extra-europei;
- la gestione delle iniziative presso studenti, laureandi e laureati recenti di competenze e attitudini coerenti ad approcci autonomi ed imprenditivi nella costruzione di proprie prospettive di approccio al lavoro dopo l'Università; la gestione di servizi di job placement integrati con rapporti con imprese ed enti.

CsaVRI è una struttura tecnica che si basa sulle professionalità personali dedicate in sinergia e continuità in particolare con l'Area della Ricerca e per l'orientamento in uscita con l'Area della didattica, ma si avvale anche di competenze e consulenze esterne, operando a rete con le realtà scientifiche tecniche e amministrative dell'Ateneo, in particolare con reti di delegati accademici e amministrativi delle strutture dipartimentali e delle Scuole.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	CSAVRI			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Start-Up e Spin-Off		Incubatore di Impresa - Start-Up (Ricer. e Trasf. Tecn.)	front office esterno	4,70	Fascia Media
		Spin-Off (Ricer. e Trasf. Tecn.)	front office esterno	4,70	
Progetti a Trasferimento Tecnologico		Brevetti e Diritti d'Autore (Ricer. e Trasf. Tecn.)	front office interno	2,56	Fascia Base
		Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico (Ricer. e Trasf. Tecn.)	front office interno	2,35	
Job Placement		Orientamento (Didattica)	front office esterno	2,17	Fascia Base
		Stage e tirocini (Didattica)	front office esterno	3,95	
		Gestione delle relazioni internazionali (Coord. Relaz. Intern.)	front office esterno	1,81	
		Convenzioni istituzionali		0,77	
		Comunicazione esterna		0,39	
		Gestione sito web		0,77	
		Gestione eventi e cerimonie		0,48	
		Qualità dell'amministrazione		0,69	
		Conto terzi		0,72	

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

% su totale di Ateneo 2,6%

* Questa scheda deve essere considerata in abbinamento a quella dell'Area dei servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico

DipINT

Il DipInt, Dipartimento Interistituzionale Integrato, è una struttura organizzativa con il compito di supportare tutte le funzioni di didattica e di ricerca biomedica integrate con le finalità assistenziali proprie del sistema sanitario e con esse inscindibili.

Il percorso di integrazione dei servizi di supporto alla *mission* integrata, da anni promosso dalla Regione Toscana, ha condotto alla revisione dell'assetto organizzativo della struttura. Con Provvedimento del Direttore Generale n. 547 del 6 Agosto 2014 è stato reso ufficialmente operativo l'Atto Aziendale dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Careggi che, secondo l'intesa con l'Ateneo, rende il DIPINT una struttura definitivamente integrata nell'assetto gestionale dell'Azienda, pur mantenendo la propria *mission* di tecnostuttura a supporto dei processi di didattica e ricerca per Università, AOU Careggi e AOU Meyer.

I processi-core sono costituiti dai Servizi alla Ricerca, dai Servizi all'Innovazione, dai Servizi alla Formazione e, in maniera trasversale, dai Servizi all'Integrazione.

Servizi alla Ricerca

Tale funzione è destinata a supportare l'attività di ricerca biomedica integrata, sia essa di base o clinica, ivi comprese, infatti, le sperimentazioni cliniche. L'Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico di Ateneo assicura il supporto, nelle forme che verranno stabilite e per quanto di precipua competenza, alla ricerca integrata svolta a livello internazionale.

Per sviluppare l'ambito della ricerca integrata, sono stati individuati i seguenti ambiti funzionali:

1. Sperimentazioni cliniche
2. Supporto amministrativo ai progetti e ai Centri di Ricerca in area Biomedica

Servizi alla Formazione

È prioritaria la necessità di garantire alla didattica afferente alla Scuola di SSU l'integrazione con l'Azienda per sostenere le congiunte fasi della programmazione incindibile, della didattica erogata da personale del SSR della continuità nell'uso delle strutture dell'offerta formativa, dai corsi di laurea triennale delle Professioni Sanitarie fino alle Scuole di Specializzazione. La funzione formazione, ancorché in logica integrata, mantiene un prevalente e qualificante connotato accademico, all'interno del quale, unitamente ai percorsi dell'integrazione, dovranno trovare identità i processi di convergenza con l'intero Ateneo con particolare riguardo alle materie che regolano le afferenze ai processi della Scuola di SSU, alle Segreterie Studenti e all'offerta formativa complessivamente intesa.

La gestione delle attività didattiche non può prescindere dalla stretta correlazione con tutte le Aree funzionali di Ateneo, ivi compresi i Dipartimenti e in particolare l'Area della Didattica.

In tale prospettiva, sono state individuate i seguenti ambiti funzionali:

1. Programmazione e Sviluppo della Formazione
2. Sistema Informativo Integrato e Qualità della Formazione
3. Supporto alla Scuola di SSU e a progetti formativi innovativi anche a carattere internazionale

Servizi all'Integrazione

La peculiarità insita nel DipInt rende consigliabile mantenere una funzione di supporto direzionale legata alla gestione dei processi trasversali in correlazione con la struttura amministrativa di AOU Careggi. A ciò si aggiunge:

- l'attività svolta dall'attuale Ufficio Misto preposto a garantire il supporto amministrativo in merito alle procedure di attribuzione di incarichi e programmi a docenti in attività assistenziale nonché la gestione amministrativa del personale in convenzione
- pagamento di specializzandi e intramoenia
- gestione dei flussi finanziari su budget regionale.

I settori che costituiscono la funzione Servizi all'Integrazione sono:

1. Management dell'Integrazione
2. Supporto direzionale e management dei processi integrati

Servizi all'Innovazione

I Servizi all'Innovazione sono stati istituiti dal nuovo atto aziendale con l'intento di valorizzare l'attività già prevista dalla linea C della DGRT 503/2013. In questa area, ancora da definire nei dettagli, proprio per il suo carattere innovativo, confluiscono le attività precedentemente allocate nei Servizi all'Integrazione a carattere di sviluppo ICT.

I macro-settori che costituiscono la funzione Servizi all'Innovazione sono:

1. Sviluppo della ricerca e valorizzazione delle idee innovative
2. Sviluppo dell'ICT

La struttura DipINT, consolidata presso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria, mantiene forti relazioni con tutte le Aree di Ateneo per lo sviluppo globale della cultura dell'integrazione e per l'afferenza giuridica del personale ad UNIFI.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	DipINT (1)			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Servizi all'integrazione ed all'innovazione	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca			6,08	(1)
Servizi alla ricerca	Supporto ai progetti di ricerca sanitari			3,89	(1)
		Qualità della ricerca (Ricer. e Trasf. Tecn.)		0,96	
		Progetti di ricerca (Ricer. e Trasf. Tecn.)		1,38	
		Programmazione risorse alla ricerca (Ricer. e Trasf. Tecn.)		1,24	
		Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico (Ricer. e Trasf. Tecn.)		1,18	
		Reclutamento di personale non strutturato (Ricer. e Trasf. Tecn.)		0,84	
Servizi alla formazione	Supporto alla didattica integrata con AOUC			2,43	
		Offerta formativa (Didattica)		0,98	
		Qualità della didattica (Didattica)		0,78	
		Gestione delle relazioni internazionali (Coord. Relaz. Intern.)		0,91	
		Mobilità Internazionale (Coord. Relaz. Intern.)		0,78	
		Accesso agli atti e protocollo		0,15	
		Convenzioni istituzionali		0,39	
		Supporto ai processi decisionali		0,72	
		Supporto agli organi		0,26	
		Comunicazione esterna		0,20	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato		0,71	
		Organizzazione		0,88	
		Sicurezza		0,96	
Sistemi informativi		0,41			

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

(1) La scheda DipINT deve essere letta in considerazione dell'Accordo aziendale. Il personale non strettamente legato alle attività della struttura verrà riallocato in base all'affinità di funzione, ad esempio: affari generali allo Staff, Manutenzione all'Area Edilizia o alla Logistica, Gestione eventi a Comunicazione, Pagamenti a Finanza.

% su totale di Ateneo 2,6%

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Diplnt	Supporto all'attività assistenziale	Personale docente: incarico per attività assistenziale	

SIAF

Siaf è struttura dotata di autonomia gestionale.

La sua attività è strategica per l'Ateneo che su di essa ha riposto nel tempo i programmi e gli sviluppi con riguardo alla funzionalità dell'infrastruttura, alla affidabilità della rete, alla politica degli applicativi, alle relazioni con Cineca e le *softwarehouses*, all'implementazione di programmi di dematerializzazione e all'avanzamento dei servizi *on line*.

In funzione di tale fondante assetto, SIAF è interessato dalla nuova organizzazione in un duplice modo:

- a- dal punto di vista strutturale, esso non si identifica più con un'omonima Area dirigenziale ma conserva l'autonomia conferita dallo Statuto per la efficacia della gestione interna.
- b- dal punto di vista funzionale, la materia prevalentemente strategica assume connotati amplificati di trasversalità (v. **schema B**) a sottolineare la valenza d'ossatura portante dell'intero sistema, la partecipazione di più soggetti all'elaborazione dei suoi sviluppi, e la necessità che le scelte in quell'ambito risultino facilitate dal confronto nel contesto multiprofessionale, e testate per l'esportabilità, diffusione e omogeneità delle soluzioni applicative a garanzia dell'univoco dialogo.

Di tale ultima prerogativa SIAF rimane garante e soggetto attuatore.

Soprattutto in funzione della trasversalità, è necessario riproporre un'organizzazione di SIAF che, tenuto conto degli obiettivi strategici su di esso riposti, li raffronti con le restanti strutture dell'Ateneo assecondando le necessità di *front-office* interno; tale dimensione, valorizzata diffusamente nell'intero sistema risulta ancora più stringente nell'impatto con un ambito tipizzato dai forti connotati tecnici, incaricati di tradurre in soluzione applicativa le istanze di un linguaggio diverso.

Allo scopo si ritiene che, dal punto di vista dell'articolazione interna di Ateneo, nel rispetto delle autonomie degli Organi del centro, le attività tecnico amministrative di SIAF sui processi di riferimento, possano essere assolti attraverso un'organizzazione agile e facilmente leggibile dall'esterno.

Si prevedono pertanto **tre livelli di articolazione**:

- un coordinamento tecnico delle attività interne che riguardano: reti e fonia, server farm, sistemi informatici, e-learning. In particolare l'attività relativa alla gestione delle reti e fonia garantisce la funzionalità di sistemi portanti e le relative prerogative tecniche meritano probabilmente di beneficiare di strumenti organizzativi quali la responsabilità a presidio della continuità dei sistemi.

Per quanto riguarda l'attività di e-learning, essa si inserisce su obiettivi e funzioni trasversali con particolare riferimento alla funzione "formazione"; essa, posta in questa dimensione nella struttura richiama e richiede forti intersezioni di regia strategica, e strumenti realizzativi e diffusi facilmente riconducibili all'e-learning. Tale esperienza già attivata in SIAF pertanto è da orientare in modo ampliato nell'ambito delle attività formative di Ateneo.

- un coordinamento tecnico di tutte le attività territoriali.

Tale coordinamento riorienta e sintetizza le attività di SIP, armonizzando risorse e programmi.

Esso mantiene una forte relazione professionale - e pertanto afferenza funzionale a SIAF- e persegue al contempo un'integrazione di programmi nella gestione dei fabbisogni e processi affidati all'Area dei Servizi Patrimoniali e Logistici.

È infatti essenziale che il livello di funzionalità richiesto nelle varie sedi dalle strutture erogatrici di servizio comprenda anche lo studio delle soluzioni progettuali o di ripristino di tipo informatico, relative ad *hardwares e softwares*. In quest'ottica il Coordinamento di SIAF concorre alle procedure incardinate nel coordinamento degli interventi logistici e manutentivi.

- un terzo livello di coordinamento delle attività amministrative a supporto della funzionalità e programmi di SIAF.

Esso presuppone e comprende le attività esecutive dei piani di spesa e la gestione delle risorse interne.

Per le attività gestionali che richiedono una responsabilità di livello superiore riconducibile all'esposizione dell'Ateneo verso terzi, nella logica più volte descritta, le attività di SIAF troveranno un'afferenza ad un Dirigente Amministrativo che sarà individuato per la conduzione e dei relativi obiettivi.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	SIAF			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Gestione infrastrutture	Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia		attività core	11,92	Fascia Media
Funzioni di supporto informatico alle strutture di Ateneo		Sistemi informativi (Progr. Organizz. e Contr.)	front office interno	2,45	Fascia Alta
		Programmazione (Progr. Organizz. e Contr.)	front office interno	0,96	
		Controllo di gestione (Progr. Organizz. e Contr.)	front office interno	0,91	
		Qualità dell'amministrazione (Progr. Organizz. e Contr.)	front office interno	0,69	
		Bilancio (Econ. e Finanz.)	front office interno	1,78	
		Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio) (Comun.)	front office interno	4,93	
		Interventi a favore degli studenti (Didattica)	front office interno	1,62	
		Offerta formativa (Didattica)	front office interno	1,97	
		Qualità della didattica (Didattica)	front office interno	1,57	
		Gestione aule, accessi (Patrim. e logis.)	front office interno	1,28	
		Elezioni		1,07	
		Convenzioni istituzionali		0,77	
		Supporto agli organi		0,26	
		Approvvigionamenti		1,51	
		Comunicazione esterna		0,39	
		Comunicazione interna		0,19	
		Gestione sito web		1,55	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,27	
Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,41			
Conto terzi		0,72			

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

% su
totale
di
Ateneo

3,7%

Sistema Bibliotecario di Ateneo dell'Università di Firenze

Il Sistema Bibliotecario d'Ateneo dell'Università di Firenze è costituito dall'insieme delle strutture bibliotecarie e di documentazione dell'Università e delle risorse destinate al loro funzionamento, volte all'erogazione di un insieme qualificato di servizi informativi di supporto per la didattica e la ricerca coerentemente con gli obiettivi di eccellenza dell'Ateneo, ponendosi quindi come il principale punto di riferimento per le esigenze informative e documentali dell'intera comunità accademica e studentesca fiorentina.

Il Sistema bibliotecario è composto da 5 biblioteche di area (a loro volta articolate in più sedi per una più capillare erogazione dei servizi), una per ciascuna delle macroaree disciplinari a cui afferiscono le strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo:

1. area biomedica
2. area delle scienze sociali
3. area scientifica
4. area tecnologica
5. area umanistica e della formazione.

Esso ha la finalità di assicurare ai propri utenti:

1. la migliore fruizione, lo sviluppo, l'aggiornamento, la tutela, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio bibliografico e documentale posseduto;
2. il trattamento, l'accesso e la diffusione dell'informazione, con particolare riguardo sia alle risorse possedute localmente che a quelle remote;
3. la tempestiva disponibilità di tutte le risorse informative necessarie allo svolgimento delle attività istituzionali, indipendentemente dalla loro localizzazione;
4. la crescita della *information literacy* della popolazione studentesca e il supporto alle attività di catalogazione e valorizzazione dei prodotti della ricerca dell'Ateneo fiorentino;
5. l'eliminazione degli ostacoli alla fruizione delle risorse bibliografiche ed informative da parte di utenti svantaggiati.

Il Sistema bibliotecario assicura inoltre spazi e posti studio per tutta la comunità accademica con particolare attenzione alle esigenze dei singoli e dei gruppi che trovano nelle strutture bibliotecarie l'ambiente migliore per coltivare le attività di studio indispensabili per la crescita culturale degli studenti, per la formazione dei futuri docenti, professionisti, dirigenti/quadri e/o ricercatori, per l'approfondimento delle attività di ricerca e per l'aggiornamento e lo sviluppo delle attività didattiche.

Il relativo processo, di alta complessità, è rilevato come "alto" profilo sulla base dei criteri di riferimento assunti per significarne la rilevanza.

Nella declinazione attuativa si dovrà tener conto della dimensione spaziale e strutturale replicando su ciascuna gli elementi di complessità generale.

Il sistema bibliotecario trova nell'Area dei Servizi e della Comunicazione il naturale riferimento in sinergia di iniziative con l'Area Gestione del Patrimonio Museale ed Archivistico.

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	SBA			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Gestione della biblioteca (*)		Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti (Comun.)	front office esterno	4,93	Fascia Alta
		Gestione e sviluppo della biblioteca digitale (Comun.)	front office esterno	7,14	
		Divulgazione dei prodotti della ricerca (Ric. e Trasn. Tecn.)		2,76	
		Promozione della cultura scientifica (Patr. Mus. e Archiv.)		1,44	
		Convenzioni istituzionali		0,77	
		Approvvigionamenti		1,51	
		Comunicazione esterna		0,39	
		Comunicazione interna		0,19	
		Gestione sito web		0,77	
		Gestione eventi e cerimonie		0,48	
		Gestione dell'immagine coordinata		0,27	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,41	
		Programmazione		0,96	
		Qualità dell'amministrazione		0,69	
		Bilancio		1,78	
		Gestione patrimonio mobiliare		1,15	
Sistemi informativi		0,82			

da a

<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

(*) L'organizzazione del sistema bibliotecario su più sedi e punti di servizio comporta un aumento della complessità dei processi gestiti in coordinamento con l'Area Comunicazione e servizi all'utenza

** Questa scheda deve essere considerata in abbinamento a quella dell'Area comunicazione e servizi all'utenza

% su totale di Ateneo 2,6%

Sistema museale di Ateneo

Il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze – che è una componente esclusiva del Sistema Museale di Ateneo – è un'istituzione pubblica che, in conformità al proprio Regolamento, mette in atto programmi, progetti e strategie atte a garantire un'adeguata conservazione, valorizzazione, incremento e fruizione delle collezioni dell'Università degli Studi di Firenze.

Il Museo aggrega otto Sezioni (Antropologia e Etnologia, Biomedica, Botanica, Chimica, Geologia e Paleontologia, Mineralogia e Litologia, Orto Botanico, Zoologia "La Specola"), oltre a Villa il Gioiello, e gestisce un patrimonio costituito da più di dieci milioni di esemplari, per un valore complessivo che supera i 400 milioni di euro.

Il Museo garantisce un servizio di ricerca scientifica e museologica; a tal fine, oltre a sviluppare una propria attività di studio e ricerca, il Museo assicura la disponibilità delle collezioni per lo svolgimento di ricerche da parte di studiosi, italiani e stranieri, e instaura collaborazioni con dipartimenti e istituzioni di ricerca nazionali e internazionali.

Il Museo svolge inoltre un'importante funzione di promozione e divulgazione della cultura scientifica e naturalistica che si esplica – sul fronte educativo – anche attraverso la progettazione e la realizzazione di iniziative didattiche quali visite guidate, laboratori, eventi e pubblicazioni.

Il Museo assicura infine la fruibilità del proprio patrimonio, perseguendo una politica di abbattimento delle barriere fisiche e culturali.

In base alla Deliberazione della Giunta Regionale Toscana n. 963 del 03/11/2014, il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze è divenuto soggetto capofila dalla Rete Regionale dei Grandi Attrattori Museali per l'ambito scientifico ed è pertanto chiamato a svolgere un'azione propositiva e di coordinamento nei confronti degli altri grandi musei scientifici regionali.

L'attività del Museo quale struttura dotata di autonomia gestionale si incardina e correla i propri obiettivi anche all'interno dell'"Area Gestione del Patrimonio Museale e Archivistico".

Allegato E: Tabelle Processi Aree

Unità di processo	Sistema Museale			Peso processo su totale Ateneo	Fascia Unità di Processo
	Processi di riferimento dell'Area/Struttura	Attività in processi di riferimento di altre Aree/Strutture			
Gestione del museo (*)		Gestione e Valorizzazione delle collezioni (Patrim. Museale e Archiv.)		9,73	Fascia Media
		Attività commerciale (Patrim. Museale e Archiv.)		1,81	
Promozione della cultura scientifica		Promozione della cultura scientifica (Patrim. Museale e Archiv.)		4,32	Fascia Base
		Progetti di ricerca (Ricer. e Trasn. Tecn.)		2,76	
		Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,41	

(*) L'organizzazione del sistema museale su più sedi e punti di servizio comporta un aumento della complessità dei processi gestiti in coordinamento con i Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico

** Questa scheda deve essere considerata in abbinamento a quella dell'Area dei servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico

% su
totale di
Ateneo 1,9%

	da	a
<i>Fascia Base</i>	0	8
<i>Fascia Media</i>	8	12
<i>Fascia Alta</i>	12	

Allegato E.1: Fasciazione delle Unità di Processo

Area/Struttura	Unità di processo	Fascia
Centrale d'acquisto	Approvvigionamento	Fascia Base
Comunicazione e servizi all'utenza	Comunicazione	Fascia Alta
Comunicazione e servizi all'utenza	Gestione eventi	Fascia Base
Comunicazione e servizi all'utenza	Sportelli all'utenza	Fascia Alta
Coordinamento interventi di logistica e manutenzione	Interventi Manutenzione e Logistica	Fascia Media
Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Internazionalizzazione	Fascia Media
Coordinamento strutture staff direzione generale	Affari generali e istituzionali	Fascia Media
Coordinamento strutture staff direzione generale	Affari legali	Fascia Base
Csavri	Job placement	Fascia Base
Csavri	Progetti a trasferimento tecnologico	Fascia Base
Csavri	Start-up e spin- off	Fascia Media
DipINT	Servizi alla formazione	(1)
DipINT	Servizi alla ricerca	(1)
DipINT	Servizi all'integrazione e all'innovazione	(1)
Edilizia	Gestione patrimonio	Fascia Media
Edilizia	Interventi edilizi	Fascia Base
Edilizia	Piano Edilizio	Fascia Alta
Programmazione, organizzazione e controllo	Controllo	Fascia Base
Programmazione, organizzazione e controllo	Organizzazione	Fascia Media
Programmazione, organizzazione e controllo	Programmazione	Fascia Alta
Risorse Umane	Attuazione piano formativo	Fascia Base
Risorse Umane	Personale docente	Fascia Alta
Risorse Umane	Personale TA e CEL	Fascia Alta
SBA	Gestione della biblioteca	Fascia Alta
Servizi alla Didattica	Offerta formativa	Fascia Alta
Servizi alla Didattica	Progetti e convenzioni	Fascia Base
Servizi alla Didattica	Servizi agli studenti	Fascia Alta
Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	Progetti di ricerca	Fascia Alta
Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	Servizi alla ricerca	Fascia Media
Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	Trasferimento delle conoscenze	Fascia Media
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	Gestione delle collezioni e del Patrimonio Archivistico	Fascia Base
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	Promozione culturale, scientifica e merchandising	Fascia Base
Servizi Economici e Finanziari	Bilancio	Fascia Alta
Servizi Economici e Finanziari	Servizi di ragioneria e contabilità	Fascia Alta
Servizi Economici e Finanziari	Stipendi	Fascia Alta
Servizi Patrimoniali e logistici	Gestione aule e accessi alle strutture	Fascia Base
Servizi Patrimoniali e logistici	Patrimonio	Fascia Media
Servizi Patrimoniali e logistici	Servizi generali appaltati e internalizzati	Fascia Base
Servizio Prevenzione e protezione	Servizio prevenzione e protezione	Fascia Base
SIAF	Funzioni di supporto informatico alle strutture di Ateneo	Fascia Alta
SIAF	Gestione infrastrutture	Fascia Media
Sistema Museale	Gestione del museo	Fascia Media
Sistema Museale	Promozione della cultura scientifica	Fascia Base

	Da	A
Fascia Base	0	8
Fascia Media	8	12
Fascia Alta	12	

(1) Vedi scheda Diplnt

Principi e criteri guida per il modello di funzionamento delle Aree e delle articolazioni interne.

La presente sezione, in applicazione del metodo e deduzioni esposte, è pertanto relativa ai principi di funzionamento delle Aree dirigenziali, dei coordinamenti organizzativi definiti ed esplicitati nel **documento B**, nonché delle strutture afferenti l'Amministrazione Centrale.

L'introduzione della logica organizzativa articolata sui processi richiede, infatti, interventi guidati per lo sviluppo della sua declinazione.

Si richiamano pertanto i principi di riferimento generale trattati nel **documento D** e gli elementi organizzativi esposti nel precedente documento e riproposti nelle **schede allegate sub E**.

In particolare si fa riferimento agli elementi assunti a fondamento della microorganizzazione, ai possibili aggregati, ai criteri di pesatura riportata a fasciazione e alle esplicitazioni della *mission* di ogni Area o struttura afferente all'Amministrazione Centrale. Tenuto conto dei nuovi elementi introdotti, infatti, una rilettura è necessaria anche laddove siano conservati precedenti denominazioni.

Il modello organizzativo proposto è fortemente orientato a favorire all'interno delle Aree e nei necessari punti di intersezione e coordinamenti, elementi di visione generale dei processi e gestione unitaria delle risorse complessivamente afferenti all'Area per il presidio degli stessi.

Il Dirigente

Tale impostazione richiede a conferma, in primo luogo, il richiamo delle centralità e responsabilità del Dirigente affidatario e la sottolineatura delle specifiche prerogative da tempo normate della figura.

Egli è parte di una squadra direzionale che, in linea con le impostazioni strategiche e visioni unitarie, riceve una *mission* e obiettivi di attività e li traduce in azioni oggetto di negoziazione e monitoraggio. Egli è affidatario di obiettivi e di budget. L'autonomia dell'azione dovrà essere ricondotta a logiche unitarie di declinazione di programmi condivisi all'interno dei quali si attua la delega. Di ciò si dirà nel dettaglio e per le ricadute sull'impianto retributivo nel documento **all. I**.

Egli risponde di risultati di attività articolate e complesse e gestisce il personale in logica di processo, stimolando conoscenza, partecipazioni, coinvolgimento di ogni risorsa tendenzialmente in ogni ambito, favorendo coesione ed interscambi.

Cura la valorizzazione del personale, le pari opportunità, il fabbisogno formativo, coltiva le attitudini professionali.

Rispetto al modello enunciato sub E, al Dirigente affidatario dell'incarico di responsabilità d'Area è richiesto di verificare la congruenza dei processi principali aggregati e affidati alla sua gestione e referenza, e allocare

eventuali processi minori residuali, confrontandosi quindi con l'organizzazione delle risorse attribuite all'Area in maniera da fornire il miglior supporto a tutti i processi e ambiti che la attraversano e costituire il necessario punto di sintesi per quelli di cui funge da riferimento.

E' chiaro che, indipendentemente dal collocamento delle risorse su specifici aggregati di processo o su una sua unità, tutto il personale è gestito e risponde unicamente al Dirigente e che le individuazioni delle sottoarticolazioni per processi non danno luogo a frammentarie suddivisioni e gerarchie interne, con disarmonie evidenti anche nell'applicazione degli istituti fra un ambito ed un altro.

Il Dirigente è parte attiva del tavolo di coordinamento stabilito con i RAD di Dipartimento per lo sviluppo del modello matriciale.

Il Vicario

Si ritiene che lo sviluppo e l'implementazione di un'organizzazione per processi debba mantenere una visione globalmente orientata, coerente con gli obiettivi dell'Area e del processo da perseguire anche nei casi di assenza del Dirigente.

Allo scopo il modello di funzionamento dell'Area prevede l'attribuzione ad ogni Area di un Vicario del Dirigente.

Tale figura è individuabile in un EP che, oltre che posizionarsi su un processo di Area (v. *infra*), o raccoglierne le unità non aggregate, assolve alle stesse prerogative gestorie del Dirigente in caso di sua assenza o impedimento.

Si ritiene peraltro insito nell'organizzazione l'affermazione di un modello orientato alla formazione delle attitudini di gestione in personale ancora non in possesso della qualifica.

Il conferimento dei relativi incarichi previa selezione prevede l'attribuzione dell'indennità di fascia massima.

L'allocazione delle risorse

Nella logica d'impianto, il modello esposto nelle precedenti sezioni consente di avere le grandezze di riferimento e l'assorbimento della percentuale di risorse che ogni struttura (o sua macro aggregazione) richiede per la referenza dei processi di afferenza o propri.

In questa sezione si fa riferimento alle evidenze relative all'Amministrazione Centrale.

In essa (v. **schema C**) sono ricomprese le Aree, i Coordinamenti, le strutture di Staff e i Centri con autonomia gestionale di statutaria rilevanza (SIAF, CSAVRI, SBA, SISTEMA MUSEALE, CLA).

Le **schede sub E** propongono schemi di possibile sottoarticolazione costituiti quali aggregati di sub processi aventi natura e finalità omogenea.

Sulla base della fasciazione dei valori assunti a riferimento (schema E 1) essi sono articolati su tre fasce.

L'enucleazione in fasce di aggregati di processo costituisce il richiamo che trattasi di snodi di rilevanza professionale e di evidenza organizzativa.

Per la presenza nell'organico di Ateneo di n. 104 unità di personale di categoria EP di cui n. 58 senza incarico, si ritiene che tali snodi, a forte valenza professionale, pur nella loro diversa intensità e fascia di valore per complessità, debbano accogliere primariamente tali tipologie di risorse per valorizzarne il contributo e affidarne il presidio attraverso un posizionamento qualificato ed idoneo nell'organizzazione.

Pertanto il modello, quale emerge dalla **scheda E** con lettura combinata alla *mission* dell'Area, propone un'allocazione fondante di personale EP all'interno di ogni Area a valorizzarne la componente professionale di impegno alto, medio o di base.

Anche l'impegno di base, sostenuto dall'indennità minima contrattualmente dovuta, presuppone un posizionamento qualificato del personale EP all'interno dell'organizzazione.

Per la rilevanza della figura EP nel contesto organizzativo, per il suo naturale collocarsi all'interno di processi anche con referenza del loro presidio, con obiettivi di risultato e posizioni di particolare rilevanza, si rinvia a quanto esplicitato **nel documento all. L.**

Delle ipotizzate aggregazioni di processo si propone una simulazione dalla quale emerge la possibilità di dare una pesatura alle forme di coordinamento professionale eventualmente necessarie, ovvero l'evidenza degli atti che, dando luogo all'**attribuzione di responsabilità di procedimento**, potranno richiedere il presidio attraverso l'individuazione di responsabilità organizzative.

Esse saranno comunque limitate a tale sfera con esclusione, pertanto, di ogni forma di responsabilità gestionale sul personale assegnato ai processi dell'Area e per questo organizzato unitariamente dal Dirigente o, in assenza, dal suo vicario.

Si ipotizza, e pertanto in via esemplificativa ed applicativa si simula che, in funzione della rilevanza e peso delle fasi di processo aggregate come Unità di processo dell'area, possano essere attribuiti incarichi di responsabilità professionale o organizzativa a personale di categoria EP, con coinvolgimento di figure D e con possibilità di attribuzione di funzione specialistica anche al personale di categoria C che attesti elementi qualificanti per lo sviluppo di processi di interesse e per la valorizzazione del personale.

Allo scopo di favorire questo sviluppo, unitamente all'attribuzione di personale EP quale risulta teoricamente attribuibile ed auspicabilmente assegnato per il presidio di processi, al Dirigente di Area è assegnato il budget per l'attribuzione di funzioni specialistiche e di responsabilità secondo le concertazioni previste in materia per i criteri di utilizzo del relativo fondo, nella fascia di valore collocata fra 2 e 5 punti con riferimento agli elementi di processo aggregati evidenziati nelle schede e nella percentuale di fondo pari a 36 % quale deduzione degli **schemi C.**

Al modello su esposto, assunto quale principio e criterio per la attribuzione di particolari posizioni di responsabilità potranno essere apportati **correttivi** in relazione alle seguenti circostanze e considerazioni:

- La valorizzazione delle funzioni di *front-office* con particolare riguardo a quelle dedicate ai servizi agli studenti ed in particolare alla gestione auspicabilmente integrata ed integrabile fra gli sportelli addetti ai servizi bibliotecari, di segreteria studenti, delle Scuole.

- La sinergia fra strutture a valenza statutaria (SBA, Museo) e le Aree di diretta naturale afferenza con auspicabile integrazione delle plurime professionalità in entrambe impegnate.
- La rilevanza della trasversalità delle funzioni Formazione, Trasparenza e Anticorruzione, Sistemi Informativi ed Informatici, Prevenzione e Sicurezza in cui si dovrà sviluppare e favorire maggiormente la cultura del coinvolgimento e della integrazione di risorse dedicate per il raggiungimento di obiettivi stabili di sistema
- L'eventuale centralizzazione di funzioni su una struttura organizzativa in luogo dell'ossequio al censito attraversamento di processo in diverse strutture per ottimizzazioni di risorse e risultati.

Le strutture di Staff

Analoga applicazione può essere fatta per quelle strutture non aggregate in Aree dirigenziali e tuttavia titolari di funzioni e processi meritevoli di pari rilevanza.

Per questi si farà riferimento allo **schema sub E** alle relative ridisegnate *mission*, agli atti di competenza per i quali hanno titolarità, nonché alle fasciazioni degli aggregati di processo che si rilevano dalle **tabelle E 1** e dai valori su esposti per l'attribuzione di posizioni organizzative e funzioni specialistiche (da 2 a 5).

Per quanto di interesse in relazione all'utilizzo di fondi per la attribuzione delle posizioni di responsabilità il modello e le possibili attribuzioni per una corretta ed omogenea allocazione delle risorse adotta il metodo descritto nell'allegato L.

La trasversalità dei processi. Deduzioni ed applicazioni: effetti sull'assetto organizzativo interno ai Dipartimenti

Quanto affermato nella sezione precedente a proposito dell'assetto interno alle Aree, è utile anche come base per la definizione dell'assetto interno dei Dipartimenti.

Nell'omogeneità di modello introdotto dall'organizzazione per processi, questa analogia è un importante elemento di confronto da declinare nel rispetto delle relative tipicità e parziale diversa *mission* delle strutture amministrative collocate in diversi ambiti.

Si è detto, infatti, che il modello degli attraversamenti contempla anche l'attraversamento del sistema dei Dipartimenti (suddiviso fra Area Medica e non Medica), ovvero dell'insieme dei 24 Dipartimenti dell'Ateneo. Ragionando in maniera analoga a quanto fatto nella sezione precedente, è possibile trattare il sistema dei Dipartimenti come un'Area.

Per la rilevanza delle funzioni attribuite e le prerogative di gestione del personale correlate, i RAD sono assimilati ai Dirigenti ai fini dell'applicazione del medesimo modello.

Si propone pertanto lo **schema G.1**.

Esso considera l'attraversamento dei processi nei Dipartimenti attraverso il valore, di cui si è già detto, che misura l'intensità del passaggio in quel punto, distintamente per i Dipartimenti di Area Medica e non.

Ciascuno dei processi che attraversa i Dipartimenti è stato considerato riferibile ad una delle Aree di organizzazione di maggior rilievo per gli stessi.

Vengono pertanto dedotte e considerate "**Unità di processo**" corrispondenti, in prima approssimazione, a quanto delineato nei documenti della "Commissione interdipartimentale Organizzazione" istituita nell'ambito del tavolo congiunto Direttore/ Dirigenti/ RAD col nome di "Ambiti tematici":

1. Amministrazione
2. Didattica
3. Direzione
4. Internazionalizzazione
5. Rapporti con terzi
6. Ricerca
7. Risorse umane
8. Supporto all'attività assistenziale integrata con la didattica e la ricerca
9. Trasferimento tecnologico

Le "Unità di processo" (dette in ambito dipartimentale "**mattoncini**") rappresentano aggregati omogenei di processi per i Dipartimenti, in analogia a quanto visto nella precedente **sezione E** per le Aree.

La classificazione dei processi e la disponibilità delle dimensioni degli attraversamenti, consentono di riassumere le dimensioni delle "Unità di processo" all'interno del sistema dei Dipartimenti, come illustrato nella tavola in basso del **prospetto G**.

Nella colonna "Somma pesi", infatti, vengono riassunti i pesi cumulati di tutti i processi che appartengono a ciascuna "Unità di processo".

Si noti come le "Unità" Ricerca e Trasferimento assorbano circa un terzo del peso complessivo e le "Unità" gestionali e direzionali circa la metà del peso.

Ciò che rileva per le successive applicazioni è, quanto viene indicato nella colonna “Indicatori proposti” e quanto è stato detto nella **sezione C**: *“i carichi in strutture omogenee dal punto di vista funzionale, come i Dipartimenti, attraversate, quindi, dagli stessi processi o da processi aventi carattere fortemente omogeneo, possono essere misurati al loro interno con riferimento a ciascuna unità mediante l’impiego di parametri aventi natura quantitativa, proprio in virtù della loro sostanziale omogeneità, generando così misurazioni di quote parti impiegabili per un numero consistente di applicazioni”*.

Ne deriva che la misurazione del “Sistema dipartimentale” (oggi considerato come corrispondente a 24 Dipartimenti) e delle relative “Unità” può essere suddivisa in 24 quote, ognuna riferibile a ciascun Dipartimento, in proporzione alla quota di attrazione della dimensione basata sugli indicatori impiegati con riferimento agli ultimi periodi di osservazione. Detta in altro modo, ovvero citando il documento della “Commissione interdipartimentale”, gli indicatori possono servire per dimensionare gli “Ambiti tematici” ed i “mattoncini” che li compongono in modo differenziato per ciascun Dipartimento al fine di allocare sulle dimensioni relative le risorse che potranno anche variare significativamente da Dipartimento a Dipartimento. Avremo, ad esempio, che Dipartimenti ad elevata vocazione di trasferimento potrebbero avere i “mattoncini” corrispondenti di elevate dimensioni mentre di ridotte dimensioni quelli della ricerca e così via. Ciò in maniera da rendere possibile l’allocazione di ciascuna risorsa in modo appropriato e distinto da qualunque altro Dipartimento considerato. Un siffatto sistema rende possibile, pertanto, un buon livello di flessibilità organizzativa con l’attribuzione di funzioni specialistiche differenziate nei vari Dipartimenti.

Preme sottolineare, in questo contesto, che le “Unità di processo” raccontano le attività del Dipartimento, quindi del RAD, ma non delle funzioni specialistiche, le quali:

- hanno ambiti di attività più ristretti, che trovano riscontro nelle peculiarità di ogni Dipartimento
- si costruiscono assemblando i mattoncini legati alle “Aree” di interesse per il Dipartimento
- sono assemblabili a cura del RAD in ragione dell’effettiva rilevanza di peso che assumeranno dopo il dimensionamento esito degli indicatori assunti.
- devono essere pesate in base ai mattoncini che le compongono.

La compiuta determinazione delle quote parti richiede la disponibilità di un elevato quantitativo di informazioni e indicatori, condivisi e allocabili facilmente sui processi. In prima applicazione; pertanto, è preferibile utilizzare un sistema già disponibile ancorché approssimato, rinviando ad applicazioni successive la determinazione puntuale delle dimensioni analitiche.

Nondimeno, possono essere fin da subito proposti i requisiti del sistema di indicatori che saranno applicati allo scopo. Si tratta di indicatori riferiti alle “Unità di processo” dipartimentali e localizzabili sui processi da esse aggregate in considerazione della dimensione dell’attraversamento stesso. In proposito torna utile far nuovamente riferimento allo **schema G 1** che segnala sulla colonna “Indicatore rilevanza” i processi che hanno maggiore consistenza degli attraversamenti nei Dipartimenti. Su di essi saranno individuati idonei indicatori (o utilizzati quelli già mappati sul processo) per ottenere stime dimensionali delle “Unità di processo” basate sulla rilevanza dei processi che le attraversano.

Stimate quindi le “Unità di processo”, sarà possibile, come ultimo step, derivare la misura dimensionale di ciascun Dipartimento nel suo complesso come somma delle dimensioni delle sue “Unità di processo”. L’unico vincolo imposto dal modello è che la dimensione del sistema dei Dipartimenti rispetti i vincoli dimensionali esposti nell’allegato C.

Il perfezionamento di tale lavoro dimensionale, da condurre e concludere in sinergia con i Dipartimenti, è rinviato alla conclusione di questa prima fase di riorganizzazione e prevederà la selezione degli indicatori di cui si propone un indicativo set (**all. G 2**).

Per concludere l'analogia con quanto fatto per le Aree, si allega alla **scheda G** l'enunciazione della *mission* di Dipartimento e l'attribuzione dei relativi atti di competenza.

Funzioni amministrative del Dipartimento

Posta la generale strumentalità delle attività tecniche e amministrative per il perseguimento della *performance* nella ricerca, nella didattica, nel trasferimento tecnologico, nel supporto all'attività assistenziale, e dunque complessivamente per il perseguimento integrato degli obiettivi istituzionali dell'Ateneo, possiamo identificare la *mission* dell'apparato amministrativo di un Dipartimento Universitario, nato dalla riforma introdotta dalla L.240/2010, come di seguito sintetizzato:

1. Garantire, nel tempo, struttura e dinamiche organizzative, persone, flussi comunicazionali interni ed esterni adeguati alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, e significativamente a quelli di Dipartimento, per fornire agli utenti esterni ed interni servizi sempre più caratterizzati dalla qualità e dall'efficacia, dalla velocità d'azione, dall'attenzione alle esigenze del "cliente" valorizzando l'immagine dipartimentale nei confronti dei principali *stakeholders*;
2. Assicurare, in modo adeguato, la gestione di tutte le principali attività amministrativo-contabili del Dipartimento, il supporto a tutte le iniziative istituzionali collegate al Consiglio, alla Giunta e al Direttore ponendo in essere tutte le azioni necessarie a dare seguito alle deliberazioni assunte;
3. Garantire, nel rispetto degli indirizzi generali e dei processi di Ateneo, per la parte di propria competenza:
 - a. La fornitura di beni e servizi indispensabili alla realizzazione delle attività istituzionali di ricerca e didattica nonché a quelle di ordinario funzionamento della struttura;
 - b. Lo svolgimento delle procedure di reclutamento di personale esterno per le finalità di ricerca e di didattica;
 - c. L'apporto funzionale alla gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca.

Nel compimento della propria missione il Dipartimento si ispira ai seguenti criteri:

- unitarietà gestionale, integrazione funzionale e organizzativa tra Dipartimento e Uffici centrali;
- orientamento ai risultati (*outcome*) oltre che ai prodotti (*output*), alla soddisfazione dell'utenza e alla riduzione della spesa e degli sprechi;
- potenziamento delle pratiche di *benchmarking* per individuare e perseguire gli ambiti di miglioramento frutto dell'esempio dei best performer interni ed esterni;
- rispetto dei principi etici cui si ispira l'Università.

G.1 Processi dei Dipartimenti e pesatura delle "Unità di Processo"

Unità di Processo	Codice processo	Processi	Indicatore rilevanza se a.>	Dipartimenti/Centri di ricerca di area non medica	Dipartimenti e Scuola di Area Medica	Scuole/Corsi di Studio
			0,3	a.	b.	c.
Amministrazione	1	Elezioni		0,24	0,00	0,15
Amministrazione	2	Accesso agli atti e protocollo		0,07	0,03	0,04
Amministrazione	3	Affari generali e tutela legale	Si	0,46	0,18	0,00
Amministrazione	6	Supporto agli organi		0,06	0,03	0,06
Amministrazione	7	Approvvigionamenti	Si	0,34	0,07	0,10
Amministrazione	11	Gestione eventi e cerimonie		0,22	0,04	0,06
Amministrazione	12	Gestione dell'immagine coordinata		0,06	0,02	0,04
Amministrazione	41	Gestione aule, accessi		0,29	0,00	0,52
Amministrazione	43	Gestione dei servizi economici		0,21	0,00	0,00
Amministrazione	44	Bilancio	Si	1,21	0,16	0,00
Amministrazione	49	Gestione patrimonio mobiliare	Si	0,52	0,10	0,00
Amministrazione	50	Sicurezza	Si	0,43	0,17	0,00
Amministrazione	55	Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	Si	0,90	0,00	0,00
Amministrazione	57	Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	Si	0,37	0,00	0,00
Assistenziale	61	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca		0,00	0,37	0,00
Didattica	14	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio	Si	0,56	0,00	0,67
Didattica	16	Offerta formativa	Si	1,34	0,18	0,80
Didattica	17	Orientamento		0,00	0,20	0,89
Didattica	18	Qualità della didattica	Si	0,71	0,14	0,43
Didattica	15	Interventi a favore degli studenti		0,00	0,00	0,44
Didattica	19	Stage e tirocini	Si	0,89	0,18	0,54
Didattica	20	Supporto alla didattica integrata con AOUC		0,00	0,15	0,00
Didattica	21	Progetti/contratti finanziati	Si	0,51	0,00	0,15
Direzione	5	Supporto ai processi decisionali	Si	0,33	0,13	0,20
Direzione	8	Comunicazione esterna		0,18	0,04	0,05
Direzione	9	Comunicazione interna		0,04	0,02	0,03
Direzione	10	Gestione sito web	Si	0,35	0,07	0,11
Direzione	13	Piano di Comunicazione	Si	0,95	0,19	0,28
Direzione	31	Programmazione Risorse Umane	Si	0,45	0,00	0,00
Direzione	32	Programmazione		0,22	0,00	0,00
Direzione	33	Controllo di gestione		0,21	0,10	0,10
Direzione	34	Organizzazione	Si	0,80	0,00	0,00
Direzione	35	Qualità dell'amministrazione	Si	0,31	0,06	0,09
Direzione	48	Piano edilizio	Si	0,88	0,00	0,00
Direzione	56	Sistemi informativi		0,19	0,07	0,11
Internazionalizzazione	22	Mobilità Internazionale	Si	0,71	0,14	0,43
Internazionalizzazione	23	Gestione delle relazioni internazionali	Si	1,23	0,16	0,25
Rapporti con terzi	4	Convenzioni istituzionali	Si	0,35	0,00	0,11
Rapporti con terzi	62	Conto terzi		0,24	0,16	0,00
Rapporti con terzi	63	Attività commerciale		0,14	0,05	0,00
Ricerca	39	Programmazione risorse alla ricerca	Si	1,68	0,22	0,00
Ricerca	36	Qualità della ricerca	Si	1,31	0,17	0,00
Ricerca	37	Divulgazione dei prodotti della ricerca	Si	1,87	0,50	0,00
Ricerca	38	Progetti di ricerca	Si	1,87	0,50	0,00
Ricerca	40	Supporto ai progetti di ricerca sanitari		0,00	0,24	0,00
Ricerca	60	Promozione della cultura scientifica	Si	0,33	0,13	0,00
Risorse umane	24	Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	Si	0,56	0,11	0,17
Risorse umane	25	Reclutamento di personale non strutturato	Si	1,14	0,15	0,00
Risorse umane	27	Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	Si	0,49	0,00	0,00
Risorse umane	28	Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL		0,19	0,04	0,06
Risorse umane	29	Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	Si	0,97	0,13	0,00
Risorse umane	45	Gestione economica del personale	Si	0,81	0,00	0,00
Trasferimento	51	Incubatore di Impresa - Start-Up	Si	1,60	0,43	0,00
Trasferimento	52	Spin-Off	Si	1,60	0,43	0,00
Trasferimento	53	Brevetti e Diritti d'Autore	Si	0,87	0,23	0,00
Trasferimento	54	Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico	Si	1,60	0,21	0,00
	26	Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)		0,00	0,00	0,00
	30	Formazione		0,00	0,00	0,00
	42	Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati		0,00	0,00	0,00
	46	Gestione Patrimonio Immobiliare		0,00	0,00	0,00
	47	Programmazione e Gestione Interventi sul Patrimonio Immobiliare		0,00	0,00	0,00
	58	Gestione e sviluppo della biblioteca digitale		0,00	0,00	0,00
	59	Gestione e Valorizzazione delle collezioni		0,00	0,00	0,00

36

Proposta analisi							Peso Unità di Processo su totale Dipartimenti	Peso "Aree scuole" su totale Scuole
Unità di Processo	p1. Peso Dip non medici	p2. Peso Dip. Scuole Mediche	Somma pesi p1+p2	Indicatori proposti	Scuole			
Amministrazione	5,38	0,82	6,20	Contabili, Istituzionali, Impieghi, ...	0,97	54,75	8,59	
Assistenziale	0,00	0,37	0,37	?	0,00	3,24	0,00	
Didattica	4,02	0,84	4,86	CdS, insegnamenti, coperture, ...	3,92	42,90	34,59	
Direzione	4,90	0,68	5,58	Impieghi, ...	0,97	49,27	8,60	
Internazionalizzazione	1,94	0,31	2,25	Mobilità, rapporti scambio, ...	0,67	19,84	5,94	
Rapporti con terzi	0,73	0,22	0,95	Convenzioni, C/T, ...	0,11	8,36	0,93	
Ricerca	7,07	1,76	8,83	VQR, PRIN, FIRB, UE, ...	0,00	77,98	0,00	
Risorse umane	4,15	0,43	4,58	Indicatori sul personale strutturato e non, ...	0,22	40,41	1,96	
Trasferimento	5,66	1,30	6,96	Progetti, spin-off, brevetti, ...	0,00	61,45	0,00	
						358,20	60,60	

G.2. Proposta indicatori delle Unità di Processo nelle strutture dipartimentali

Unità di Processo	Processi afferenti	Rilevanza	Indicatore 1		Indicatore 2	
			Ambito	Natura	Ambito	Natura
Amministrazione	Elezioni					
Amministrazione	Accesso agli atti e protocollo					
Amministrazione	Affari generali e tutela legale	Si	Numero pratiche inviate			
Amministrazione	Supporto agli organi					
Amministrazione	Approvvigionamenti	Si	Numero fatture passive registrate per competenza	Quantitativa		
Amministrazione	Gestione eventi e cerimonie					
Amministrazione	Gestione dell'immagine coordinata					
Amministrazione	Gestione aule, accessi					
Amministrazione	Gestione dei servizi economici		N.registrazioni	Quantitativa		
Amministrazione	Bilancio	Si	Bilancio amministrato	Quantitativa	numero mandati e reversali emesse	Quantitativa
Amministrazione	Gestione patrimonio mobiliare	Si		Quantitativa	Numerosità beni inventariati	Quantitativa
Amministrazione	Sicurezza	Si	azioni poste in essere			
Amministrazione	Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	Si	Numero postazioni	Quantitativa	Infrastrutture specialistiche	Qualitativa
Amministrazione	Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	Si	Numero protocolli	Quantitativa	-	
Assistenziale	Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca		Personale assistenziale	Quantitativa	Numero posti letto collegabili	Quantitativa
Didattica	Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici) relativi a tutti i livelli dei corsi di studio	Si	Numero studenti nei CdS di afferenza	Quantitativa	Numero studenti post-laurea nel dottorato, master e corsi	Quantitativa
Didattica	Offerta formativa	Si	Numero corsi e curricula nei CdS	Quantitativa	Numero corsi e curricula nei corsi post-laurea, dottorato	Quantitativa
Didattica	Orientamento					
Didattica	Qualità della didattica	Si	Numero CdS in qualità	Quantitativa	-	
Didattica	Stage e tirocini	Si	Numero studenti nei CdS	Quantitativa	Relazioni col territorio	Qualitativa
Didattica	Supporto alla didattica integrata con AOUC					
Didattica	Progetti/contratti finanziati	Si	Volume/anno progetti finanziati	Quantitativa	Numero progetti attivati	Quantitativa
Direzione	Supporto ai processi decisionali	Si	Numerosità organi	Quantitativa	Numero sedute	Quantitativa
Direzione	Comunicazione esterna					
Direzione	Comunicazione interna					
Direzione	Gestione sito web	Si	Numero siti web gestiti	Quantitativa	Numero pagine siti web	Quantitativa
Direzione	Piano di Comunicazione	Si	Canali di comunicazione	Quantitativa	-	
Direzione	Programmazione Risorse Umane	Si	Personale in servizio (docente/ricercatore/TA per i dip; solo personale t/a per Scuola)	Quantitativa	Numero SSD di referenza	Quantitativa
Direzione	Programmazione					
Direzione	Controllo di gestione					
Direzione	Organizzazione	Si	Numero posizioni individuate	Quantitativa	Referenza di Scuola	Qualitativa
Direzione	Qualità dell'amministrazione	Si	Impiego di strumenti di qualità	Qualitativa		
Direzione	Piano edilizio	Si	Superfici	Quantitativa	Numero immobili o strutture separate	Quantitativa
Direzione	Sistemi informativi					
Internazionalizzazione	Mobilità Internazionale	Si	Numero studenti mobilità (solo Scuola ma con ricaduta sul dip sede di rif)	Quantitativa	Numero personale in mobilità	Quantitativa
Internazionalizzazione	Gestione delle relazioni internazionali	Si	Numero convenzioni internazionali	Quantitativa	-	
Rapporti con terzi	Convenzioni istituzionali	Si	Numero convenzioni	Quantitativa	-	
Rapporti con terzi	Conto terzi		Volume di affari (ricavi annui)	Quantitativa	n. convenzioni	Quantitativa
Rapporti con terzi	Attività commerciale (merchandising)					
Ricerca	Programmazione risorse alla ricerca	Si	Personale dedicato alla ricerca	Quantitativa	Dotazioni Dipartimenti	Quantitativa
Ricerca	Qualità della ricerca	Si	Percorsi di qualità della ricerca	Qualitativa	-	
Ricerca	Divulgazione dei prodotti della ricerca	Si	Numero prodotti della ricerca	Quantitativa	-	
Ricerca	Progetti di ricerca	Si	Numero progetti di ricerca	Quantitativa	Volume progetti europei (ricavi/anno)	Quantitativa
Ricerca	Supporto ai progetti di ricerca sanitari					
Ricerca	Promozione della cultura scientifica	Si	Numero di eventi organizzati di medie dimensioni organizzati	Quantitativa	-	
Risorse umane	Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	Si	Numero ricercatori reclutati	Quantitativa	-	
Risorse umane	Reclutamento di personale non strutturato	Si	Numero personale non strutturato reclutato	Quantitativa	-	
Risorse umane	Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	Si	Numero docenti	Quantitativa	Numero pratiche da docenti (compreso extra impiego con PERLA PA)	Quantitativa
Risorse umane	Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL					
Risorse umane	Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	Si	Numero personale non strutturato	Quantitativa	-	
Risorse umane	Gestione economica del personale	Si	Numero del personale	Quantitativa	Missioni gestite	Quantitativa
Trasferimento	Incubatore di Impresa - Start-Up	Si	Numero imprese	Quantitativa	-	
Trasferimento	Spin-Off e Laboratori congiunti	Si	Numero spin-off approvati	Quantitativa	Laboratori congiunti	Quantitativa
Trasferimento	Brevetti e Diritti d'Autore	Si	Numero brevetti	Quantitativa	-	
Trasferimento	Progetti nazionali e regionali a Trasferimento Tecnologico	Si	Numero progetti	Quantitativa	Volume progetti (ricavi/annuo)	

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Dipartimenti	Supporto agli Organi	Convocazione sedute Consiglio Dipartimento	
Dipartimenti	Sicurezza	Medico Veterinario	
Dipartimenti	Supporto agli Organi	Convocazione sedute Consiglio Dipartimento, Verbali sedute Consiglio e Giunta	
Dipartimenti	Elezioni	Elezioni delle rappresentanze nel Consiglio di Dipartimento	Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali
Dipartimenti	Elezioni	Elezioni dei Direttori dei Dipartimenti	Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali
Dipartimenti	Elezioni	Elezioni rappresentanti degli studenti nei Consigli di Dipartimento	Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali
Dipartimenti	Approvvigionamenti	Gare di appalto, procedure negoziate e spese in economia (lavori, servizi e forniture)	Centrale d'Acquisto
Dipartimenti	Approvvigionamenti	Affidamento, ivi compresi quelli di affidamento diretto	Centrale d'Acquisto
Dipartimenti	Reclutamento di personale non strutturato	Valutazione comparativa per affidamento di incarichi di collaborazione (occasionale, continuativa)	Risorse Umane
Dipartimenti	Gestione giuridica e amministrativa del personale TA e CEL	Incarichi di insegnamento all'interno dell'Ateneo	Risorse Umane
Dipartimenti	Offerta formativa/gestione carriere studenti	Master	Servizi alla Didattica
Dipartimenti	Progetti di ricerca	Fondi di Ateneo per la ricerca scientifica	Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Dipartimenti	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Assegni di ricerca tipo b	Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Dipartimenti	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Borse di studio e di ricerca	Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Dipartimenti	Programmazione risorse alla ricerca/progetti di ricerca	Premi	Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Dipartimenti	Qualità della ricerca	Valutazione della Qualità della Ricerca	Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Dipartimenti	Divulgazione dei prodotti della ricerca	Catalogo UGOV-RICERCA	Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Dipartimenti e Area Programmazione	Bilancio	Documenti contabili pubblici preventivi	Servizi Finanziari

E.2. Atti soggetti a pubblicazione per area/struttura di riferimento

Area/struttura di riferimento	Processo	Atti soggetti a pubblicazione/Oggetto	Eventuale/i altra/e Strutture competente/i
Dipartimenti e Area Programmazione	Bilancio	Documenti contabili pubblici consuntivi	Servizi Finanziari
Dipartimenti e Scuole	Gestione delle Relazioni Internazionali	Stipula di accordi di cooperazione interuniversitaria internazionale	Coordinamento Relazioni Internazionali
Scuole	Gestione aule ed accessi	Concessione spazi, sponsor ecc	Servizi Patrimoniali e Logistici
Scuole	Elezioni	Elezioni rappresentanti degli studenti nel Consiglio di Corso di Laurea	Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali
Scuole	Elezioni	Elezioni rappresentanti degli studenti nei Consigli delle Scuole	Coordinamento staff di direzione - Affari generali e istituzionali
Scuole	Gestione carriere studenti	Esami di stato	Servizi alla Didattica
Scuole	Mobilità Internazionale	Mobilità studenti su accordi Internazionali	Coordinamento Relazioni Internazionali
Scuole	Mobilità Internazionale	Lifelong Learning Programme – LLP /Erasmus per studio o placement.	Coordinamento Relazioni Internazionali

Principi e criteri guida per il modello di funzionamento delle funzioni amministrative di Dipartimento.

Nel momento applicativo della Legge di Riforma 240/2010, a seguito delle relative scelte statutarie, l'Ateneo ha avviato un'organizzazione costruita su 24 Dipartimenti.

Per quanto assunto a riferimento e suggellato dal modello, essi sono **titolari dei processi di maggior rilevanza istituzionale** ed essendo **erogatori dei relativi servizi**, la loro attività è direttamente collegata ai risultati attesi dagli indirizzi strategici. Le attuali strutture muovono dall'evoluzione di precedenti realtà e si differenziano notevolmente in termini di personale docente, ricercatori, assegnisti, borsisti, dottorandi, personale tecnico amministrativo, numero di sedi, tipologie di attività, presenza di centri o scuole come strutture di riferimento e carico di lavoro.

Inoltre solo una parte ha potuto registrare, fin dall'inizio della propria attività, la presenza di un Responsabile Amministrativo.

Le difficoltà operative iniziali sono quindi essenzialmente riconducibili alle nuove attribuzioni previste dalla legge ai Dipartimenti (es. didattica, programmazione personale docente, ecc..), al ridotto numero di personale amministrativo in organico, peraltro non sempre dotato di competenze adeguate, e alla contemporanea venuta meno di alcuni servizi in precedenza aggregati e resi dai Poli in via di dismissione a far data dal 1/1/2013.

Assecondando l'attuale rilevanza, si è optato fin dall'inizio per affidare le funzioni amministrative di tali strutture a personale in possesso di elevata professionalità (EP).

Il modello dipartimentale è infatti collocato al centro del funzionamento dell'Ateneo e la relativa tecnostruttura è oggetto di interventi di progressiva implementazione.

Ad oggi sono affidate le responsabilità di 20 Dipartimenti, 2 affidati *ad interim*, 2 ancora vacanti. Al personale incaricato di funzioni di RAD sono affidati i compiti descritti nel D. D. n. 2203 (prot. n. 125228) del 6 dicembre 2012.

Nel momento di affidamento delle funzioni, gli incarichi degli EP/RAD sono stati pesati sulla base di indicatori di onerosità amministrativa che hanno prodotto una variegata fasciazione.

Essa è riportata nel successivo **documento L**.

Tale pesatura non è ora allineata con l'organizzazione per processi, condivisa nel suo impianto ed esiti con i RAD.

Essa viene tuttavia provvisoriamente mantenuta nelle more di provvedere al dimensionamento su ciascun Dipartimento dei processi a ciascuno afferente come definito nelle relative unità nell'**allegato G**.

Come si descriverà nel seguito è necessario, come per l'Amministrazione centrale, un intervento di riconduzione ai limiti del fondo dell'indennità di posizione anche al fine di favorire per il personale EP un impianto retributivo maggiormente orientato alla valutazione del risultato.

Anche tale approccio infatti assimila il RAD alla figura dei Dirigenti secondo analoghe funzioni gestorie ai medesimi conferiti nei rispettivi contesti.

È auspicabile che anche nell'ambito dipartimentale, così come per le aree dirigenziali, si applichino meccanismi di rotazione degli incarichi ai sensi della Legge 190/2012.

Tuttavia, in questa fase, stante la necessità di consolidamento dell'esperienza, si opta per la stabilizzazione degli incarichi, salvo assecondare opportunità eventualmente orientate in modo guidato a mutuare professionalità fra ambiti interdipartimentali e anche fra strutture centrali e dipartimentali.

Il modello di funzionamento interno dei Dipartimenti non richiede altre figure di personale EP con funzioni di gestione, ma spinge a collocare sugli aggregati di processo il personale della medesima qualifica, sia amministrativa che tecnica eventualmente presente nei contesti.

Ciò con particolare riguardo al personale tecnico non più adibito al diretto supporto a progetti di ricerca e ricollocabile su processi trasversali.

Per il funzionamento interno è stata inizialmente prevista la possibilità di attivare figure di responsabili di unità operative, di Cat. D, in numero prefissato di 3 (amministrazione-contabilità, ricerca, didattica) che potessero efficacemente supportare il RAD. Peraltro non tutti i Dipartimenti hanno attivato queste figure sia per scelte obbligate (assenza di personale di adeguata categoria) sia per effetto di scarsa chiarezza in relazione al ruolo e alle rispettive attribuzioni, nonché per lo scarso appeal economico e per la inesistente differenziazione pur a fronte di diversa possibile onerosità in relazione alle diverse strutture di afferenza. Tutte infatti hanno avuto eguale indennità senza alcuna differenziazione né fra responsabili interni alla medesima struttura né fra responsabili analoghi di dipartimenti diversi.

Tale previsione organizzativa, ancorché non perfezionata, si caratterizza comunque per il fatto di introdurre logiche piramidali all'interno del Dipartimento, le cui principali conseguenze, sono, da un lato, quella di destinare alle UU.OO. costituente personale per lo più già presente, facente parte di piccoli gruppi, negando la necessaria trasversalità e fungibilità, dall'altra di ridurre le prerogative di gestione del RAD.

Tale assetto non pare dunque coerente non solo con le nuove logiche dell'organizzazione per processi, ma anche dissonante rispetto alle esigenze di trasversalità e flessibilità che è irrinunciabile nel Dipartimento, tenuto conto dell'esiguità delle risorse assegnate e delle responsabilità affidate ai RAD per la conservazione di una visione unitaria e generale.

Anche nei Dipartimenti, pertanto, alla stregua di quanto affermato per le aree dirigenziali, si sostiene la preferenza per un modello che affidi ad un unico soggetto (RAD) le prerogative gestionali.

A ciascuno di essi è affidato un budget quali risorse da fondo D per l'attribuzione di funzioni specialistiche secondo il modello "a mattoncino" descritto nell'**allegato G** negli ambiti di valore che si dedurranno del dimensionamento da effettuare sugli indicatori di processo e secondo i criteri concertati con le rappresentanze sindacali e proposti **nell'allegato E** (aggregati di processo con pesatura da 2 a 5).

Le risorse afferenti al mondo dipartimentale si muovono nell'assegnazione della percentuale calcolata nel 36% (vedi **schema C**).

A queste possono essere aggiunte le percentuali attribuite alle strutture amministrativamente afferenti (Scuole e Centri).

Quanto ai principi e criteri per rendere omogeneo il funzionamento interno, la materia è stata oggetto di ampio confronto e dibattito.

Essa si orienta al maggior coinvolgimento e partecipazione di tutte le risorse alla vita dipartimentale e alla rilevanza delle relative funzioni.

La valorizzazione del personale si realizza pertanto attraverso la preferenza per l'istituto dell'attribuzione di "funzioni specialistiche".

Tale attribuzione potrà avvenire opportunamente al termine della ripesatura di ciascun Dipartimento in relazione ai processi afferenti ed in considerazione del loro dimensionamento.

Allo Stato attuale la fascia dell'indennità degli EP è ricondotta ai limiti di fondo spettante e secondo il modello retributivo descritto nell'**allegato L**.

Modello retributivo dei Dirigenti per la definizione dell'indennità di posizione e di risultato

L'attuale sistema di erogazione del trattamento accessorio del personale Dirigente presenta alcune criticità che rendono necessaria una complessiva revisione al fine sia di valorizzare pienamente la figura dirigenziale, caratterizzarne le peculiarità e connotarla di maggiore duttilità con le esigenze dell'organizzazione, sia per facilitare l'ormai inevitabile rotazione degli incarichi in una realtà tendenzialmente improntata alla valorizzazione delle competenze professionali più che manageriali, sia infine per implementare le regole della misurazione dei risultati connessi agli obiettivi di attività e di organizzazione.

Al fine di presentare un quadro completo si riepiloga di seguito la modalità con cui viene attualmente corrisposta la Retribuzione di Posizione e di Risultato dei Dirigenti.

❖ *Attuale situazione*

Il vigente "Regolamento per l'individuazione dei criteri organizzativi, di valutazione e di conferimento degli incarichi dell'Università degli Studi di Firenze", adottato con D.R. n. 519 del 17 giugno 2011, individua tre tipologie organizzative, denominate "Area Semplice", "Area Complessa" e "Dipartimento". Alla suddetta articolazione corrisponde la suddivisione in tre fasce. Il medesimo Regolamento determina altresì i criteri per la complessità della posizione organizzativa utile a collocare ogni Unità Organizzativa nella rispettiva fascia e identifica per ognuna di esse la corrispondente Retribuzione di Posizione che, se per la prima fascia assume un unico valore, per la seconda e la terza fascia può assumere sette valori crescenti, denominati "parametri retributivi" ("par"), come risulta dal seguente schema:

Fascia	tipologia org.va	par1	par2	par3	par4	par5	par6	par7
3	Area Semplice	12.956,66	14.526,52	16.897,42	19.268,33	21.639,24	24.010,15	26.381,05
2	Area Complessa	28.751,96	31.122,87	33.493,77	35.864,68	38.235,59	40.606,50	42.977,40
1	Dipartimento	par "n" + 2.370,91						

Ad ogni "parametro" è associato un valore, espresso nello schema seguente, correlato alla cumulata dei punteggi annuali che il dirigente deve aver raggiunto per conseguirlo.

Fascia	tipologia org.va	par1	par2	par3	par4	par5	par6	par7
3	Area Semplice	0	500	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
2	Area Complessa	0	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000	8.000
1	Dipartimento	qualsiasi						

Tale sistema comporta l'attribuzione ad ogni dirigente di una Retribuzione di Posizione collegata, in prima applicazione, alla tipologia organizzativa a cui appartiene l'Unità da ciascuno diretta. Nel caso in cui tale Unità Organizzativa appartenga alla tipologia "Area Semplice" o "Area Complessa", al dirigente sarà inizialmente corrisposta la Retribuzione di Posizione collegata al "parametro retributivo 1" e successivamente, nel caso ottenga una cumulata di punteggi annuale utile al passaggio al "par" successivo, gli verrà corrisposta la Retribuzione di Posizione corrispondente al "par" conseguito.

Ovviamente quanto sopra illustrato tiene conto delle limitazioni previste dall'art. 9 comma 1 del D.L. 78/2010, convertito con modificazioni dalla Legge 122/2010, e della successiva proroga fino al 31 dicembre 2014 dettata dall'art. 1 comma 1 lett. a) del DPCM n. 122 del 4 settembre 2013.

Appare utile far presente che, ai sensi dell'art. 13 del citato Regolamento, denominato "Disposizioni transitorie e finali", ai dirigenti di ruolo, in servizio alla data di entrata in vigore del medesimo, è stata mantenuta la Retribuzione di Posizione all'epoca percepita.

Per quanto riguarda la Retribuzione di Risultato, attualmente è prevista la seguente articolazione in livelli di merito:

	Performance		% della Retribuzione di posizione
	Da	a	
Liv. Merito 1	90,01%	100,00%	30%
Liv. Merito 2	80,01%	90,00%	27%
Liv. Merito 3	70,01%	80,00%	25%
Liv. Merito 4	60,01%	70,00%	22%
Liv. Merito 5	50,00%	60,00%	20%
Liv. Merito 6	meno del 50 %		0%

Il modello sopra illustrato ed attualmente in vigore, presenta una rilevante **criticità**, relativa alla Retribuzione di Posizione; infatti il CCNL di riferimento prevede l'assegnazione al Dirigente di un trattamento economico correlato alle funzioni attribuite e alle connesse responsabilità, opportunamente graduate dall'Amministrazione, mentre l'attuale sistema mette in relazione la Retribuzione di Posizione con la "pesatura" dell'Unità Organizzativa diretta, solo all'atto del conferimento dell'incarico. Nei successivi anni infatti la stessa retribuzione potrà subire incrementi che non sono strettamente collegati ad un effettivo aumento di responsabilità o di funzioni connesse alla posizione assegnata, bensì alla cumulata dei punteggi conseguiti dal Dirigente e moderati dalla valutazione degli obiettivi raggiunti, elementi quindi correlati non tanto alla "pesatura" dell'Area assegnata, quanto ai risultati raggiunti dal singolo dirigente in relazione agli obiettivi assegnati.

Tale criticità, unita all'esigenza di un modello organizzativo incentrato sulla flessibilità che consenta di adeguarsi ai continui interventi normativi, hanno dettato l'esigenza di riformulare l'attuale modello.

Preme ricordare che negli ultimi anni il legislatore ha posto particolare attenzione al mondo accademico ed è intervenuto più volte con disposizioni che hanno inciso direttamente o indirettamente sulla politica di programmazione, di organizzazione e di finanziamento delle Università. Basti pensare al complesso sistema di riforme statutarie e organizzative predisposte in osservanza della legge 240/2010, all'adozione di un bilancio unico, all'introduzione del regime di contabilità economico-patrimoniale, alla scarsità di risorse che complessivamente caratterizzano il finanziamento del sistema universitario nazionale.

Tale clima di incertezza e di continua trasformazione, ha comportato la necessità di adeguare continuamente gli obiettivi strategici dell'Ateneo, che, seppur definiti e individuati dagli Organi di Governo, ricadono su tutto il personale e quindi inizialmente proprio sui dirigenti.

La finalità che dovrà pertanto perseguire il nuovo modello è quella di creare un sistema flessibile che permetta di coinvolgere i dirigenti nella realizzazione di obiettivi strategici e trasversali, da individuare anche di volta in volta in conformità alle linee di indirizzo dettate dagli Organi di Governo.

Pertanto i criteri organizzativi, di conferimento e di valutazione degli incarichi, da adottare dovranno consentire di assegnare ai dirigenti, oltre alle ordinarie funzioni e responsabilità correlate all'area diretta, ulteriori attività mirate al conseguimento di obiettivi specifici, che siano di stimolo all'attività dirigenziale stessa e rendano coesa l'organizzazione in una dimensione articolata e complessa.

Inoltre, il nuovo sistema, pur nel rispetto dei vincoli contrattuali, mira a raggiungere una maggiore flessibilità nell'utilizzo delle posizioni dirigenziali, stante l'esiguità del loro numero, tale da garantire una opportuna rotazione, nonché a valorizzare le capacità manageriali attualmente non sollecitate, più che le sole competenze professionali, in ciò di fatto accentuando l'apporto partecipativo dei dirigenti agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

In sostanza l'impianto che si propone si muove nell'ottica già evidenziata dalle modifiche normative apportate al D.Lvo 165/2001, nella parte in cui viene maggiormente valorizzata la componente del trattamento accessorio legata ai risultati raggiunti.

L'ipotesi di riorganizzazione prospettata consegue l'obiettivo di una riduzione delle posizioni dirigenziali ad un numero tale da poter garantire la loro completa copertura mediante il personale attualmente in organico, con una conseguente riduzione proporzionale del relativo fondo, al fine di adeguarlo alle effettive posizioni da remunerare.

Infatti le economie generatesi a seguito di posizioni organiche non coperte, hanno comportato il generarsi di somme non spese, pari ad oggi a € 423.463 (lordo dipendente), che potranno essere usate per finanziare i sopra citati obiettivi trasversali e strategici.

Si ritiene in sintesi che l'impianto proposto possa favorire il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- il rispetto delle disposizioni contrattuali vigenti ed in particolare il conferimento di incarichi di posizione valorizzati in ragione della loro effettiva pesatura e insita complessità;
- la possibilità di incrementare la retribuzione di risultato di un'ulteriore quota collegata ad obiettivi strategici e a funzioni trasversali, la cui pesatura di raggiungimento è predeterminata.

- la riduzione delle Aree, rende attuabile la proporzionale riduzione del fondo con un contributo importante alla razionalizzazione nell'uso delle pubbliche risorse richieste ed attese dal sistema complessivo.

Si illustra di seguito l' ***Ipotesi Sistema Valutazione Dirigenti e corresponsione Retribuzione di Posizione e di Risultato***¹, che si intende adottare.

❖ ***Ipotesi Sistema Valutazione Dirigenti e corresponsione Retribuzione di Posizione e di Risultato***

- Retribuzione di Posizione

La Retribuzione di Posizione è articolata in **quattro fasce**, secondo il grado di responsabilità e di funzioni connesse all'Area diretta.

La collocazione delle Aree nelle rispettive fasce è attuata mediante l'individuazione di una serie di parametri, che opportunamente pesati consentono l'attribuzione di un punteggio ai processi che fanno capo alle singole Aree (vedi schema sub C).

I parametri utilizzati riguardano: il rapporto alla consistenza dell'utenza sia esterna che interna, al grado di responsabilità connessa alle attività svolte, al livello di complessità dei processi gestiti e alla rilevanza del processo stesso.

Prioritariamente si è proceduto ad applicare la riduzione del fondo, certificato dal Collegio dei Revisori dei Conti per l'anno 2014, al numero delle posizioni dirigenziali a regime (9).

Il fondo per l'anno 2014, al netto delle somme provenienti dall'anno precedente ammonterebbe così a € 438.544,00 invece di € 514.194,00 (importi al netto delle riduzioni di legge) con una contrazione di € 75.650,00 (al netto delle riduzioni di legge).

Nello schema seguente si evidenzia la distribuzione del fondo, così ridotto, applicando il Regolamento attualmente in vigore, senza considerare i compensi erogati per gli incarichi ad interim:

Importo complessivo fondo 2014 ridotto non comprensivo delle "somme non utilizzate anno precedente"	438.544,00	Ipotesi % di utilizzo del Fondo
Importo Retribuzione Posizione teorica senza interim	327.758,68	75,00%
Importo massima Retribuzione Risultato teorica senza interim	90.737,41	21,00%
Residuo	20.047,91	4,00%

Come si evince dal prospetto sopra riportato l'attuale sistema non consente a regime di utilizzare completamente l'ammontare del fondo.

La finalità del nuovo impianto è invece quella di distribuire completamente le risorse del fondo, e di spostare parte delle somme attualmente destinate alla Retribuzione di Posizione, sulla Retribuzione di Risultato, anche al fine di recepire le modifiche apportate al D. Lgs. 165/2001, nella parte in cui viene maggiormente valorizzata la componente del trattamento accessorio legata ai risultati raggiunti.

L'ipotesi di utilizzo del fondo potrebbe essere la seguente:

¹ Tutti gli importi del presente documento, se non diversamente specificato, sono da intendersi Lordo Dipendente.

Anno 2014		Ipotesi % di utilizzo del Fondo
Retribuzione Posizione	312.000,00	71,14%
Retribuzione di Risultato	126.544,00	28,86%
	438.544,00	

Si è quindi ipotizzato di individuare 4 fasce di Retribuzione di Posizione che permettano, di rispettare il rapporto fra fascia massima e minima entro i coefficienti di 1,4 - 3,5 stabiliti dall'art. 59 comma 2 lett. a) del CCNL 2002-2005, nel nostro caso il rapporto è pari a 2,71, e con valori proporzionali e tali da consentire il mantenimento del valore della fascia 1 al di sopra, anche se di poco, di quanto percepito attualmente dalla maggior parte dei dirigenti (€ 37.375,84). Tale scelta è motivata anche dal fatto che ai Dirigenti che coprono le Aree poste in Fascia 1, difficilmente potranno essere conferiti obiettivi strategici e/o funzioni trasversali, considerata l'elevata complessità delle Aree dirette.

Il valore delle fasce potrebbe essere così articolato:

Fascia	Importo annuo comprensivo di 13a (lordo dipendente)
Fascia 1	38.000,00
Fascia 2	35.000,00
Fascia 3	29.000,00
Fascia 4	14.000,00

Si ricorda che la previsione dell'art. 13 comma 7 del CCNL Area VII 2002-2005, relativa alla clausola di salvaguardia, è stata superata dall'art. 9 comma 32 del D.L. 31 maggio 2010, n. 78 convertito, con modificazioni, in legge 30 luglio 2010, n. 122. Tale previsione normativa comporta che, le pubbliche amministrazioni, alla scadenza di un incarico di livello dirigenziale, possono non confermarlo e conferire al dirigente un altro incarico **di valore economico inferiore**, senza dover rispettare il margine percentuale del 10% previsto dal CCNL.

- Retribuzione di Risultato

La quota destinata alla Retribuzione di Risultato valorizza sia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione alle funzioni connesse all'Area diretta, sia il grado di raggiungimento degli ulteriori obiettivi strategici e delle funzioni trasversali assegnati in base alla programmazione e alle linee di indirizzo, sia infine gli eventuali incarichi ad interim al verificarsi di eventuali cessazioni o assenza/aspettative.

Per maggior chiarezza si riepilogano di seguito i principali vincoli normativi posti all'utilizzo del fondo dai CCNL 2006-2009 e CCNL 2002-2005:

- ✓ in base all'art. 25 comma 1 CCNL 2006-2009, almeno il 15% delle risorse complessive del fondo deve essere destinato al finanziamento della Retribuzione di Risultato;

- ✓ in base all'art. 25 comma 3 CCNL 2006-2009, l'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20%. A tal proposito è utile ricordare che l'ARAN, nell'orientamento AVII_007 del 27/05/2011, ha precisato che, *tale limite è solo teorico, in quanto l'effettiva corresponsione delle somme così determinate deve corrispondere al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dirigente dall'Amministrazione;*
- ✓ in base all'art. 26 CCNL 2006-2009 la Retribuzione di Risultato deve essere articolata in almeno tre livelli di merito, graduati mediante l'applicazione di specifici parametri e nel contratto integrativo saranno determinate le quote di personale da collocare nei rispettivi livelli. Il personale da collocare nella fascia più elevata non potrà essere superiore al 30%;
- ✓ in base all'art. 27 CCNL 2002-2005 il trattamento economico dei dirigenti a cui sia stato affidato un incarico *ad interim* è integrato nell'ambito della Retribuzione di Risultato, di un ulteriore importo la cui misura potrà variare dal 15% al 25% del valore economico della Retribuzione di Posizione prevista per l'incarico ricoperto dal dirigente sostituito. Spetta alla contrattazione integrativa definire la percentuale.

Il nuovo impianto intende valorizzare nell'ambito della Retribuzione di Risultato:

- a) le competenze manageriali ed il grado di raggiungimento degli obiettivi annuali individuali, relativi all'Area di diretta responsabilità, così come previsto dall'art. 26 CCNL 2006-2009 e dall'art. 5 comma 11 del D.L. 95/2012;
- b) funzioni trasversali, individuate ed attribuite di volta in volta in numero variabile; ad ognuna di esse è assegnato un valore economico corrispondente alla rispettiva rilevanza;
- c) eventuali obiettivi strategici, individuati ed assegnati di volta in volta in numero variabile; ad ognuno di essi è assegnato un peso ed un conseguente valore economico, tenuto conto della rispettiva rilevanza calcolata sulla base degli stessi parametri usati per la pesatura delle Aree dirigenziali;
- d) eventuali incarichi *ad interim*, secondo quanto previsto dall'art. 27 CCNL 2002-2005.

Al fine di perseguire una maggiore flessibilità si propone di articolare in livelli di merito solo i risultati connessi alla responsabilità e al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, relativi all'Area di diretta responsabilità di cui alla **lettera a)**.

Si tenga conto che, in assenza del tavolo di contrattazione integrativa per il personale dirigente, le quote di personale da collocare nei rispettivi livelli sono definite con atto unilaterale dell'Amministrazione.

La relativa Retribuzione di Risultato è articolata, tenuto conto del grado di raggiungimento degli obiettivi, come segue:

Ipotesi Retribuzione Risultato					
Giudizio di valutazione	Livelli di Merito	% massima di personale da collocare	% di raggiungimento degli obiettivi		% di risultato
			Dal	Al	
Eccellenza	Liv. Merito 1	30%	95,01	100	30,00
Alta	Liv. Merito 2	100%	85,01	95	25,00
Sufficiente	Liv. Merito 3	100%	75	85	20,00
Valutazione negativa	Liv. Merito 4	100%	al di sotto 75		0

Come si evince dallo schema sopra riportato, se la valutazione è inferiore al 75% al dirigente non verrà corrisposta alcuna Retribuzione di Risultato ed in tal caso sarà attivata la procedura di cui all'art. 41 del D. Lgs. 150/2009 e quanto previsto in materia di responsabilità disciplinare.

Per quanto riguarda le funzioni trasversali di cui alla **lettera b)**, considerato che le stesse, proprio per soddisfare esigenze di flessibilità, possono non avere natura strutturale ma temporanea, saranno remunerate nell'ambito della quota annuale di competenza destinata alla Retribuzione di Risultato. Il valore economico assegnato ad ognuna di esse sarà corrisposto in modo proporzionale alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stesso. Annualmente, ad inizio anno, il budget destinato a remunerare le funzioni trasversali sarà quantificato come differenza, fra quanto destinato complessivamente alla Retribuzione di Risultato (pari nella nostra ipotesi a € 126.544,00) e l'importo massimo previsto per la remunerazione dei risultati degli obiettivi di cui alla **lettera a)**.

Per quanto riguarda gli obiettivi strategici di cui alla **lettera c)**, considerato che questi, proprio per soddisfare esigenze di adattabilità, non hanno natura strutturale ma temporanea, saranno remunerati a valere sulle somme non spese del fondo provenienti dall'anno precedente, quantificate di norma fino ad un massimo di € 40.000,00 annui. A tal proposito si tenga conto che attualmente nel fondo 2014 le somme non utilizzate anno precedente ammontano a € 423.463,00.

Il conferimento di incarichi aggiuntivi ulteriori rispetto a quelli connessi all'Area di diretta responsabilità del Dirigente, potrebbe conseguire anche lo scopo di essere "ex se" un elemento di riequilibrio della pesatura degli incarichi di primo conferimento e, pertanto, un elemento facilitante l'applicazione del principio di rotazione nel conferimento degli stessi. Per altri versi l'attribuzione di obiettivi strategici o funzioni trasversali, affermati come tali nell'organizzazione, è volta a favorire che essi siano un tessuto connettivo di tutto il personale al punto da poter essere, in quanto tali, conferiti anche al personale EP; essi potrebbero divenire piattaforma di progetto per la produttività collettiva previo il confronto sindacale. Essi pertanto tendono a favorire, al di là delle figure specialistiche o gestionali caratterizzanti le responsabilità conferite, elementi di obbligatorio confronto e sinergia fra le realtà centrali e quelle dipartimentali per il potenziamento complessivo dei servizi.

Come già evidenziato l'impianto proposto si muove nell'ottica di valorizzare maggiormente la componente del trattamento accessorio legata ai risultati raggiunti, spostando parte della quota precedentemente destinata alla Retribuzione di Posizione sulla quota destinata alla Retribuzione di Risultato. L'utilizzo di obiettivi strategici e di funzioni trasversali, consente potenzialmente di riequilibrare il trattamento accessorio complessivamente percepibile dai Dirigenti.

Per dimostrare quanto sopra si propone di seguito un'ipotesi di applicazione del nuovo modello:

Situazione teorica attuale

Area	IndPsz	%IndRisTeorica	Risultato	Totale annuo
Area I	37.375,84	30%	11.212,75	48.588,59
Area II	37.375,84	30%	11.212,75	48.588,59
Area III	37.375,84	27%	10.091,48	47.467,32
Area IV	37.375,84	27%	10.091,48	47.467,32
Area V	37.375,84	27%	10.091,48	47.467,32
Area VI	37.375,84	27%	10.091,48	47.467,32
Area VII	37.375,84	27%	10.091,48	47.467,32
Area VIII	37.375,84	27%	10.091,48	47.467,32
Area IX	28.751,96	27%	7.763,03	36.514,99
	327.758,68		90.737,41	418.496,09

Situazione teorica futura

A seguito della pesatura delle Aree si prospetta che 3 di queste siano collocate in Fascia 1, 4 in Fascia 2 e 2 in Fascia 3. Inoltre, ai fini dell'ipotesi, si è proiettata la situazione economicamente più onerosa ipotizzando di collocare i 2 Dirigenti che percepiscono la Retribuzione di Posizione più alta (Fascia I) nel primo livello di Merito ed i restanti nel secondo. Questo in considerazione del fatto che in base al CCNL degli aventi diritto, solo fino al massimo il 30%, pari a due Dirigenti, può essere collocato nel livello di merito più alto.

Denominazione Aree	Fascia	Retribuzione di Posizione	<u>Ipotesi</u> Liv. Merito	% di Risultato da impianto	Importo Retr. Max attribuibile secondo il Liv. Merito	Totale
Area I	Fascia 1	38.000,00	Liv. Merito 1	30	11.400,00	49.400,00
Area II	Fascia 1	38.000,00	Liv. Merito 1	30	11.400,00	49.400,00
Area III	Fascia 1	38.000,00	Liv. Merito 2	25	9.500,00	47.500,00
Area IV	Fascia 2	35.000,00	Liv. Merito 2	25	8.750,00	43.750,00
Area V	Fascia 2	35.000,00	Liv. Merito 2	25	8.750,00	43.750,00
Area VI	Fascia 2	35.000,00	Liv. Merito 2	25	8.750,00	43.750,00
Area VII	Fascia 2	35.000,00	Liv. Merito 2	25	8.750,00	43.750,00
Area VIII	Fascia 3	29.000,00	Liv. Merito 2	25	7.250,00	36.250,00
Area IX	Fascia 3	29.000,00	Liv. Merito 2	25	7.250,00	36.250,00
		312.000,00			81.800,00	393.800,00

E' facilmente comprensibile che la quota destinata alla Retribuzione di Posizione è ridotta con una contrazione di € 15.758,68 (327.758,68 - 312.000,00). Ovviamente anche la Retribuzione di Risultato collegata all'incarico prevalente, essendo calcolata come quota percentuale della Retribuzione di Posizione, passa da € 90.737,41 a € 81.800,00 con un decremento di € 8.937,41. Come si evince dallo schema sottostante, l'impianto a regime consente un avanzo del fondo, pari nella nostra ipotesi a € 44.744,00, da poter destinare alla remunerazione delle funzioni trasversali, a cui, secondo il diverso grado di rilevanza, sarà associato il relativo importo.

Anno 2014		% di utilizzo del Fondo	Utilizzo max del fondo per obiettivi	Residuo teorico ad inizio anno per funzioni trasversali
Retribuzione Posizione	312.000,00	71,14%	312.000,00	0,00
Retribuzione di Risultato	126.544,00	28,86%	81.800,00	44.744,00
	438.544,00		393.800,00	44.744,00

Si propone di articolare le funzioni trasversali nelle seguenti fasce:

	Rilevanza	Importi annui
Fascia A	1	7.000,00
Fascia B	2	6.000,00
Fascia C	3	5.000,00
Fascia D	4	4.000,00

Al dirigente che rivestirà la funzione di Vicario verrà attribuita la Fascia B, in considerazione del fatto che allo stesso, rispetto all'attuale assetto, verranno attribuite funzioni aggiuntive orientate a concorrere all'azione direzionale, in modo stabile, coordinato e coeso.

Tale è la condizione indispensabile affinché il Vicario possa sostituire il Direttore Generale nei casi di assenza ed impedimento garantendo analogia di approccio e omogeneità di visione e condotta.

Nel caso in cui, successivamente alla determinazione e al conferimento delle funzioni trasversali, la quota a tal fine destinata, pari nella nostra ipotesi € 44.744,00, non sia interamente assegnata, la somma residua potrà essere ripartita fra i Dirigenti, in modo proporzionale al grado di raggiungimento degli obiettivi di cui alla lettera a).

Potenzialmente tale impianto consentirà di utilizzare completamente il fondo, pari nella nostra ipotesi a € 438.544,00, permettendo così di ripartire fra i Dirigenti € 20.047,91 in più rispetto alla quota massima erogabile con il Regolamento attualmente in vigore, pari a € 419.496,06.

Gli obiettivi strategici, corrisposti a valere sulle somme non spese dell'anno precedente, potranno essere articolati nelle seguenti tre fasce, individuate in base alla pesatura dei processi che fanno capo ai singoli obiettivi:

	Pesatura	Importi annui
Fascia A	da 26	5.000,00
Fascia B	da 16 a 25	4.000,00
Fascia C	da 1 a 15	3.000,00

A seguito dell'impianto proposto, a fine anno il fondo potrà registrare le seguenti economie da riportare al fondo dell'anno successivo, quali "somme non utilizzate fondo anno precedente":

- risparmi sulla quota destinata alla Retribuzione di Posizione (ad esempio a seguito di aspettative o di posizioni dirigenziali temporaneamente vacanti);
- risparmi sulla quota della Retribuzione di Risultato destinata a remunerare gli obiettivi istituzionali di cui alle lettere **a)** e **d)**, eventualmente registrati a seguito della valutazione degli stessi;
- risparmi eventualmente registrati a seguito della valutazione delle funzioni trasversali di cui alla lettera **b)**.

Per l'applicazione del modello si opta per incarichi dirigenziali di durata triennale.

Ai fini della sperimentazione, per verificare la funzionalità dell'impianto, si propone una verifica al termine del primo anno.

Modello retributivo degli EP per la definizione dell'indennità di posizione e di risultato

1. Riferimenti contrattuali e finalità del nuovo modello

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale.

In primo luogo viene in rilievo la stessa definizione contrattuale che prevede che queste figure siano intrinsecamente connotate da un elevato grado di professionalità, tanto che fra i requisiti di accesso è richiesta non solo la laurea, ma anche l'abilitazione professionale ovvero laurea e particolare qualificazione professionale (tabella A annessa al CCNL 9.08.2000). Inoltre questo personale è dotato di un particolare grado di autonomia (relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo) e da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Ciò comporta la specifica finalizzazione ed orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire. In tal senso si esprime il CCNL laddove espressamente prevede che il personale EP costituisce una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni (art. 71 CCNL).

Inoltre al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL)

In altri termini è proprio il CCNL a prevedere che il personale di categoria EP sia istituzionalmente posto, in relazione alla intrinseca professionalità a presidiare processi particolarmente complessi o all'adozione di atti, al termine dell'istruttoria dei relativi procedimenti, con particolare grado di responsabilità verso l'esterno.

Ed è proprio alla valorizzazione di tale professionalità che deve tendere un'organizzazione del lavoro per processi, che, oltre a elevata professionalità, richiede capacità di cooperazione e innovazione, competenza, iniziativa, sia nella gestione dei processi sia nelle relazioni interpersonali.

Nel nuovo modello organizzativo, illustrato nei precedenti allegati, in aderenza al contesto contrattuale sopra evidenziato si è ritenuto di valorizzare questo dato in una duplice direzione, che prevede:

- a) il posizionamento del personale su processi di particolare rilievo e complessità, sia per quanto attiene all'utenza interna o esterna, ai rapporti con gli enti istituzionali. I processi di Ateneo, quali attività caratterizzate da elevata complessità a valore aggiunto che devono garantire alti margini di efficacia ed efficienza, richiedono un presidio continuo caratterizzato da alta capacità professionale, livelli di autonomia elevati, visione d'insieme per garantire gli obiettivi del processo e il regolare svolgimento del *workflow*, che potrebbe essere svolta dal personale EP in posizione di line.

- b) lo sviluppo professionale di questa figura attraverso la previsione di una serie di compiti che, per le Aree, implicano il supporto alla funzione dirigenziale nei casi di assenza o di impedimento del dirigente, il coordinamento di tutti o parte dei processi attraversati dalle Aree di afferenza ed il raccordo con le altre strutture di Ateneo, in modo da rafforzare i legami interfunzionali fra le diverse strutture di Ateneo e migliorare il flusso comunicativo nei confronti degli utenti interni ed esterni.

Ciò nel contesto dell'attuale quadro organizzativo rende necessaria una riflessione sulla necessità di rivedere il sistema per orientarlo ad una maggiore finalizzazione ai risultati di efficacia ed efficienza attraverso meccanismi di valutazione che tendano a valorizzare maggiormente la componente della retribuzione legata al risultato.

La finalità perseguita dal nuovo modello è quella di creare un sistema flessibile che permetta di coinvolgere maggiormente tutto il personale EP, collocato nelle singole fasce, nella realizzazione di obiettivi collegati alla posizione rivestita ed al presidio non più delle singole attività, ma dei processi di Ateneo.

Inoltre potranno essere attribuiti specifici obiettivi, comunque strategici e trasversali, da individuare di volta in volta in conformità alle linee di indirizzo dettate dagli Organi di Governo e concretizzate nel piano strategico e nel connesso piano delle performance, e strettamente correlati con gli obiettivi, le azioni e gli indicatori contenuti nel piano suddetto.

Pertanto i criteri organizzativi, di conferimento e di valutazione degli incarichi da adottare dovranno consentire di assegnare al personale EP, oltre alle ordinarie funzioni e responsabilità correlate alle funzioni assegnate per unità di processo, ulteriori attività mirate al conseguimento di obiettivi specifici, che rendano coesa l'organizzazione in una dimensione articolata e complessa. Per altri versi l'attribuzione di obiettivi trasversali o strategici affermati come tali nell'organizzazione, è volta a favorire che essi siano un tessuto connettivo di tutto il personale e consentano all'Ateneo di crescere e progredire negli indicatori di premialità.

In sostanza l'impianto che si propone si muove nell'ottica già evidenziata dalle modifiche normative apportate al D.Lvo 165/2001, nella parte in cui viene maggiormente valorizzata la componente del trattamento accessorio legata ai risultati raggiunti.

2. Situazione attuale

Il personale di categoria EP presente in Ateneo assume dal fondo relativo (art. 90 CCNL 16.10.2008) la retribuzione di posizione e quella di risultato.

Il fondo a disposizione è attualmente pari ad € 771.996,04.

La retribuzione degli EP, secondo le previsioni del CCNL è costituita, oltre che dallo stipendio tabellare, dall'indennità di Ateneo, dalla retribuzione di posizione, articolata al massimo su tre fasce, compresa la minima, e dalla retribuzione di risultato.

L'istituto della retribuzione di posizione della categoria EP, previsto dall'art.76 del CCNL del 16/10/2008, riconosce e individua posizioni comportanti funzioni altamente complesse di importanza decisiva per l'Ateneo, che, per l'alto contenuto di professionalità e per le particolari responsabilità che esse comportano, devono essere adeguatamente incentivate.

L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di € 3.099 ad un massimo di € 12.912 annui lordi per tredici mensilità e spetta anche al personale con incarichi di studio e/o di ricerca.

L'importo minimo di posizione è oggi attribuito a tutto il personale appartenente alla categoria EP, a prescindere dall'attribuzione di specifici incarichi o dal presidio di processi di Ateneo. Gli importi superiori al minimo di posizione sono attribuiti in corrispondenza dell'affidamento di incarichi correlati a particolari responsabilità gestionali ovvero di funzioni professionali richiedenti l'iscrizione ad albi professionali o comunque alta qualificazione o specializzazione.

Il sistema attualmente applicato dal nostro Ateneo prevede le fasce individuate nelle tabelle allegate L1 distintamente per l'Amministrazione centrale e per i Dipartimenti.

E' evidente la diversità dei due modelli, che pur mantenendo la struttura retributiva nel limite massimo delle tre fasce, secondo quanto previsto dall'art. 76 CCNL, prevede per il modello dipartimentale, all'interno di ciascuna fascia, diversi valori incrementali relativi alla retribuzione di posizione, in relazione alla complessità della struttura dipartimentale; tali valori sono assenti nel modello delle strutture centrali.

Anche per quanto attiene ai criteri per il conferimento degli incarichi, si è in presenza di un sistema diversificato, fra aree centrali e dipartimentali; basti pensare alla durata degli incarichi che, mentre per i dipartimenti, Biblioteche e Museo, è definita, per gli incarichi di Uffici di amministrazione centrale non è stabilita, in deroga a quanto previsto dal CCNL, che prevede una durata massima prestabilita non superiore a 5 anni. Questa "anomalia" è stata superata con il Decreto del Direttore Generale n. 3511 prot n. 104607 del 31/12/2014 con cui si è prevista la cessazione di tutte le posizioni organizzative dal 1 marzo 2015.

Si propone pertanto una durata degli incarichi pari a 3 anni (come per i dirigenti), con verifica annuale al primo anno per monitorare l'efficacia dell'impianto rispetto ai suoi obiettivi e un'attribuzione delle posizioni previa selezione.

3. Criticità dell'attuale sistema e impostazione del nuovo modello.

Il complesso delle posizioni nel tempo conferite mostra un'incapienza del relativo fondo, che ha reso necessari, nel corso del 2014, e rende tutt'ora necessari, interventi di riduzione delle retribuzione per garantire il rispetto dei limiti di legge.

Gli allegati sub C ci consentono di avere un riferimento per dimensionare le allocazioni di risorse nell'Amministrazione centrale e nelle strutture dipartimentali. Se ne ricava che gli ambiti di interesse possono essere così trattati:

- 1) Percentuale assegnata alle Aree Dirigenziali, Strutture di servizio Statutarie e Coordinamenti: 55 %
- 2) Percentuale assegnata ai Dipartimenti, Scuole e Centri: 45 %

Si propone pertanto di procedere come segue:

Tenuto conto della ripartizione dei pesi organizzativi, come delineata nei precedenti allegati, si è in primo luogo operato sul fondo detraendo dallo stesso la quota base spettante da contratto a tutti gli EP, e le posizioni di EP Vicario previste per le Aree.

La restante quota, pari ad € 260.485,54 è stata ripartita, secondo criteri di proporzionalità, in relazione al peso organizzativo delle Aree dirigenziali e delle Strutture Dipartimentali di Ateneo (vedi allegato C.3.1), secondo le sopraindicate percentuali.

Posta questa premessa di particolare rilievo, che prevede che la ripartizione delle risorse consegua naturalmente alla pesatura delle strutture organizzative di Ateneo, come ampiamente illustrato nel corso degli allegati precedenti, il nuovo modello organizzativo prevede la collocazione del personale EP su processi di rilievo, diversificati a secondo della loro complessità in tre fasce.

Alla collocazione nelle fasce corrisponde una diversa retribuzione di posizione, ed una ulteriore quota retributiva connessa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Quanto sopra detto ci consente di tradurre analogamente gli assetti dipartimentali e centrali progredendo verso la loro assimilazione e correlando a ciascun ambito l'attribuzione delle risorse percentuali dedotte dall'assorbimento dell'impegno sui processi.

Gli importi deducibili sono pertanto i seguenti:

Aree Dirigenziali, Strutture di servizio Statutarie e Coordinamenti: € 143.267,05.

Dipartimenti, Scuole e Centri: € 117.218,49 di cui € 8.132,20 per i Direttori Tecnici dei Centri

4. Gli effetti del nuovo modello sulle Aree Dirigenziali

Il modello generale sopra esposto prevede che la collocazione delle fasce segua quindi la pesatura dei processi, prevedendo che il personale EP con fascia più alta sia collocato a presidiare processi di fascia alta, e/o compiti di supporto vicario al Dirigente e così in modo decrescente a seconda della minore fasciazione dei processi dedotta da quanto esplicitato sub E). In ogni caso anche il personale con retribuzione di posizione base dovrà assicurare il presidio di processi di Ateneo e l'adozione di atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno.

L'applicazione del nuovo modello basato sui processi, pur comportando una diversa allocazione delle risorse e del numero delle posizioni organizzative, offre proiezioni che mostrano la relativa capienza del fondo (Tabelle allegate L 2).

Tuttavia, l'ipotesi sopra illustrata, che prevede il mantenimento delle attuali fasce di retribuzioni di posizione e di risultato, pur garantendo il rispetto dei limiti legali del fondo contrattuale, non favorisce la crescita della dimensione premiale legata al raggiungimento di risultati ed al miglioramento delle performance organizzative, in linea con gli indirizzi indicati dagli Organi di Governo.

Si rende quindi necessario introdurre alcuni correttivi in tal senso orientati.

- La novità introdotta dal nuovo sistema prevede una lieve riduzione della retribuzione di posizione degli EP, pari al 5%, in favore di una maggiore valorizzazione della componente retributiva legata al

risultato, poiché quest'ultima premia sia il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in relazione alle funzioni connesse ai processi direttamente presidiati (% variabile dal 10 al 15%), sia il grado di raggiungimento degli ulteriori obiettivi strategici e delle funzioni trasversali assegnate in base alla programmazione e alle linee di indirizzo (percentuale disponibile variabile fino al 20%). Ciò nel rispetto dei vincoli contrattuali che prevedono che l'importo della retribuzione di risultato debba essere compreso fra il 10% ed il 30% della retribuzione di posizione attribuita (art. 76, comma 4, CCNL).

Inoltre il sistema derivante dalla pesatura dei processi e della relativa fasciazione, richiede alcuni riallineamenti secondo le indicazioni già esposte in precedenza (all. F).

Sulla base dei predetti criteri si adottano pertanto i seguenti correttivi:

Per la valorizzazione dei servizi all'utenza interna:

- integrazione delle risorse afferenti a SBA e sistema Museale con le Aree di afferenza: Area Comunicazione e servizi all'utenza e Area Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico. E pertanto
Dotazione all'Area/Museo di n. 3 processi di fascia media;
Dotazione all'Area/ SBA di n.5 processi di fascia alta tenuto conto dello snodarsi del processo complesso in 5 strutture di Biblioteca.

Per la ottimizzazione e sinergia di risorse:

- Attribuzione del ruolo vicariante in Area Tecnica all'EP incaricato del monitoraggio del Piano Edilizio per la necessità di una visione integrata ed unitaria di tutte le azioni che si svolgono nell'Area.
- Per quanto attiene all'Area Risorse Umane si segnala che il processo relativo alla formazione, pur presidiato nel modello di pesatura dei processi da un EP, fascia base, si incardina nell'ambito della più ampia funzione trasversale, che è svolta in collaborazione con altre strutture. In particolare si segnala lo specifico apporto fornito dal settore formazione e-learnig, di SIAF. In considerazione di ciò non si ritiene opportuna l'attivazione della suddetta posizione di EP, fascia base, nell'Area Risorse Umane. Nell'area rimarrebbero quindi due posizioni di EP, fascia alta, una relativa al personale docente e l'altra relativa al personale tecnico amministrativo, che potrà svolgere le funzioni di vicario del Dirigente.
- Infine si segnala che relativamente alla struttura DipINT, come noto è in atto un processo di riorganizzazione funzionale teso a ridefinire gli ambiti e le funzioni di interesse comune ed è quindi prematuro individuare specifiche posizioni, in attesa del confronto con l'Azienda.

A questo punto, alla luce dell'attuale impianto organizzativo armonizzato, il quadro riassuntivo è quello che risulta dagli allegati e dalla relativa proiezione (Tabelle Allegate L 3).

5. Gli effetti del nuovo modello sui Dipartimenti

Il nuovo modello conferma e rafforza il ruolo del personale EP, con funzione di Responsabile Amministrativo di Dipartimento, posto al presidio di processi primari di Ateneo.

In particolare, avuto riguardo alla consistenza della percentuale di fondo ad esso assegnato, il nuovo modello risulterebbe compatibile con il mantenimento delle attuali fasce retributive (Tabella allegata L 4).

Tuttavia, la peculiarità dei compiti che la riforma assegna ai Dipartimenti e la centralità e primarietà dei processi presidiati dai relativi responsabili rende necessario definire un modello retributivo che sia, rispetto all'attuale, maggiormente premiante nella logica di rafforzare l'orientamento ai risultati e la soddisfazione dell'utenza interna ed esterna.

Il modello proposto per i Responsabili Amministrativi di Dipartimento prevede, nel rispetto della percentuale di fondo spettante, una riduzione della retribuzione di posizione nella misura del 5%, e una valorizzazione della componente retributiva legata al risultato che viene ora differenziata, come nel modello delle aree dirigenziali. In particolare è prevista una percentuale di risultato fissa (12%) correlata alla posizione rivestita e la cui valutazione compete al Direttore di Dipartimento in sinergia con il Direttore Generale, ed un'eventuale percentuale variabile fino al 18%, collegata all'attribuzione da parte del Direttore Generale di eventuali obiettivi strategici o funzioni trasversali (tabella allegata L 5).

Si evidenzia che al momento sono stati mantenuti per i Dipartimenti gli attuali criteri di pesatura, sopra evidenziati; tuttavia si renderà necessario procedere nell'immediato alla loro diversa valorizzazione in ragione della consistenza, rilevanza e complessità dei processi presenti all'interno di ogni singola struttura, come indicato nel documento G). Occorrerà quindi procedere in una successiva fase a rivedere il sistema proposto in modo correlato e proporzionale alle risultante della rilevazione dei processi all'interno dei singoli dipartimenti.

L1) Fasce Attuali EP Area Amministrativa e Tecnica

fascia	% ris	retribuzione	risultato	totale
1	10%	3.099,00	309,90	3.408,90
2	10%	6.500,00	650,00	7.150,00
	20%	6.500,00	1.300,00	7.800,00
3	30%	8.000,00	2.400,00	10.400,00

Fasce Attuali EP con funzioni di Responsabili Amministrativi di Dipartimento:

Fascia	Indice di complessità		Retribuzione di posizione (annua lorda)	
	da	a	da	a
1	0,1	15	3.099	5.500
2	15,1	65	5.850	7.000
3	65,1	100	7.200	8.500

Org. attuale	1	2	3
< 2	3.099	5.850	7.200
2-2,99	3.500	5.850	7.200
3-3,99	3.900	5.850	7.200
4-4,99	4.300	5.850	7.200
5-5,99	4.700	5.850	7.200
6-6,99	5.100	6.100	7.200
7-7,99	5.500	6.400	7.200
8-8,99	5.500	6.700	7.200
9-9,99	5.500	7.000	7.200
10-10,99	5.500	7.000	7.200
11-11,99	5.500	7.000	7.450
12-12,99	5.500	7.000	7.700
13-13,99	5.500	7.000	7.950
14-14,99	5.500	7.000	8.200
>= 15	5.500	7.000	8.500

L2) Modello Fasciazione EP su Processi senza Correttivi

AREE	EP Vicario	EP futuri fascia base	EP futuri fascia media	EP futuri fascia alta
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	1	2		
Servizi patrimoniali e logistici	1	2	1	
Edilizia	1		2	1
Organizzazione, Programmazione e Controllo	1	1	1	1
Servizi Economici e Finanziari	1			3
Risorse Umane	1	1		2
Servizi alla Didattica	1	1		2
Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	1		2	1
Comunicazione e servizi all'utenza	1	2		2
	9	9	6	12

COORDINAMENTI/UFFICI	EP Vicario	EP futuri fascia base	EP futuri fascia media	EP futuri fascia alta
Ufficio stampa	0			
Centrale d'acquisto	0	1		
Servizio prevenzione e sicurezza	0	1		
Coordinamento interventi di logistica e manutenzione	0			
Servizio di Integrazione Dipint	0			
Coordinamento Strutture in staff della Direzione Generale	0	1	1	
Coordinamento per le Relazioni Internazionali	0		1	
	0	3	2	0

STRUTTURE DI SERVIZIO A RIFERIMENTO STATUTARIO	EP Vicario	EP futuri fascia base	EP futuri fascia media	EP futuri fascia alta
SBA	0	1		1
SIAF	0		2	2
Sistema Museale	0	1	1	
CsaVRI	0	2	1	
Centri di servizi	0			
	0	4	4	3

Posizione	% obiettivi	Costo con Obiettivi
-----------	-------------	---------------------

EP fascia 1	€ 3.099,00	10,00%	€ 3.408,90
EP fascia 2	€ 6.500,00	10,00%	€ 7.150,00
EP fascia 3	€ 8.000,00	10,00%	€ 8.800,00

Costo: € 124.460,08 + € 18.806,97 (per Obiettivi Aggiuntivi): Totale 143.267,05

Fondo Disponibile: **143.267,05**

L3) Proposta Fasce EP Area Amministrativa e Tecnica (Aree/Strutture dell'Amministrazione)

Fascia	Retrib. Posizione	Importo annuo comprensivo di 13a (lordo dipendente)	% Risultato	TOTALE 1	Ulteriore % per eventuali obiettivi strategici o funzioni trasversali	TOTALE DISPONIBILE per obiettivi strategici o funzioni trasversali
Fascia 1	3.099,00	15%	464,85	3563,85	0-15%	21.384,18
Fascia 2	6.175,00	12%	741,00	6916,00	0-18%	
Fascia 3	7.600,00	10%	760,0	8360,00	0-20%	

AREE	EP Vicario	EP futuri fascia base	EP futuri fascia media	EP futuri fascia alta
Servizi di gestione del patrimonio museale e archivistico	1	2		
Servizi patrimoniali e logistici	1	2	1	
Edilizia	1		2	
Organizzazione, Programmazione e Controllo	1	1	1	1
Servizi Economici e Finanziari	1			3
Risorse Umane	1			1
Servizi alla Didattica	1	1		2
Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico	1		1	1
Comunicazione e servizi all'utenza	1	1	1	5
	9	7	6	13

COORDINAMENTI/UFFICI	EP Vicario	EP futuri fascia base	EP futuri fascia media	EP futuri fascia alta
Ufficio stampa	0			
Centrale d'acquisto	0	1		
Servizio prevenzione e sicurezza	0	1		
Coordinamento interventi di logistica e manutenzione	0			
Servizio di Integrazione Dipint	0			
Coordinamento Strutture in staff della Direzione Generale	0	1	1	
Coordinamento per le Relazioni Internazionali	0		1	
	0	3	2	0

STRUTTURE DI SERVIZIO A RIFERIMENTO STATUTARIO	EP Vicario	EP futuri fascia base	EP futuri fascia media	EP futuri fascia alta
SBA	0	1		
SIAF	0		2	2
Sistema Museale	0		3	
CsaVRI	0	2	1	
Centri di servizi	0			
	0	3	6	2

Costo: € 401.745,35 + € 21.384,18 (per Obiettivi Aggiuntivi)

Fondo Disponibile: **423.129,53**

L4) Fasce EP con funzioni di Responsabili Amministrativi di Dipartimento: mantenimento attuale indennità posizione

Dipartimento	Indennità di Posizione Attuale	Risultato al 10%	Totale	+ Obiettivi Strategici o Funzionali
Medicina Sperimentale e Clinica	€ 8.500,00	€ 850,00	€ 9.350,00	
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche	€ 7.950,00	€ 795,00	€ 8.745,00	
Chimica "Ugo Schiff"	€ 7.200,00	€ 720,00	€ 7.920,00	
Architettura (DiDA)	€ 8.500,00	€ 850,00	€ 9.350,00	
Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	€ 7.450,00	€ 745,00	€ 8.195,00	
Fisica e Astronomia	€ 7.200,00	€ 720,00	€ 7.920,00	
Ingegneria Industriale	€ 7.200,00	€ 720,00	€ 7.920,00	
Scienze per l'Economia e l'Impresa	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	
Scienze Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	
Ingegneria dell'Informazione	€ 6.700,00	€ 670,00	€ 7.370,00	
Matematica e Informatica "Ulisse Dini"	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	
Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	Fondo Disponibile:
Scienze Giuridiche (DSG)	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	€ 9.903,00
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	
Scienze della Salute (DSS)	€ 6.700,00	€ 670,00	€ 7.370,00	
Lettere e Filosofia	€ 7.000,00	€ 700,00	€ 7.700,00	
Gestione Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)	€ 6.700,00	€ 670,00	€ 7.370,00	
Scienze della Terra	€ 6.100,00	€ 610,00	€ 6.710,00	
Lingue, Letterature e Studi Interculturali	€ 6.100,00	€ 610,00	€ 6.710,00	
Biologia	€ 6.100,00	€ 610,00	€ 6.710,00	
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	€ 5.850,00	€ 585,00	€ 6.435,00	
Scienze Formazione e Psicologia	€ 5.850,00	€ 585,00	€ 6.435,00	
Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DiSIA)	€ 5.850,00	€ 585,00	€ 6.435,00	
Scienze Politiche e Sociali	€ 6.100,00	€ 610,00	€ 6.710,00	

L5) Proposta Fasce EP con funzioni di Responsabili Amministrativi di Dipartimento: proposta modifica

Dipartimento	Nuova Indennità Posizione (ridotta del 5%)	Risultato al 12% per Obiettivi Base	Totale	+ Obiettivi Strategici o Funzionali
Medicina Sperimentale e Clinica	€ 8.075,00	€ 969,00	€ 9.044,00	
Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche	€ 7.552,50	€ 906,30	€ 8.458,80	
Chimica "Ugo Schiff"	€ 6.840,00	€ 820,80	€ 7.660,80	
Architettura (DiDA)	€ 8.075,00	€ 969,00	€ 9.044,00	
Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	€ 7.077,50	€ 849,30	€ 7.926,80	
Fisica e Astronomia	€ 6.840,00	€ 820,80	€ 7.660,80	
Ingegneria Industriale	€ 6.840,00	€ 820,80	€ 7.660,80	
Scienze per l'Economia e l'Impresa	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	
Scienze Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	
Ingegneria dell'Informazione	€ 6.365,00	€ 763,80	€ 7.128,80	
Matematica e Informatica "Ulisse Dini"	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	
Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	Fondo Disponibile: € 15.749,31
Scienze Giuridiche (DSG)	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	
Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	
Scienze della Salute (DSS)	€ 6.365,00	€ 763,80	€ 7.128,80	
Lettere e Filosofia	€ 6.650,00	€ 798,00	€ 7.448,00	
Gestione Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)	€ 6.365,00	€ 763,80	€ 7.128,80	
Scienze della Terra	€ 5.795,00	€ 695,40	€ 6.490,40	
Lingue, Letterature e Studi Interculturali	€ 5.795,00	€ 695,40	€ 6.490,40	
Biologia	€ 5.795,00	€ 695,40	€ 6.490,40	
Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	€ 5.557,50	€ 666,90	€ 6.224,40	
Scienze Formazione e Psicologia	€ 5.557,50	€ 666,90	€ 6.224,40	
Statistica, Informatica, Applicazioni "G. Parenti" (DiSIA)	€ 5.557,50	€ 666,90	€ 6.224,40	
Scienze Politiche e Sociali	€ 5.795,00	€ 695,40	€ 6.490,40	

Principi e criteri guida per la valorizzazione del personale

L'art. 91 del vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Università (sottoscritto in data 16 ottobre 2008) individua le diverse tipologie di posizioni organizzative, alcune delle quali correlate al conferimento di altrettanti specifici "incarichi":

- attribuzione di *posizioni organizzative, funzioni specialistiche* e di *responsabilità* da attribuire al personale appartenente alle categorie B, C e D (art. 91 comma 1);
- *specifici e qualificati incarichi di responsabilità* da conferire al personale di categoria D (art. 91 comma 3).

L'Amministrazione, quindi, in base alle proprie finalità istituzionali individua tali posizioni verificando a tal fine la disponibilità di personale professionalmente qualificato appartenente alle categorie B, C e D.

In generale le posizioni organizzative sono:

- retribuite con una indennità accessoria annua lorda di importo variabile tenendo conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta;
- sottoposte alla logica del risultato e quindi soggette a valutazione;
- revocabili con conseguente cessazione della corresponsione dell'indennità attribuita.

L'importo dell'indennità attribuita ai sensi del comma 3 è compresa tra un minimo di € 1033,00 e un massimo di € 5165,00, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti.

Il sistema attualmente adottato nel nostro Ateneo prevede le seguenti fasce:

Indennità di responsabilità nel sistema attuale

Fasce di pesatura e relative indennità di responsabilità					
fp	valore da/a	Indennità	2/3	1/3 (risultato)	con oneri
1	0 - 50	583,50	389,00	194,50	774,30
2	50 - 100	808,50	539,00	269,50	1072,88
3	oltre 100	1.033,50	689,00	344,50	1371,45
interim (35% valore assegnato struttura)					
fp	valore da/a	Indennità	2/3	1/3 (risultato)	con oneri
1	0 - 50	204,23	136,15	68,08	271,01
2	50 - 100	282,98	188,65	94,33	375,51
3	oltre 100	361,73	241,15	120,58	480,01

Per le funzioni specialistiche sono previste due fasce corrispondenti a € 583,50 e € 1033,50.

Le funzioni specialistiche e di responsabilità si concretizzano nella gestione di processi e/o attività amministrative, contabili o tecnico scientifiche, ritenute di particolare complessità e rilievo, chiaramente distinte e caratterizzate rispetto all'ordinario svolgimento di compiti dovuti in relazione al proprio inquadramento professionale ad alla struttura di incardinazione

Le funzioni specialistiche e di responsabilità devono avere, altresì, carattere di stabilità e devono distinguersi per una peculiare qualificazione e differenziazione rispetto a tutte le attività che per quanto connotate da autonomia e responsabilità rientrano tuttavia nei compiti istituzionali ed ordinari della categoria di appartenenza. In particolare devono essere connotate dalla complessità delle competenze attribuite, dalla specializzazione richiesta dei compiti affidati e dalle caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

Nel nuovo assetto che si sta andando a delineare, caratterizzato da attività e processi articolati in maniera complessa e trasversale, nasce l'esigenza di costituire una formula organizzativa che garantisca un coordinamento tra il responsabile del procedimento ed il soggetto competente all'emanazione del provvedimento finale, che nell'attuale assetto viene individuato nella figura di personale di categoria EP.

Per questo, nel rispetto delle disposizioni contrattuali di cui sopra (art. 91 c. 3) e della normativa sul procedimento amministrativo, appare funzionale al nuovo modello organizzativo attribuire al personale di cat. D non titolare di posizione organizzativa e per quei procedimenti che implicano l'intervento di più uffici o amministrazioni diverse (cosiddetti procedimenti complessi) l'incarico di responsabile di procedimento complesso.

A tale personale sarà affidato l'espletamento della fase istruttoria (valutazione delle condizioni di ammissibilità dei requisiti di legittimazione e dei presupposti del procedimento, compimento degli atti istruttori necessari quali ad esempio la richiesta di pareri, indizione di eventuali conferenze dei servizi, gestione delle comunicazioni) di alcuni procedimenti di Ateneo con l'obiettivo di:

- valorizzare la relativa responsabilità procedimentale;
- razionalizzare la ripartizione delle competenze;
- semplificare le procedure;
- coinvolgere più direttamente il dipendente in ordine al risultato dell'azione;
- individuare un soggetto con compiti istruttori del procedimento;
- gestire le connessioni tra le diverse fasi del procedimento.

Allo scopo si richiamano gli elementi valutativi introdotti nelle **schede sub E**.

Accanto alla funzione sopra indicata, nell'ottica di garantire l'efficacia e l'armonizzazione dell'attività amministrativa soprattutto per i processi trasversali all'interno dell'organizzazione, valorizzando al contempo la professionalità di ogni risorsa, si ritiene opportuno il conferimento di funzioni specialistiche, a personale di categoria B, C o D, aventi le seguenti caratteristiche:

A. funzioni per le quali sia richiesto un elevato livello di autonomia e progettualità e/o che comportino la necessità di rapportarsi direttamente e allo stesso livello con interlocutori esterni che siano "controparte" in relazione alle attività di competenza;

B. funzioni per le quali siano richieste competenze e conoscenze specialistiche (normative specifiche di settore, utilizzo di strumentazione/sistemi molto particolari, complessi che comportano formazione specifica o addestramento specialistico e responsabilità diretta in relazione all'utilizzo);

C. funzioni che comportino la partecipazione formalizzata a specifici progetti di innovazione e miglioramento di durata almeno trimestrale, riconducibili anche agli obiettivi di Ateneo.

Le tipologie di incarico e le funzioni sopra indicate potranno essere affidate in relazione a processi, o loro aggregati, che risultino avere un valore di rilevanza compreso fra 2 e 5 punti (allegati E). Il Fondo disponibile per l'assegnazione dei suddetti incarichi è di € 120.516,00 suddiviso fra Aree/Strutture dell'Amministrazione, Dipartimenti e Scuole secondo le percentuali individuate nell'allegato C.3.2.

Questo sistema è teso a favorire, presso le strutture didattico scientifiche e di servizio, iniziative mirate alla realizzazione di forme organizzative razionali e coerenti con le esigenze delle strutture e dell'utenza, nel rispetto della tipicità delle diverse situazioni, ma in coerenza con i principi comuni di funzionalità organizzativa dei servizi.

La valorizzazione ed il coinvolgimento di tutto il personale è un obiettivo, oltre che una necessità sottesa all'organizzazione per processi.

Conclusioni e fase transitoria

Quanto esposto nei precedenti documenti, volutamente articolati per fasi di lavoro ed illustrativi del metodo e pensiero puntualmente ricostruito in ogni passaggio, realizza il quadro delle azioni fondanti la riorganizzazione della tecnostruttura dell'Ateneo.

Essa rappresenta un'ossatura nevralgica di supporto alle articolate e fondanti funzioni massimamente interpretate dalla componente dei Docenti e Ricercatori.

La complessità e unitarietà delle funzioni amministrative mira a connotare e costituire una componente complementare portatrice di una multiprofessionalità coesa, di supporto e dialogante, orientata ai medesimi obiettivi e priorità confluenti nell'individuazione, classificazione, mappatura e ottimizzazione dei processi.

Quanto precede identifica gli elementi portanti della riorganizzazione e nella trattazione pare dimostrare e confortare molteplici punti di partenza, principi statuiti, obiettivi attesi.

Ne emerge in sintesi un'organizzazione unitaria in cui strutture centrali e decentrate si collocano nello stesso schema di funzioni, dialogano per processi, e armonizzano il loro agire nella consapevolezza dei reciproci ruoli ridefiniti nella rilettura delle *mission*.

Si dimostra la centralità dei Dipartimenti nella titolarità dei processi primari e nell'erogazione dei servizi e si riequilibrano alla luce del dimensionamento dei processi che interessano le diverse strutture i parametri per l'attribuzione delle risorse necessarie e da ciascuna assorbite.

Si giunge ad identificare nei processi e nella loro pesatura l'elemento unitario di attribuzione delle referenze alle strutture, secondo un modello paritario e parallelo in ognuna.

Si sono poste le evidenze per una declinazione di dettaglio dell'organizzazione guidata da criteri omogenei e di oggettiva rilevanza e si assume l'azzeramento dello "status quo" quale condizione per l'avvio della nuova ipotesi organizzativa.

Si sottolinea la gradualità dell'attuazione che presuppone, in primo luogo, l'adesione ad un processo culturale di rivisitazione di ruoli e posizioni, assumendo la rilevanza del Servizio interno ed esterno quale elemento di qualificazione dell'azione amministrativa.

Si pongono gli elementi per riqualificare ogni professionalità presente in Ateneo, in una logica di partecipazione all'organizzazione per processi che favorisce ampi coinvolgimenti, orizzontalità ed integrazioni in una rilettura complessiva, responsabilizzante e qualificante delle posizioni dirigenziali e di EP con l'impiego e valorizzazione di tutto il personale.

Si creano così anche le condizioni per la rotazione degli incarichi e per le necessarie distinzioni, pur nell'univocità del modello, fra meccanismi di funzionamento delle strutture centrali e dipartimentali che interagiscono in ambiti di attribuzione di risorse predefinite e distinte.

La logica dei processi introduce elementi di qualità e necessità di programmazione e monitoraggio.

Il nuovo orientamento è sorretto da una pianificazione già in corso che, assumendo a riferimento le linee strategiche, declini in obiettivi, azioni ed indicatori il consolidamento dell'intera struttura.

Alcuni elementi introdotti richiedono progressiva attuazione anche in funzione dei necessari confronti sindacali, con l'aspettativa che anche nuove aperture e strumenti possano sostenere il disegno organizzativo e la diffusa valorizzazione delle risorse ad esso sotteso.

A partire dalla individuazione delle Aree e conferimento degli incarichi di relativa responsabilità, il modello potrà facilmente essere declinato prevedendo l'adozione degli opportuni strumenti.

La gestione della fase transitoria dovrà essere connotata dall'ampia e corretta informazione, e coinvolgimento, dall'auspicabile ricezione degli elementi di miglioramento utili all'attestazione delle fasi attuative e dal confronto con tutti gli attori, nonché concertazione con le rappresentanze sindacali.

Al fine di favorire l'orientamento sulla fase di *start-up* in attesa che possano essere sistematizzate le micro organizzazioni sul modello proposto, si offre il posizionamento provvisorio delle attuali strutture nei nuovi assetti per il loro successivo e progressivo inquadramento.

Si offre altresì, rispetto alle risultanze del modello, le evidenze di partenza nei tratti più salienti ed oggetto di attenzione.

Allegati:

- afferenza delle Risorse umane dal 1/3/2015 da strutture attuali a neocostituite Aree (All. 1)
- attuale allocazione delle risorse nelle strutture dell'Ateneo (All. 2)
- attuale situazione conferimento posizioni di responsabilità e relativi fondi (All. 3)

Conclusioni: Allegato 1 - Destinazione del personale afferente alle strutture attuali nelle neo-costituite Aree

Area	Ufficio/Struttura	n°	Destinazione 1	Destinazione 2	Riassegnazione funzioni	Legame funzionale
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Archivio Corrente e Protocollo	12	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Archivio di Deposito	1	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Archivio Storico	1	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Segreteria di Direzione	1	Staff Direzione Generale			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Segreteria Organi e Commissioni di Ateneo	6	Staff Direzione Generale			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Ufficio Affari Generali	7	Staff Direzione Generale			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Ufficio Affari Legali e Contenzioso	5	Staff Direzione Generale			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Ufficio del Garante dei Diritti	1	Staff Direzione Generale			
AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	Ufficio Edilizia Universitaria e Contratti	10	Centrale d'acquisto			
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	OpenLAB	2	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico			
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	Segreteria del Rettore e Gestione Eventi	5	Staff Direzione Generale		sì	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	Servizio Produzione Contenuti Multimediali	11	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	Ufficio Comunicazione Interna	1	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	Ufficio Progettazione Comunicazione	9	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP)	3	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	Ufficio Stampa e Redazione Sito Web	9	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza	ufficio stampa (portavoce)		
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Presidio Didattica e Servizi agli Studenti del Centro Storico	37	Area Servizi alla Didattica	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Presidio Didattica e Servizi agli Studenti delle Classi Scientifiche e Tecnologiche	14	Area Servizi alla Didattica	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Presidio Didattica e Servizi agli Studenti di Novoli	20	Area Servizi alla Didattica	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Ufficio Convenzioni, Innovazione e Qualita' della Didattica	5	Area Servizi alla Didattica	Staff Direzione Generale (affari generali)	sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Ufficio Coordinamento Carriere Studenti	9	Area Servizi alla Didattica			
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Ufficio Orientamento, Mobilita' Internazionale e Servizi agli Studenti	6	Area Servizi alla Didattica	Coordinamento per le Relazioni Internazionali		
AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	Ufficio Programmazione e Sviluppo della Didattica	5	Area Servizi alla Didattica		sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo

Area	Ufficio/Struttura	n°	Destinazione 1	Destinazione 2	Riassegnazione funzioni	Legame funzionale
AREA GESTIONE DEL PERSONALE	Divisione 1: Personale Docente e Ricercatore	17	Area Risorse Umane		sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
AREA GESTIONE DEL PERSONALE	Divisione 2: Personale Tecnico- Amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici	25	Area Risorse Umane		sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
AREA GESTIONE DEL PERSONALE	Ufficio Procedimenti Disciplinari (attività da costituire)	1	Area Risorse Umane		sì	
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio Audit e Studi Organizzativi	3	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo			
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio di Supporto al Nucleo di Valutazione	3	Staff Direzione Generale		sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio Formazione e Sviluppo del Personale	4	Area Risorse Umane			trasversale
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio per la Diffusione della Cultura della Legalità', dell'Integrità' e della Trasparenza	2	Staff Direzione Generale			trasversale
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio Programmazione e Mobilità'	5	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo	Area Risorse Umane		
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio Relazioni Sindacali e Normativa del Lavoro	2	Staff Direzione Generale	Area Risorse Umane		
Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	Ufficio Servizi Statistici	4	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo			
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Assegni di Ricerca	3	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico			
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Dottorato di Ricerca	7	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico		sì	Area Servizi alla Didattica
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Management della Ricerca	1	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico			
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Relazioni Internazionali	6	Coordinamento per le Relazioni Internazionali			
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Ricerca	4	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico			
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Ricerca Europea e Internazionale	9	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico			
Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	Ufficio Ricerca Nazionale	4	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico			
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Attività' Commerciale e Imposte Dirette e Indirette	9	Area Servizi Economici e Finanziari			
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Compensi a personale non strutturato	9	Area Servizi Economici e Finanziari			
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Controllo Autocertificazioni Tasse e Contributi	1	Area Servizi alla Didattica			

Area	Ufficio/Struttura	n°	Destinazione 1	Destinazione 2	Riassegnazione funzioni	Legame funzionale
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Gestione Risorse Finanziarie	13	Area Servizi Economici e Finanziari			
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Programmazione, Pianificazione Risorse Finanziarie e Controllo di Gestione	6	Area Servizi Economici e Finanziari		sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Sistemi Informativi della Contabilità	2	Area Servizi Economici e Finanziari			
Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	Ufficio Stipendi e Trattamento Accessorio del Personale	13	Area Servizi Economici e Finanziari			
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Presidio Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio del Centro Storico	8	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Presidio Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio di Area Scientifica e Tecnologica	6	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Presidio Servizi Tecnici, Sicurezza e Patrimonio di Novoli	2	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Servizio Prevenzione e Protezione	9	Servizio prevenzione e protezione			
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio Patrimonio Immobiliare	6	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio per i Servizi alla Manutenzione Straordinaria	5	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio per i Servizi alla Termogestione ed Impianti Tecnologici	6	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio per il Supporto Amministrativo e Contabile	8	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio Pianificazione e Fabbisogni	3	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio Procedure di Realizzazione dei Progetti	4	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	Ufficio Programmazione e Pianificazione Edilizia	8	Area Edilizia	Area Servizi patrimoniali e logistici		
CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	CsaVRI - Presidio c/o Fondazione	4	CsaVRI	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico		
CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	CsaVRI - Presidio c/o INCUBATORE	4	CsaVRI	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico		
CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	Ufficio Brevettazione e Proprietà Intellettuale	2	CsaVRI	Area Servizi alla Ricerca ed al Trasferimento Tecnologico		
CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	Ufficio Orientamento al Lavoro e Job Placement	2	Area Servizi alla Didattica	CsaVRI		
POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO-DipINT	POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO-DipINT	7	Il personale verrà riallocato in base all'affinità di funzione, ad esempio: affari generali a Staff, Manutenzione a Edilizia o Logistica, Gestione eventi a Comunicazione, Pagamenti a Finanza			
POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO-DipINT	Servizi alla Didattica	19	Area Servizi alla Didattica	Dipint	sì	

Area	Ufficio/Struttura	n°	Destinazione 1	Destinazione 2	Riassegnazione funzioni	Legame funzionale
POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO-DipINT	Servizi all'Integrazione	35	DipInt		sì	
SERVIZI DI POLO	Polo Centro Storico - Affari Generali e Logistica	25	Area Servizi patrimoniali e logistici			
SERVIZI DI POLO	Polo Scientifico e Tecnologico - Affari Generali e Logistica	10	Area Servizi patrimoniali e logistici			
SERVIZI DI POLO	Polo Scientifico e Tecnologico - Laboratorio di Microanalisi	2	Dipartimento		sì	
SERVIZI DI POLO	Polo Scienze Sociali - Affari Generali e Logistica	9	Area Servizi patrimoniali e logistici			
SERVIZI DI POLO	Ufficio Economato	13	Area Servizi patrimoniali e logistici			
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Biblioteca Biomedica	13	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Biblioteca di Scienze	23	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Biblioteca di Scienze Sociali	39	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Biblioteca di Scienze Tecnologiche	28	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Biblioteca Digitale	4	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza	Sistema Bibliotecario di Ateneo		
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Biblioteca Umanistica	47	Sistema Bibliotecario di Ateneo	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza		
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Coordinamento Centrale Biblioteche	2	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	Segreteria Amministrativa - Sistema Bibliotecario d'Ateneo	4	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza			
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Server Farm	4	Servizi Informatici di Ateneo			
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizi all'Utenza	3	Servizi Informatici di Ateneo			
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizi di Posta Elettronica	2	Servizi Informatici di Ateneo			
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizi Informatici - Presidio (SIP) Area Scientifica e Tecnologica	4	Servizi Informatici di Ateneo		sì	Area Servizi patrimoniali e logistici
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizi Informatici - Presidio (SIP) del Centro Storico	8	Servizi Informatici di Ateneo		sì	Area Servizi patrimoniali e logistici
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizi Informatici - Presidio (SIP) di Careggi	2	Servizi Informatici di Ateneo		sì	Area Servizi patrimoniali e logistici
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizi Informatici - Presidio (SIP) di Novoli	4	Servizi Informatici di Ateneo		sì	Area Servizi patrimoniali e logistici
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizio E-Learning e Formazione	4	Servizi Informatici di Ateneo			trasversale
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizio Qualità e Sicurezza	2	Servizi Informatici di Ateneo			
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Servizio Reti e Fonia	5	Servizi Informatici di Ateneo			
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Sistemi Informativi e Processi	14	Servizi Informatici di Ateneo			trasversale

Area	Ufficio/Struttura	n°	Destinazione 1	Destinazione 2	Riassegnazione funzioni	Legame funzionale
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Siti Web	4	Servizi Informatici di Ateneo		sì	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza
Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	Ufficio Affari Generali, Contabilità e Bilancio	7	Servizi Informatici di Ateneo	da definire afferenza area		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Comunicazione Sviluppo Organizzazione Eventi	3	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico	Museo di Storia Naturale	sì	Area Comunicazione e Servizi all'Utenza
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Segreteria Amministrativa - Sistema Museale d'Ateneo	8	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico	Museo di Storia Naturale		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Sezione di Antropologia ed Etnologia	7	Museo di Storia Naturale	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Sezione di Botanica	3	Museo di Storia Naturale	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Sezione di Geologia e Paleontologia	2	Museo di Storia Naturale	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Sezione di Mineralogia e Litologia	4	Museo di Storia Naturale	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Sezione di Zoologia	13	Museo di Storia Naturale	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico		
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	Sezione Orto Botanico	14	Museo di Storia Naturale	Area Servizi di gestione del patrimonio museale ed archivistico		
Staff di Direzione Generale	Staff di Direzione Generale	1	Staff Direzione Generale		sì	Area Programmazione, Organizzazione e Controllo

Conclusioni: Allegato 2 - Attuale allocazione delle Risorse nelle strutture dell'Ateneo

		Afferenza del Personale Tecnico ed Amministrativo
Aree:		820
CLA e LENS		31
Dipartimenti:		587
Scuole:		66

Tipologia	Struttura	n°
Centro	Centro Linguistico di Ateneo	18
Centro alta formazione	Laboratorio Europeo per la Spettroscopia non Lineare (L.E.N.S.)	13
Dipartimento	Architettura (DiDA)	30
Dipartimento	Biologia	31
Dipartimento	Chimica 'Ugo Schiff'	37
Dipartimento	Chirurgia e Medicina Traslazionale (DCMT)	39
Dipartimento	Fisica e Astronomia	26
Dipartimento	Gestione Sistemi Agrari, Alimentari e Forestali (GESAAF)	25
Dipartimento	Ingegneria Civile e Ambientale (DICEA)	21
Dipartimento	Ingegneria dell'Informazione	24
Dipartimento	Ingegneria Industriale	22
Dipartimento	Lettere e Filosofia	16
Dipartimento	Lingue, Letterature e Studi Interculturali	10
Dipartimento	Matematica e Informatica 'Ulisse Dini'	11
Dipartimento	Medicina Sperimentale e Clinica	53
Dipartimento	Neuroscienze, Area del Farmaco e Salute del Bambino (NEUROFARBA)	34
Dipartimento	Scienze Biomediche, Sperimentali e Cliniche Mario Serio	42
Dipartimento	Scienze della Salute (DSS)	30
Dipartimento	Scienze della Terra	26
Dipartimento	Scienze Formazione e Psicologia	9
Dipartimento	Scienze Giuridiche (DSG)	13
Dipartimento	Scienze per l'Economia e l'Impresa	13
Dipartimento	Scienze Politiche e Sociali	9
Dipartimento	Scienze Produzioni Agroalimentari e dell'Ambiente (DISPAA)	37
Dipartimento	Statistica, Informatica, Applicazioni 'G. Parenti' (DISIA)	13
Dipartimento	Storia, Archeologia, Geografia, Arte e Spettacolo (SAGAS)	16
Scuola	Agraria	5
Scuola	Architettura	7
Scuola	Economia e Management	6
Scuola	Giurisprudenza	5
Scuola	Ingegneria	10
Scuola	Psicologia	4
Scuola	Scienze della Salute Umana	1
Scuola	Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali	7
Scuola	Scienze Politiche 'Cesare Alfieri'	6
Scuola	Studi Umanistici e della Formazione	15
Polo	POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO- DipINT	7
Ufficio/Centro di Servizi	Dirigenti	10
Ufficio/Centro di Servizi	AREA AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI	44
Ufficio/Centro di Servizi	AREA COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	40
Ufficio/Centro di Servizi	AREA DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	96
Ufficio/Centro di Servizi	AREA GESTIONE DEL PERSONALE	43
Ufficio/Centro di Servizi	Area PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO	23
Ufficio/Centro di Servizi	Area RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI	34
Ufficio/Centro di Servizi	Area SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI	53
Ufficio/Centro di Servizi	Area SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO	65
Ufficio/Centro di Servizi	CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	12
Ufficio/Centro di Servizi	Servizi alla Didattica	19
Ufficio/Centro di Servizi	Servizi all'Integrazione	35
Ufficio/Centro di Servizi	SERVIZI DI POLO	59
Ufficio/Centro di Servizi	SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO	160
Ufficio/Centro di Servizi	Sistema Informatico dell'Ateneo Fiorentino - (SIAF)	63
Ufficio/Centro di Servizi	SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	56
Ufficio/Centro di Servizi	Staff di Direzione Generale	1
		1504

NB: Compresi Tempo Determinato

	EP Amministrativi	EP Tecnici
Aree	20	22
Museo e Biblioteche	1	25
Dipartimenti	21	47
Scuole	1	0
TOT	43	94

Conclusioni: Allegato 3 - Attuale Allocazione Incarichi e Fondi

Aree, CLA e LENS	Indennità C	Indennità D	EP Fascia Base	EP Fascia Media	EP Fascia Alta	EP Fascia Base Sanitari	EP RAD	Costo C-D	Costo EP
STAFF DI DIREZIONE GENERALE					1				
AFFARI GENERALI, ISTITUZIONALI E LEGALI		6		1	1				
COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE		4		2	1				
DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI		13	1	1					
GESTIONE DEL PERSONALE			1	1	1				
PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO e SVILUPPO ORGANIZZATIVO		5		1					
RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI		3		2					
SERVIZI DI POLO		1		1					
SERVIZI ECONOMICI E FINANZIARI		6	1	1	3				
SERVIZI TECNICI, SICUREZZA E PATRIMONIO		5	3		6				
POLO BIOMEDICO E TECNOLOGICO- DipINT		3							
CsaVRI - TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE	1			3					
SISTEMA MUSEALE D'ATENEO - MUSEO DI STORIA NATURALE	1	3	7	5					
SISTEMA BIBLIOTECARIO D'ATENEO		2	9		5				
CSIAF - SERVIZI INFORMATICI D'ATENEO		6	2	5	2				
CENTRO LINGUISTICO DI ATENEO		1	1						
LABORATORIO EUROPEO PER LA SPETTROSCOPIA NON LINEARE (L.E.N.S.)		1							
	2	57	25	23	20	0		€ 60.128,19	€ 441.147,50

Dipartimenti	Indennità C	Indennità D	EP Fascia Base	EP Fascia Media	EP Fascia Alta	EP Fascia Base Sanitari	EP RAD	Costo C-D	Costo EP
ARCHITETTURA (DIDA)							1	RAD ad Interim RAD ad Interim	
BIOLOGIA		3	3	1			1		
CHIMICA "UGO SCHIFF"		2	5	1			1		
CHIRURGIA E MEDICINA TRASLAZIONALE (DCMT)						8	1		
FISICA E ASTRONOMIA		1	1						
GESTIONE DEI SISTEMI AGRARI, ALIMENTARI E FORESTALI (GESAAF)			2						
INGEGNERIA CIVILE E AMBIENTALE (DICEA)			1				1		

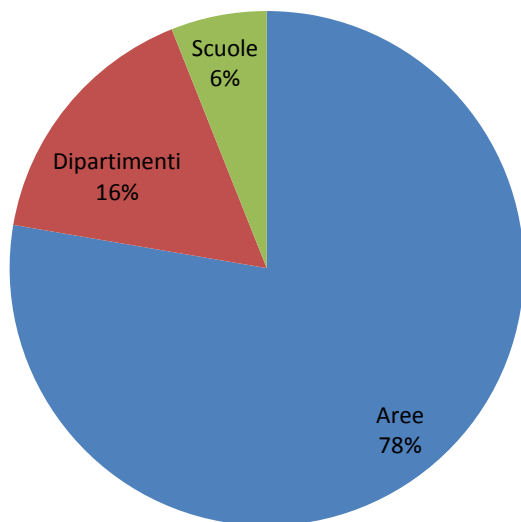
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE		2	1						
INGEGNERIA INDUSTRIALE		1	2				1		
LETTERE E FILOSOFIA		2	2				1		
LINGUE, LETTERATURE E STUDI INTERCULTURALI							1		
MATEMATICA E INFORMATICA "ULISSE DINI"							1		
MEDICINA SPERIMENTALE E CLINICA			2			2	1		
NEUROSCIENZE, AREA DEL FARMACO E SALUTE DEL BAMBINO (NEUROFARBA)		1	3			1	1		
SCIENZA DELLA FORMAZIONE E PSICOLOGIA							1		
SCIENZE BIOMEDICHE, SPERIMENTALI E CLINICHE			3			2	1		
SCIENZE DELLA SALUTE				1			1		
SCIENZE DELLA TERRA		1	3				1		
SCIENZE GIURIDICHE (DSG)		2	1				1		
SCIENZE PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA		4					1		
SCIENZE POLITICHE E SOCIALI		2							
SCIENZE PRODUZIONI AGROALIMENTARI E DELL'AMBIENTE (DISPAA)			2				1		
STATISTICA, INFORMATICA, APPLICAZIONI "G. PARENTI" (DISIA)			1				1		
STORIA, ARCHEOLOGIA, GEOGRAFIA, ARTE E SPETTACOLO (SAGAS)		1					1		
	0	22	32	3	0	13	20	€ 12.599,19	€ 336.764,30

Scuole	Indennità C	Indennità D	EP Fascia Base	EP Fascia Media	EP Fascia Alta	EP Fascia Base Sanitari	EP RAD	Costo C-D	Costo EP
AGRARIA		1							
ARCHITETTURA		1							
GIURISPRUDENZA		1							
INGEGNERIA		1							
PSICOLOGIA			1						
SCIENZE DELLA SALUTE UMANA		1							
SCIENZE MATEMATICHE FISICHE E NATURALI		1							
SCIENZE POLITICHE "CESARE ALFIERI"		1							
STUDI UMANISTICI E DELLA FORMAZIONE		1							
	0	8	1	0	0	0	0	€ 4.668,00	€ 3.408,90

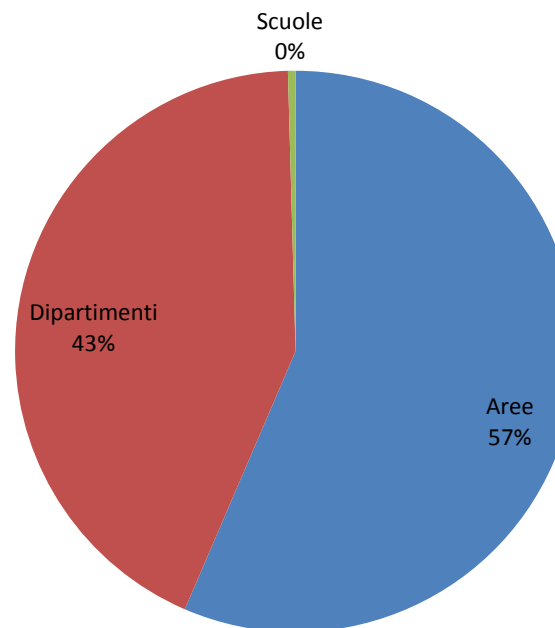
Ripartizione Costo Incarichi C-D	Costo EP
----------------------------------	----------

Aree	€ 60.128,19	€ 441.147,50
Dipartimenti	€ 12.599,19	€ 336.764,30
Scuole	€ 4.668,00	€ 3.408,90

Ripartizione Costo Incarichi C-D 2014



Ripartizione Costo Incarichi EP 2014



	Indennità C	Indennità D	EP Fascia Base	EP Fascia Media	EP Fascia Alta	EP Fascia Base Sanitari	EP RAD
Aree	2	59	25	23	20	0	0
Dipartimenti	0	22	32	3	0	13	20
Scuole	0	8	1	0	0	0	0