



**AGGIORNAMENTO DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO DELLE AREE CENTRALI
DI ATENEO**

ISTRUTTORIA PER CDA DEL 24 MARZO 2017

La riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo si è avviata con l'approvazione delle Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo, pubblicate con Decreto del Direttore Generale, del 26 febbraio 2015, n. 344 - prot. n. 25649, previo parere favorevole espresso dagli Organi; rispettivamente dal Senato Accademico in data 18 Dicembre 2014 e dal Consiglio di Amministrazione in data 19 Dicembre 2014.

Il disegno organizzativo di nuovo impianto, nella necessaria gradualità, si poneva alcuni obiettivi di iniziale riferimento:

- la rappresentazione unitaria della tecnostruttura rispetto all'articolazione e autonomie dipartimentali;
- l'introduzione di una logica di lavoro per processi ed il superamento, quindi, di alcune più anguste circoscrizioni di competenze;
- l'adeguamento del numero delle Aree dirigenziali rispetto al numero dei Dirigenti in servizio con contestuale riparametrazione del fondo contrattuale;
- l'esaltazione del risultato maggiormente parametrato rispetto alla retribuzione di posizione;
- l'introduzione di un modello matriciale che lega Aree e strutture dipartimentali ed imposta ed afferma le relazioni funzionali intercorrenti fra le prime e le seconde;
- la ripesatura delle strutture sulla base di una evidenza, ancorchè passibile di perfezionamento, dell'incidenza degli output di processo prodotti;
- la rotazione dei Dirigenti sulle Aree e lo sviluppo della managerialità necessaria per far ricadere sulle apicalità la consapevolezza delle effettive responsabilità insite nel ruolo; analogo percorso di rafforzamento delle capacità gestionali è stato espresso anche per i RAD, tenuto conto dei processi di diretto dominio;
- la conseguente cessazione di responsabilità diffuse e disarticolate e l'avvio del percorso di revisione della sottoarticolazione, animata da esigenze funzionali di processi utili ad intersecare i passaggi più significativi;
- la previsione di alcune modalità di rappresentazione di funzioni non comprimibili in Aree specifiche, a significare la loro dimensione trasversale e la strategicità di alcuni obiettivi: si delineavano così funzioni trasversali e obiettivi strategici. Questi ultimi erano per lo più rappresentativi dei Centri dotati di autonomia gestionale, rispondenti alle volontà statutarie e ai relativi Organi di Governo, che tuttavia entravano nella visione unitaria di Ateneo attraverso l'assunzione da parte di un Dirigente della referenza dei relativi processi amministrativi.

Il disegno organizzativo mostrava le seguenti evidenze:

- ✓ l'approvazione del funzionigramma (all. B1 Linee Guida) (**all. 1**);
- ✓ la costituzione di nove 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 ed Archivistico, Area Servizi Patrimoniali e Logistici, Area Edilizia, Area Servizi Economici e Finanziari, Area Risorse Umane, Area Comunicazione e Servizi all'Utenza;

- ✓ la previsione di quattro funzioni trasversali: Trasparenza ed Anticorruzione, Formazione, Servizi Informatici e Sistemi Informativi, Prevenzione e Sicurezza;
- ✓ l'individuazione di quattro Obiettivi Strategici: Sistema Museale, SIAF, CSAVRI e Sistema Bibliotecario;
- ✓ l'individuazione di due Coordinamenti: Coordinamento per le Relazioni Internazionali e il Coordinamento Interventi di Logistica e Manutenzione;
- ✓ l'istituzione, con posizione di relativa autonomia, di una Centrale Acquisti, già prevista dal relativo Regolamento di Ateneo, per la centralizzazione di processi più complessi di interesse generale.

Di ogni Area veniva enunciata la missione di prima applicazione e contestualmente venivano affidati, valutati, confermati gli incarichi conferiti *ex novo* con D.D. n. 355 prot. n. 26285 del 27 febbraio 2015.

A due anni di distanza da questo impegnativo ed importante avvio, gran parte degli obiettivi ispiratori della revisione si ritengono, se non raggiunti, comunque avviati e rodati e costituiscono, ormai, elementi di riferimento di tutta l'organizzazione.

In particolare e rispetto alla frammentazione talvolta dualistica dell'inizio, si ritiene che siano maturate le relazioni fra le strutture centrali e decentrate, che la rete professionale abbia generato ottimizzazioni procedurali, che gli strumenti unitari della programmazione e del bilancio siano gestiti con comprensione ed intesa.

Parimenti è maturata la consapevolezza dell'importanza di innovare le azioni all'interno di una pianificazione integrata su obiettivi noti e diffusi, che coinvolgano allo stesso modo tutti e che costituiscano elementi di coesione e tessuto connettivo di processi.

Un importante programma formativo ha sostenuto la crescita delle apicalità (Dirigenti e RAD) sui modelli di leadership e sulla capacità progettuale verso l'innovazione ed analogo, ancorché più specifico percorso, interesserà nel corso del 2017 il restante personale.

La programmazione del nuovo personale, approvata dagli organi e sostanzialmente orientata al potenziamento delle strutture, ha introdotto professionalità specifiche a supporto delle missioni, delle vocazioni istituzionali e dei principali processi di supporto (ricerca, contabilità, internazionalizzazione).

Il decreto della nuova sottoarticolazione è in fase di adozione ed è finalizzato a dare impulso alle attese di valorizzazione del personale nella rinnovata ottica organizzativa.

Partendo dal presupposto che l'organizzazione di dettaglio, pur in una inalterata visione e progettualità, risente del dinamismo di cui è anche espressione, si portano le considerazioni e le motivazioni che richiedono una revisione evolutiva dell'attuale assetto.

Si ritiene infatti che alcuni elementi caratterizzanti le scelte iniziali possano essere utilmente riconsiderati alla luce della più matura esperienza; mentre all'inizio sono stati necessari elementi di orientamento e quasi forzatura, atti a dare rilievo e risalto ad alcune necessità organizzative o impulsi strategici, la loro avviata, attesa ed avvenuta maturazione, consente di ripensarne la sintesi o semplicemente la figura organizzativa di primo riferimento.



Fatti più contingenti sono inoltre il motivo per ottimizzare alcuni passaggi e portarli al loro finale assetto.

Si espongono pertanto di seguito le principali modifiche organizzative e le motivazioni che le sostengono.

Alcune di esse, peraltro, sono state già oggetto di preventiva informativa.

Anche nell'affrontare questo passaggio si confermano gli obiettivi assunti in partenza ed in particolare:

- l'invarianza del numero delle Aree;
- l'estensione del principio di rotazione degli incarichi, dove possibile e non ancora esperito;
- la valorizzazione degli obiettivi aggiuntivi rispetto agli incarichi principali;
- il perfezionamento della logica dei processi e un necessario aggiornamento delle pesature;
- la riconduzione della titolarità sui processi principali di quelle funzioni il cui start-up aveva dato spazio a costituzione di piattaforme di separata evoluzione.

Alla luce di ciò si espone quanto segue.

1) E' costituita l'Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale, già comunicata al Consiglio di Amministrazione in data 26 gennaio 2017.

E' l'Area che, nella conservazione dell'autonomia del Centri rappresentati dal Sistema Bibliotecario e dal Sistema Museale, già dichiarati obiettivi strategici, ne valorizza l'afferenza alla tecnostuttura di Ateneo, per sostenerne le azioni connaturate di valenza strategica, in un'ottica più evoluta rispetto alla loro decentralizzazione, al fine di portare a compimento progetti e missioni nella più stretta sinergia con le politiche esterne di Ateneo.

L'Area, pertanto, riconduce alla propria missione unitaria la valorizzazione di programmi e strategie, ne ottimizza il supporto amministrativo avvalendosi di Direttori tecnici preposti, nel rispetto delle decisioni assunte dai relativi Consigli.

Inoltre la nuova Area armonizza con i processi di Ateneo le azioni procedurali ed in particolare perfeziona le correlate dinamiche economico-finanziarie nella logica del bilancio unico e della contabilità economico-patrimoniale in continua evoluzione.

In essa vengono promossi i programmi di apertura all'utenza a favore dell'obiettivo della disseminazione del sapere e della conoscenza e sviluppati, in armonia con i processi di Ateneo, gli strumenti specifici della comunicazione, affinché essi siano parte attiva e privilegiata di Unifi, della città e dell'attrazione più ampia. L'Area interpreta anche, in questo, la sinergia con le Istituzioni locali parimenti impegnate su questo obiettivo (v. rete Grandi Attrattori Museali della Regione Toscana).

Essa sintetizza pertanto, in un'unica responsabilità dirigenziale, i processi amministrativi relativi a:

- Sistema Museale;
- Sistema Bibliotecario;
- Gestione del flusso documentale e archivistico;



- Firenze University Press;
- Open Lab.

In prima applicazione l'Area sarà affidata alla dott.ssa Maria Giulia Maraviglia, già titolare *ad interim* della previgente Area Servizi di Gestione del Patrimonio Museale ed Archivistico.

Quest'ultima viene pertanto cassata dal precedente organigramma.

La sottoarticolazione di prima applicazione sarà la mera sommatoria di quella inizialmente ipotizzata (**all. 2**).

Rapidamente e presumibilmente entro la fine dell'anno, essa evolverà nel suo assetto definitivo (**all. 3**).

La costituzione dell'Area richiede una revisione della pesatura dei processi afferenti, in corso di elaborazione.

2) E' costituita l'Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici.

Essa sorge per accogliere in Ateneo e conferire quindi l'incarico al Dirigente dei relativi servizi, il cui reclutamento è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 26 gennaio 2017.

Il Dirigente, con l'incarico dell'Area, assume la direzione tecnica di SIAF (già obiettivo strategico di Ateneo) nel più ampio contesto della funzione trasversale già attivata con D.R. n. 623 prot. n. 110089 del 1 agosto 2016- Cabina di regia di cui interpreterà la funzione più operativa, come luogo di esplicazione di obiettivi strategici, fabbisogni evolutivi, competenze necessarie e presenti, progetti di fattibilità, interscambio di competenze e attribuzione di funzioni.

Come è evidente, tale Area nasce con la finalità di favorire e rendere pienamente operative, oltre che sinergiche, le strutture interne che si connotano per gli apporti dati da ciascuno all'evoluzione dei sistemi e degli strumenti informatici e nell'ottica di una loro progettazione unitaria, di ampia e capillare diffusione.

L'Area dirigenziale (**all. 4**), pertanto, mantiene logiche di ampia trasversalità, non identificandosi esclusivamente con SIAF cui, tuttavia il Dirigente sarà preposto come previsto dal Regolamento vigente del Centro, dovendosi invece raccordare con la Cabina di Regia sopra ricordata.

La pesatura dei processi è in corso.

3) L'Area della Programmazione, Organizzazione e Controllo, già costituita con il decreto di approvazione delle Linee Guida, ha assunto connotati di apprezzabile maturità.

L'obiettivo della sua costituzione, finalizzato a costruire un insieme di strumenti orientati alla pianificazione, tali da costituire elemento di sintesi di vari processi disseminati, orientati a ciò parimenti e singolarmente, è raggiunto.

Essa costituisce ora il coerente ambito di dialogo e di scambio entro il quale la pianificazione strategica, orientata dagli Organi, si traduce in programmazione di azioni ed avvii procedurali di strumenti atti a connotare la strategia di operatività.

L'Area, nello scorso biennio, è stata assunta *ad interim* dal Direttore Generale per carenza di un Dirigente ad essa stabilmente dedicabile.

Pare ora difficile, nell'evoluzione avvenuta e connaturale, pensare che le funzioni in essa aggregate possano essere guidate da soggetto diverso dal Direttore Generale medesimo per la dovuta sinergia che egli garantisce, *ex lege*, fra il Rettore, gli Organi di Governo e l'apparato organizzativo.



Oltre che essere l'Area, ovviamente, struttura di staff della Direzione Generale, essa è più propriamente Area direzionale, non annoverabile pertanto fra le aree dirigenziali.

Se ne propone, pertanto, la ridenominazione in quest'ottica e la previsione, in staff, di un forte coordinamento delle funzioni afferenti. Esso si rapporta direttamente con il Direttore Generale e non prevede responsabilità dirigenziale distinta e separata.

L'articolazione prevista del Coordinamento è rappresentata in **all. 5**.

4) Un percorso di positiva evoluzione nella percezione degli utenti ha interessato **l'Area della Comunicazione e Servizi all'Utenza**. Essa è stata costituita nel dicembre 2011 ed è stata mantenuta nell'assetto del 2015 per assecondare ed accompagnare la crescita di una sensibilità orientata a valorizzare, con processi e strumenti comunicativi, l'immagine dell'Ateneo, garantendone diffusione interna ed esterna e sostenendo le strutture nella necessità di palesare i loro programmi e le loro vocazioni.

Il processo di maturazione impone che la funzione si avvalga, oltre che di adeguate tecnologie particolarmente professionalizzate, di una forte strategia politica e regia di relazioni pervasive atte a capillarizzare strumenti e metodi.

Peraltro, nell'attuale assetto, all'Area della Comunicazione e Servizi all'Utenza, proprio a suggellare la rilevanza degli strumenti e la sensibilità prioritariamente agli specifici contenuti, si era affidato, in sinergia con l'Area dei Servizi alla Didattica e agli Studenti, il presidio dei front-office (segreterie studenti) con l'obiettivo di favorirne la reingegnerizzazione, anche attraverso forme di comunicazione semplificate, prevalentemente digitalizzate e con l'ampliamento dei servizi e della loro tendenziale fungibilità.

Tale percorso non solo è stato attuato, ma anche pervicacemente perseguito e sostenuto attraverso la formazione dei Presidi Unici, l'attivazione del processo Servizi agli Studenti e sostenuto da progetti speciali, orientati ad implementare servizi e strumenti (immatricolazioni on line, call center, mail-center, student-card).

Attualmente è in fase di predisposizione la digitalizzazione dei fascicoli degli studenti che consentirà l'ulteriore dematerializzazione dei servizi e la migrazione verso il nuovo applicativo delle carriere.

Si ritiene, pertanto, di proporre la riconduzione di questa nuova realtà ristrutturata all'Area di afferenza istituzionale (Didattica) per agevolare l'interscambio fra front-office e back-office.

Il proseguimento del progetto è garantito dall'attribuzione di un pesante obiettivo di risultato al dirigente della struttura per la messa in atto delle azioni pianificate.

La Comunicazione, inoltre, attualizzata dal vigente Piano Strategico, concentra altresì gli assetti comunicativi verso il public engagement e in generale verso ogni vocazione di disseminazione scientifica e culturale, caratterizzandosi pertanto per la sua necessaria trasversalità e pervasività nei processi.

Si propone pertanto la costituzione, in luogo dell'Area della Comunicazione e Servizi all'Utenza, di una funzione trasversale, di rilevanza strategica, denominata Comunicazione e Public Engagement

Il Prettore di riferimento sarà sostenuto nella realizzazione degli obiettivi diffusi da una sviluppata articolazione di funzioni (**all. 6**) e da un Dirigente cui sarà affidata la relativa responsabilità di processi.

L'incarico di direzione della funzione trasversale è in corso di pesatura.

5) Tenuto conto di quanto sopra anticipato, rispetto all'attuale organizzazione **l'Area Servizi**



alla Didattica si ridisegna in un più globale assetto.

In essa verrà inserito, in aggiunta al processo del back-office, anche il processo del front-office. Inoltre, ad essa verrà aggregata la piattaforma dell'Orientamento e Job Placement, costituita con Decreto del Direttore Generale. n. 329 prot. n. 30848 del 2 marzo 2016, che comunque conserva, in questa fase, la propria identità strategica (**all. 7**).

Allo stato attuale, al Dirigente dell'Area Servizi alla Didattica, pur con una missione di condivisione di processi coinvolti con l'Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico, è conferita anche la referenza dirigenziale del Coordinamento per le Relazioni Internazionali, che tuttavia conserva una "autonoma" visibilità e rilevanza di obiettivo strategico.

La complessità dell'Area è tale da richiedere la revisione della pesatura in relazione ai processi afferenti.

6) E' infine costituita, quale Area di Staff con la Direzione Generale, l'Area Affari Generali e Legali.

Questa è un'Area di tradizionale esistenza, sintesi dei processi istituzionali dell'Ente.

Le relative funzioni, nel precedente biennio, sono state svolte direttamente dalle risorse dedicate, sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale.

Un particolare impegno è stato profuso per il riassetto e per dare una nuova identità e al ruolo dell'Unità di Processo Affari Legali divenuto, nel tempo e grazie alle professionalità esistenti, un luogo di studio, confronto, consulenza e supporto ai processi tutti di Ateneo.

Ottimi risultati sono visibili anche negli esiti del contenzioso.

Pari impegno è stato indirizzato verso la crescita della Centrale Acquisti che, pur connotata dall'autonomia richiesta dall'imposta terzietà, troverà referenza nel dirigente dell'Area medesima e dovrà altresì ulteriormente evolvere anche per adeguare il proprio ruolo interno e, soprattutto, esterno per qualificarsi come stazione appaltante prevista dal D.Lvo 50/2016.

Una fase più avanzata dell'adeguatezza procedurale della struttura rispetto ai programmi cui è preposta potrà consentirne una revisione allocativa.

Si ritiene che la complessità degli affari istituzionali, oltre che generali di interesse dell'Ente necessiti quindi di un più presente presidio interno.

L'Area di nuova istituzione, richiede la pesatura di processi interconnessi preliminarmente al conferimento dell'incarico (**all. 8**).

7) Residualmente si annota che vi è un aggiornamento di missione e conseguente necessità di ripesatura delle seguenti Aree:

- Area Servizi Economici e Finanziari

Sono stati infatti assunti dall'Area i processi già afferenti al Dipint, relativi al pagamento degli emolumenti stipendiali al personale medico in formazione e al pagamento dell'attività libero-professionale *intramoenia* svolta dai docenti in afferenza assistenziale presso le Aziende Ospedaliere;

- Servizi Patrimoniali e Logistici – ridenominata. Area Servizi Economici, Patrimoniali Logistici

L'Area si è, nel tempo e per semplificazione organizzativa, oltre che per vocazione nell'allestimento di servizi, fatta carico della gestione e rendicontazione delle iniziative studentesche. Essa è altresì impegnata in attività di presidio e servizi di sorveglianza durante le iniziative non autorizzate anche garantendo reperibilità e presenza notturna.



- Area Edilizia

L'assunzione di un dirigente tecnico ha consentito di assorbire nell'Area il servizio dell'Emergenza Tecnica, già costituito quale momento di coordinamento con i processi logistici, ed ha creato le condizioni per riferire all'Area responsabilità non pesate nella previgente articolazione, in quanto assumibili solo da personale in possesso dei requisiti specifici. A breve sarà avviato, in via sperimentale, il progetto per la reperibilità, (meglio definito progetto per la costituzione di una taskforce per le emergenze tecniche) connotato di un elemento di maggiore responsabilizzazione dei tecnici, che dovranno realizzarlo al di fuori dell'ordinario orario di apertura delle strutture.

Per quanto attiene poi **all'Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico**, in essa confluirà, pur mantenendo distinta identità, il Centro di Servizi di Ateneo per la Valorizzazione della Ricerca e la gestione dell'Incubatore Universitario (**CsaVRI**), già individuato come obiettivo strategico, al fine di ottimizzare l'efficacia dei relativi processi. In particolare l'Area dirigenziale, nel suo definitivo assetto potrà indirizzare le azioni di innovazione e miglioramento verso una visione unitaria della gestione finalizzata al perseguimento degli obiettivi strategici, di governo e direzionali.

La revisione della mission dell'Area e di CsaVRI sono state aggiornate con Decreti adottati nel corso del 2016, rispettivamente Decreto del Direttore Generale. n. 787 prot. n. 73411 del 19 maggio 2016 e Decreto del Direttore Generale. n. 806 prot. n. 76876 del 25 maggio 2016.

In sintesi, il quadro organizzativo aggiornato è rappresentato dagli elaborati, in parte anticipati in premessa, così sintetizzabili:

1. **Funzionigramma-Organigramma di Ateneo** aggiornato (**all. 9**);
2. **n. 9 Aree Dirigenziali** così denominate:
Area Servizi alla Didattica,
Area Servizi alla Ricerca e Trasferimento Tecnologico,
Area Affari Generali e Legali;
Area Servizi Economici e Finanziari,
Area Edilizia,
Area Servizi Economici, Patrimoniali Logistici
Area Risorse Umane,
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale,
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici;
3. **n. 4 Funzioni trasversali**, così denominate: Prevenzione e Sicurezza, Anticorruzione e Trasparenza, Comunicazione e Public Engagement, Formazione. E' classificata, ai fini dell'attribuzione dell'incarico, come funzione trasversale, la posizione di Direttore Generale Vicario;
4. Gli obiettivi strategici già identificati (CSAVRI, SBA, MUSEO, SIAF) sono riconfigurati nei nuovi assetti dirigenziali di riferimento, come descritti. Essi, come detto, mantengono identità di centri statuari e si armonizzano nel disegno alle restanti strutture ad implementare la visione unitaria dell'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi di supporto. Rimangono quali **obiettivi strategici aggiuntivi** rispetto all'incarico sulle aree dirigenziali: **Orientamento e Job Placement,**



Coordinamento per le Relazioni Internazionali e la Centrale Acquisti.

Nell'evoluzione progressiva dell'organizzazione, come da obiettivo conferito al Direttore Generale, con delibera del Consiglio dello scorso 24 febbraio, ci si riserva di produrre altre riflessioni, e, se del caso, proposte inerenti ulteriori sviluppi e progressivi consolidamenti in relazione sia alle aree centrali, sia alle strutture dipartimentali.

Si precisa, infine, che, nell'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, si terrà conto della presente proposta di riorganizzazione e delle conseguenti nuove Aree, funzioni trasversali e obiettivi strategici.