

1. Premessa.

Il presente programma di gestione costituisce una prima traccia di un complesso processo di riorganizzazione da avviare, in risposta all'esigenza di garantire un adeguato sviluppo organizzativo dell'apparato tecnico-amministrativo di supporto alle attività istituzionali dell'Ateneo. Le nuove sfide che il mondo universitario è chiamato ad affrontare, sia a livello nazionale che internazionale, impongono, infatti, un costante processo di revisione ed aggiornamento della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo con l'obiettivo di definirne al meglio l'assetto organizzativo e i meccanismi operativi di funzionamento. Tale programma deve essere collegato obbligatoriamente agli indirizzi strategici che il Rettore, il Consiglio di Amministrazione ed il Senato Accademico formuleranno in un redigendo Piano Strategico di lungo periodo. Il programma ha pertanto una valenza temporale triennale e deve essere preceduto da un'attenta ricognizione straordinaria sullo stato economico, patrimoniale e finanziario dell'Ateneo.

Il quadro generale di necessità di contenimento della spesa delle Pubbliche Amministrazioni che ha coinvolto anche gli Atenei italiani determina, a parità delle altre condizioni, prime fra tutte il livello delle entrate correnti e del FFO, la conseguente adozione di un'azione gestionale volta ad ottimizzare la macchina burocratica – amministrativa di modo che sia in grado di garantire, nella maniera più efficiente possibile, il raggiungimento dei risultati ad essa richiesti, salvaguardando la massima correttezza della prassi amministrativa. Una maggiore efficienza nell'area tecnico-amministrativa consentirà di liberare risorse umane, tecniche, logistiche e finanziarie a favore della Didattica e della Ricerca, indirizzando il ricorso ad eventuali ulteriori risorse a favore di specifici e validi progetti.

Il processo di riorganizzazione dell'area tecnico-amministrativa a supporto della Didattica e della Ricerca deve evolversi attraverso quattro fasi, che porteranno:

- alla soppressione di alcune unità organizzative, soprattutto di quelle anche parzialmente duplicate e ridondanti che ingenerano maggiori oneri diretti e indiretti (ruoli di Direttore/Responsabile di servizio, gestione autonoma, perdita dei vantaggi derivanti da economie di scala, appesantimento delle procedure;
- all'istituzione di poche nuove unità organizzative, soprattutto quali risultanti di accorpamenti e semplificazioni di quelle pre-esistenti;
- al conseguente conferimento dei relativi incarichi di responsabilità;
- alla definizione di nuove funzioni specialistiche di supporto all'interno dei nuovi Dipartimenti.

Occorrerà, infine, una ricognizione delle competenze del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, finalizzata a una più efficiente assegnazione delle singole unità alle nuove unità organizzative.

Per tutto quanto sopra illustrato, si ritiene necessario presentare le linee che dovrebbero guidare la definizione della struttura tecnico amministrativa e i relativi sviluppi organizzativi che potrebbero intervenire.

2. Linee guida per la definizione della struttura tecnico amministrativa.

Tutte le unità organizzative verranno identificate con il nome di "Funzione". Saranno previsti diversi tipi di "Funzioni" in relazione alla loro missione all'interno dell'organizzazione. Esse saranno distinte, secondo consolidati criteri di organizzazione aziendale, in:

- a) Funzioni di linea: svolgeranno le attività operative e gestionali più strettamente connesse al fine dell'organizzazione ed in particolare dell'area nella quale operano.

Le unità organizzative che svolgeranno funzioni di linea possono essere così classificate:

Direzione: unità organizzativa in diretta dipendenza dal Direttore Generale, con la piena responsabilità e autonomia decisionale di un'area multifunzionale, di particolare ampiezza e/o valenza strategica.

Divisione/Area: unità organizzativa, in diretta dipendenza da una Direzione, con ampia autonomia gestionale e con responsabilità di una o più aree funzionali.

Presidi: unità organizzative che svolgono attività operative presso le strutture organizzative decentrate (in particolare i Dipartimenti) dove sono fisicamente dislocate. Conservano una dipendenza gerarchica dalla Direzione disciplinarmente competente (Presidio Informatico, Presidio Amministrativo, Presidio Didattico, Presidio Edilizio, Biblioteca di Polo) e operano in stretto collegamento funzionale con i responsabili, docenti e non, all'interno delle strutture presidiate. I responsabili dei Presidi possono dipendere da Responsabili di Direzione o da Responsabili di Divisione.

- b) **Funzioni di staff specialistico:** caratterizzate da elevata specializzazione in ambito sia amministrativo sia tecnico che mettono a disposizione dell'intera organizzazione, o di singole unità organizzative, le proprie approfondite competenze al fine di favorire le scelte e le decisioni delle funzioni di linea (ad es. l'Ufficio Fiscale). Le funzioni di staff specialistico non sono direttamente coinvolte nelle attività operative dell'organizzazione o dell'unità di linea alle quali sono assegnate e normalmente non sono dotate di potere decisionale. Le procedure possono prevedere una loro consultazione obbligatoria (come ad esempio per il Servizio Prevenzione e Protezione);
- c) **Funzioni di servizio:** forniscono servizi di sussidio o supporto a vantaggio di altre Funzioni o dell'intera organizzazione; così ad esempio le segreterie, o i vari servizi dislocati presso i Dipartimenti;
- d) **Progetti Speciali:** sono caratterizzati da attività riferibili a iniziative di particolare rilievo finalizzate al raggiungimento di uno specifico obiettivo, non ripetitive e svolte in un arco temporale definito, con obiettivi, budget e risorse assegnate.

Si ritiene che all'interno dell'organizzazione una catena gerarchica troppo "lunga", cioè con molti livelli, non comporti alcun valore aggiunto positivo, presentando, invece, alcune criticità: allungamento del processo decisionale, scarico di responsabilità tra i vari livelli della catena, appesantimento delle procedure (visti, firme, analisi, valutazioni) in cui i vari interventi si incrociano. Si propone pertanto di considerare due soli livelli del processo decisionale, che deve essere efficace e tempestivo e, pertanto, verranno definite le seguenti Funzioni:

- a) **Funzioni di primo livello:** all'interno dell'Amministrazione Centrale, sono le funzioni di linea che hanno una dipendenza gerarchica diretta dalla Direzione Generale; da quest'ultima possono dipendere anche funzioni di staff specialistico, funzioni di servizio o di supporto, oltre ad alcune strutture di progetto speciale che non sono necessariamente considerate funzioni di primo livello;
- b) **Funzioni di secondo livello:** le funzioni di linea dipendenti gerarchicamente da una funzione di primo livello sono considerate funzioni di linea di secondo livello. Non si prevedono livelli inferiori al secondo. Le funzioni non di linea non sono classificate in livelli gerarchici; ognuna può dipendere da una funzione di qualsiasi livello e possono essere equiparate ad un livello organizzativo a seguito del processo di valutazione delle posizioni.

3. Definizione della struttura tecnico amministrativa centrale.

L'assetto organizzativo proposto per la struttura centrale è articolato come di seguito:

- Rettorato;
- Direzione Generale;
- Direzione Affari Generali e Istituzionali;
- Direzione Risorse Umane e Organizzazione;
- Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza;
- Direzione Didattica e Servizi agli Studenti;
- Direzione Patrimonio Immobiliare Appalti;

- Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche;
- Sistema Bibliotecario di Ateneo.

Rettorato.

In quest'area vengono concentrate le attività di pubbliche relazioni e di assistenza operativa al Rettorato ed ai suoi Delegati: cura delle funzioni di segreteria particolare, gestione dell'agenda del Rettore, assistenza e supporto al Rettore, ai Prorettori e ai Delegati del Rettore nello svolgimento delle loro attività istituzionali, cura delle pubbliche relazioni del Rettorato, predisposizione documenti e relazioni istituzionali di competenza del Rettore, coordinamento eventi e cerimonie di carattere istituzionale, cura del cerimoniale e delle attività protocollari, diffusione all'interno dell'Ateneo di comunicazioni e documenti di particolare rilevanza per il sistema universitario, assistenza e supporto al Rettore nello svolgimento dell'attività istituzionale, coordinamento del servizio di autista.

Direzione Generale.

Al vertice della struttura amministrativa si colloca la Direzione Generale, in rapporto di dipendenza politica dal Rettore, che indirizza e coordina i servizi tecnico-amministrativi a supporto delle attività istituzionali di Ateneo. In quest'area vengono concentrate le seguenti funzioni: definizione, in linea con gli obiettivi degli organi di governo dell'Ateneo, delle strategie e degli indirizzi in merito ai servizi tecnico-amministrativi di supporto alle attività istituzionali di Ateneo, coordinamento delle Direzioni, collegamento e integrazione con gli Organi di Governo dell'Ateneo, adozione degli atti relativi all'organizzazione degli uffici e all'attribuzione di incarichi e responsabilità ai dirigenti, d'intesa con il Rettore ed in attuazione dei piani generali di organizzazione approvati dal Consiglio di Amministrazione, attuazione dei piani, programmi e direttive generali definite dal Rettore, da Consiglio di Amministrazione e dagli organi accademici, supporto alla ricerca scientifica e al trasferimento tecnologico, definizione dei piani strategici di comunicazione e gestione delle relative iniziative, pianificazione, programmazione e gestione delle proprie unità di staff, rapporti con le istituzioni pubbliche e private sia nazionali che internazionali.

Direzione Affari Generali e Istituzionali.

La Direzione Affari Generali e Istituzionali coordina le attività di supporto per il funzionamento degli Organi Collegiali Centrali e per le operazioni elettorali di Ateneo; coordina i servizi legali, le attività di supporto alla partecipazione dell'Università ad organismi esterni e il servizio di prevenzione e protezione all'interno dell'Ateneo; coordina inoltre le attività a supporto delle iniziative di didattica e ricerca promosse dalle strutture periferiche, promuove l'attività sportiva all'interno dell'Ateneo. In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: assistenza nella risoluzione di problematiche legali, consulenza legale e rilascio pareri e indicazioni di tipo tecnico giuridico alle strutture dell'Amministrazione centrale e dell'Ateneo, monitoraggio delle attività di società o ad altre forme associative di diritto pubblico e privato in cui l'Ateneo è presente in qualità di socio, gestione dell'attività amministrativa e di segreteria degli Organi Collegiali Centrali (Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, Collegio Sindacale), promozione e gestione di un efficiente servizio di prevenzione e protezione all'interno dell'Ateneo, assistenza nella promozione di sinergie per la stipula di convenzioni per lo sviluppo delle nuove aree di ricerca negli ambiti strategici (compresa la progettazione, l'assistenza professionale ed il supporto operativo per le iniziative di ricerca di base e applicata che prevedano la partecipazione a procedure selettive di fund raising), coordinamento dell'erogazione dei servizi amministrativi a supporto delle iniziative di didattica e ricerca, coordinamento e promozione, in collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza degli studenti, di iniziative culturali, ricreative, sportive e sociali che si integrino all'offerta formativa garantita dalle ordinarie attività didattiche e favoriscano la più ampia aggregazione universitaria.

Direzione Risorse Umane e Organizzazione.

Il ruolo fondamentale della Direzione Risorse Umane e Organizzazione è quello di concorrere allo sviluppo delle attività dell'Ateneo, contribuendo, in accordo con i responsabili delle diverse strutture accademiche e amministrative, al mantenimento all'interno della struttura di un clima motivazionale adeguato. A tal fine,



la Direzione progetta, definisce e attua, in funzione dei bisogni di ogni struttura, un piano organico di sviluppo delle risorse umane, formula una politica formativa coerente e un'adeguata politica di reclutamento e di selezione del personale; presidia inoltre gli aspetti organizzativi e di processo relativi all'attività amministrativa al fine di cogliere le opportunità di cambiamento nell'ottica del miglioramento continuo dell'organizzazione. Spetta a questa Direzione, infine, la gestione amministrativa del personale docente e tecnico-amministrativo, ivi comprese le retribuzioni e le relative contribuzioni assicurative e previdenziali.

In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: pianificazione, programmazione e gestione delle proprie strutture, coordinamento e verifica delle aree presidiate dalle proprie strutture, facilitazione dell'integrazione delle proprie strutture con le altre Direzioni, gestione delle relazioni sindacali, predisposizione e gestione del Contratto Collettivo Integrativo di Ateneo, definizione e gestione dei sistemi di incentivazione del personale dirigente, tecnico amministrativo e bibliotecario, in linea con le politiche definite dagli organi di vertice, definizione di politiche formative e di sviluppo del personale tecnico amministrativo, di concerto con le altre Direzioni, i Dipartimenti e le altre funzioni organizzative, elaborazione, in funzione dei bisogni delle strutture e di concerto con la Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza, del budget del personale, della formazione e presidio degli stessi, condivisione con la Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza dei dati relativi alla dotazione organica e al personale in servizio, condivisione con la Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza dei dati relativi all'organico docenti, alle retribuzioni e all'assolvimento del carico didattico del personale docente, implementazione delle strategie di sviluppo organizzativo individuate dal vertice dell'Ateneo, pianificazione della gestione del personale docente e ricercatore nell'ambito delle direttive degli organi accademici, adeguamento della normativa interna, predisposizione e trasmissione dei dati di competenza per la diffusione ad organi esterni (MIUR, Nucleo di Valutazione, ecc.), miglioramento ed eventuale reingegnerizzazione dei principali processi relativi all'attività amministrativa, gestione del sistema qualità relativo ai processi amministrativi, gestione del sistema informativo d'ateneo, specificatamente per i moduli di gestione giuridica ed economica del personale.

Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza.

La Direzione Pianificazione, Amministrazione e Finanza presidia i processi di programmazione e controllo di gestione, facilitando l'attivazione di flussi informativi top-down, bottom-up e trasversali; supporta gli Organi di Governo d'Ateneo e il Management nel processo decisionale, fornendo informazioni adeguate e tempestive. La Direzione gestisce il bilancio unico d'Ateneo, preventivo e consuntivo, nella sua forma finanziaria, economico - patrimoniale e analitica; gestisce la tesoreria d'Ateneo e cura gli adempimenti fiscali e di sostituto d'imposta. In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: programmazione e gestione delle proprie strutture, coordinamento e verifica delle aree presidiate dalle proprie strutture, facilitazione dell'integrazione delle proprie strutture con le altre Direzioni, gestione, a supporto degli Organi di Governo e dei Centri di Responsabilità, dei processi di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, verifica del corretto svolgimento dei processi contabili di gestione e di consuntivazione, elaborazione del Bilancio di Ateneo, gestione finanziaria, coordinamento delle attività relative al processo di acquisto di beni e servizi, gestione dei rapporti con gli enti finanziatori e gli organi di controllo esterni (Collegio dei Revisori dei conti, Nucleo di Valutazione).

Direzione Didattica e Servizi agli Studenti.

La Direzione Didattica e Servizi agli Studenti deve tendere a rendere l'Ateneo efficiente, propositivo e proattivo nella definizione del ventaglio di servizi offerti agli studenti in Ateneo; favorisce inoltre le opportunità formative post laurea e l'orientamento a studenti e laureandi. In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: pianificazione, programmazione e gestione delle proprie strutture, coordinamento e verifica delle aree presidiate dalle proprie strutture, facilitazione dell'integrazione delle proprie strutture con le altre Direzioni, elaborazione, sentiti gli organi e i responsabili della gestione delle attività istituzionali d'Ateneo e di concerto con la Direzione Pianificazione Amministrazione e Finanza, dei piani e programmi relativi alle aree presidiate, predisposizione e trasmissione dei dati di competenza per la



diffusione ad organi esterni (MIUR, Nucleo di Valutazione, ecc.), regolamento didattico di Ateneo e ordinamenti didattici dei corsi di studio, supporto e coordinamento per le attività relative all'istituzione e attivazione dei percorsi didattici e gestione delle carriere degli studenti di I, II e III livello (lauree, lauree specialistiche/magistrali, scuole di specializzazione, master di I e II livello, corsi di perfezionamento, di aggiornamento professionale e alta formazione) dalle procedure per l'ammissione fino al conseguimento dei relativi titoli di studio compresi i regolamenti didattici, offerta formativa di Ateneo con il coordinamento processi di programmazione didattica gestiti dalle strutture responsabili dei corsi di studio, conduzione amministrativa e tecnica delle attività del Test Center ECDL d'Ateneo accreditato presso l'AICA, promozione realizzazione e valorizzazione delle esperienze di collaborazione tra Scuole e Università, gestione del sistema informativo a supporto, dei servizi online per gli utenti, gestione delle carriere degli studenti di I, II livello (laurea triennale, laurea specialistica/magistrale), dalla procedure per l'ammissione fino al conseguimento dei relativi titoli di studio, supporto e integrazione con le strutture didattiche responsabili dei corsi di studio, con riguardo all'offerta formativa, alla programmazione didattica, controllo delle autocertificazioni rese dagli studenti ai fini dell'iscrizione all'Università e della gestione della loro carriera, gestione delle tasse e delle procedure per le domande di borsa di studio ed esonero dalle tasse e contributi universitari, coordinamento per la predisposizione della modulistica e del materiale informativo per gli utenti, promozione, organizzazione e monitoraggio degli stage, sostegno alla conoscenza e all'incontro tra aziende, laureandi e studenti dell'Ateneo per agevolare l'incontro domanda/offerta di lavoro.

Direzione Patrimonio Immobiliare Appalti.

La Direzione Patrimonio Immobiliare Appalti presidia lo sviluppo dell'edilizia, la gestione e manutenzione degli immobili nonché la logistica degli ambienti; spetta inoltre alla Direzione il coordinamento delle attività relative agli acquisti di beni e servizi d'Ateneo. In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: coordinamento e verifica delle aree presidiate: pianificazione, programmazione, budget e gestione delle attività della propria struttura, coordinamento degli adempimenti connessi alle attività di progettazione preliminare, definitiva ed esecutiva relativa agli interventi di propria competenza, coordinamento dell'iter procedurale per l'ottenimento delle autorizzazioni necessarie alla realizzazione delle opere di competenza nonché delle procedure preliminari tecniche per l'appalto delle opere, comprese le forniture delle attrezzature e dell'arredamento, coordinamento delle attività di direzione dei lavori e di assistenza al collaudo delle opere, cura delle connessioni tra l'aspetto costruttivo, l'aspetto manutentivo e quello logistico delle opere realizzate, promozione e coordinamento della stesura, modifica, controllo e applicazione delle procedure gestionali, amministrative e tecniche relative ai processi di competenze della Direzione, coordinamento della gestione delle procedure relative alla conferenza dei servizi per opere di competenza anche in collaborazione con altre Direzioni, coordinamento, per gli aspetti di propria competenza, delle attività necessarie per garantire il rispetto di tutte le norme inerenti la sicurezza così come definite dal Servizio Prevenzione e Protezione, coordinamento delle attività relative al processo di acquisto di beni e servizi anche in riferimento all'utilizzo di aste telematiche per l'acquisto di beni e servizi, coordinamento delle attività di predisposizione e di stesura delle delibere e determinazioni di propria competenza, attività di responsabile del procedimento relativamente agli ambiti di propria competenza, predisposizione e trasmissione dei dati di competenza per la diffusione ad organi esterni (MIUR, Nucleo di Valutazione, ecc.).

Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche.

La Direzione Sistemi Informativi, Servizi e Tecnologie Informatiche ha la responsabilità dei Sistemi Informativi a supporto della Ricerca, della Didattica e dei servizi amministrativo gestionali, del Portale di Ateneo, della rete e dei servizi telematici, dei servizi di presidio ICT nelle varie sedi e strutture d'Ateneo e la gestione di tutte le infrastrutture tecnologiche comuni. Questa Direzione conduce inoltre analisi sulla soddisfazione degli utenti per migliorare l'erogazione dei servizi e orientarne gli sviluppi. Promuove la scelta e l'adozione di standard ICT, favorendo politiche comuni per l'acquisizione di beni e servizi ed individuando eventuali opzioni di esternalizzazione. In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: attuazione dei programmi deliberati dagli organi accademici e delle direttive del Direttore Generale, attraverso la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa delle risorse umane, strumentali e di controllo

direttamente attribuite per garantire un costante sviluppo e miglioramento dei Sistemi Informativi, dell'accesso ad applicazioni, informazioni e servizi da parte degli utenti ed un utilizzo efficace ed efficiente delle tecnologie ICT nello svolgimento delle funzioni proprie dell'Ateneo, coordinamento e verifica delle aree di servizio presidiate dalle strutture interne e facilitazione dell'integrazione con l'attività delle altre Direzioni, supporto, alla luce dei bisogni di servizi ICT delle strutture, nell'elaborazione di piani e programmi anche pluriennali generali e/o specifici dell'area, elaborazione periodica di consuntivi circa i risultati conseguiti in termini di efficienza nell'impiego delle risorse e di efficacia nella gestione in relazione agli obiettivi prefissati.

Sistema Bibliotecario di Ateneo.

La finalità istituzionale del Sistema Bibliotecario è quella di dare supporto all'attività didattica e di ricerca svolta all'interno dell'Università. Missione del Sistema Bibliotecario è selezionare, raccogliere, organizzare e fornire accesso all'informazione in ogni sua forma per gli utenti, con particolare riguardo per il gruppo degli utenti primari, cioè i membri dell'Ateneo. Il Sistema Bibliotecario è altresì a disposizione della Comunità del territorio come centro bibliografico altamente specializzato. Nel Sistema Bibliotecario funzioni centralizzate e funzioni decentrate sono componenti paritarie e complementari nel processo di creazione del servizio come prodotto finale. In questa Direzione vengono concentrate le seguenti funzioni: pianificazione, programmazione e gestione delle proprie strutture, coordinamento e verifica delle aree presidiate dalle proprie strutture, facilitazione dell'integrazione delle proprie strutture con le altre Direzioni, elaborazione dei piani e programmi di sviluppo del sistema bibliotecario, gestione delle collezioni e dei servizi delle Biblioteche Centrali e delle Biblioteche di Dipartimento, rendicontazione periodica sullo stato del sistema bibliotecario, distribuzione delle risorse di personale secondo le esigenze di funzionamento dei singoli settori e poli bibliotecari, predisposizione e trasmissione dei dati di competenza per la diffusione ad organi esterni (MIUR, Nucleo di Valutazione, ecc.), raccolta dati statistici, indicatori di performance, presidio e aggiornamento del sistema di gestione della qualità, anagrafe della ricerca.

4. Meccanismi operativi struttura tecnico amministrativa centrale.

L'organizzazione ha bisogno di meccanismi operativi che attuino la struttura organizzativa rendendola dinamica, che diano continuità all'azione organizzata. I meccanismi operativi principali sono: il sistema informativo, i sistemi di pianificazione e controllo, i sistemi di valutazione e i sistemi motivazionali.

Fra le azioni che saranno intraprese in quest'ambito occorre indicare prioritariamente:

- l'adozione della contabilità economico patrimoniale e analitica per centri di responsabilità e costo;
- un serio ciclo di programmazione e controllo secondo la metodologia del budget;
- un sistema di valutazione dei servizi e del personale;
- un piano formativo rigoroso e mirato per il personale.

L'adozione della contabilità economico patrimoniale e analitica per centri di responsabilità e costo.

L'evoluzione normativa ha imposto un progressivo abbandono della contabilità finanziaria (ancora oggi adottata dalla maggior parte delle istituzioni universitarie) a favore della contabilità economico - patrimoniale. Lo stesso cambiamento di sistema contabile è stato già sperimentato dal Servizio Sanitario Nazionale che è stato il primo vasto settore della Pubblica Amministrazione in ordine temporale ad utilizzare questo strumento di rilevazione degli accadimenti economici. Ciò al fine di garantire una maggiore responsabilizzazione ed *accountability* nel rapporto con i portatori di interesse (studenti, docenti, personale dell'area tecnica-amministrativa, Stato, fornitori ecc..) e per una più efficace capacità di gestione delle risorse. E' necessario per l'Ateneo adottare (D. Lgs. n. 18/2012 in attuazione della Legge n. 240/2010) un sistema di contabilità economico - patrimoniale ed analitico.

Il quadro informativo economico è dato da:

- bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio, composto da budget economico e budget degli investimenti unico di ateneo;
- bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, composto da budget economico e budget degli investimenti, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo;



- bilancio unico d'ateneo d'esercizio, composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa e corredato da una relazione sulla gestione;
- bilancio consolidato con le proprie aziende, società o gli altri enti controllati;
- il bilancio preventivo unico d'ateneo non autorizzatorio e il rendiconto unico d'ateneo in contabilità finanziaria;
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

La predisposizione di un tale quadro informativo richiede l'adozione di una contabilità integrata di Ateneo. Essa presuppone a sua volta l'adozione di un piano dei conti, di un piano dei centri di responsabilità e di costo coerente con la struttura organizzativa proposta, di un manuale per le procedure contabili e di un sistema informativo informatizzato modulare di tipo *Enterprise Resource Planning*. Sarà pertanto ricercato il massimo livello di informatizzazione delle procedure contabili, permettendo alle varie "funzioni" di partecipare, secondo le proprie competenze, nella rilevazione degli accadimenti aziendali discendenti dalle varie fasi dei procedimenti amministrativi (gestione del singolo provvedimento amministrativo, emissione dell'ordine di acquisto, collaudo, fatturazione, liquidazione amministrativa, incassi, pagamenti e rapporti con l'istituto tesoriere). Il cambiamento del sistema contabile sarà un ulteriore fattore di accelerazione delle innovazioni organizzative proposte e della reingegnerizzazione dei principali processi relativi all'attività amministrativa.

Un serio ciclo di programmazione e controllo secondo la metodologia del budget.

I nuovi strumenti contabili rappresenteranno inoltre la base informativa per il sistema di programmazione e controllo che si occupa dell'implementazione delle strategie e del raggiungimento delle finalità dell'Ateneo. Il sistema di programmazione e controllo secondo la metodologia del budget per obiettivi si articola in quattro fasi: programmazione, formulazione del budget, svolgimento delle attività e reporting, valutazione. Esso si autoalimenta in modo dinamico, correlandosi con la strategia e con l'ambiente esterno in un processo continuo di crescita e aggiornamento.

La fase di programmazione è quella in cui si predispongono i principali programmi per l'Ateneo. Questa fase coincide con la predisposizione del piano strategico triennale e delle linee di indirizzo per la formulazione del budget.

La fase di "formulazione del budget" consiste essenzialmente in una negoziazione tra i centri di responsabilità ed i livelli superiori, negoziazione che sfocia nella esplicita definizione degli output che si intendono realizzare durante l'anno di budget e delle risorse a ciò necessarie.

La fase di reporting consiste nella predisposizione di un sistema di documenti che contengano i dati e le informazioni necessarie sia per la definizione del budget sia per il processo di monitoraggio dell'andamento dell'attività in corso e del raggiungimento degli obiettivi intermedi.

La quarta ed ultima fase del controllo direzionale conclude il ciclo di programmazione e controllo e permette di verificare il raggiungimento o meno dei risultati con la conseguente ridefinizione delle politiche e degli indirizzi per il ciclo successivo. In questa fase risulta di particolare interesse l'analisi delle motivazioni (esogene o endogene) che hanno portato a determinati risultati.

Un siffatto sistema garantisce l'adempimento alle norme di riferimento del sistema di controllo, ovvero il D. Lgs. n. 18/2012 ed il D. Lgs. 286/1999. Anche se il D.Lgs. 286/99 si rivolge alle amministrazioni centrali dello Stato esso ha condizionato ed ancora condiziona il panorama degli strumenti di governo delle strutture organizzative della Pubblica Amministrazione e quindi, come tali, anche delle Università. Le finalità della programmazione e del controllo di gestione possono essere sintetizzate come segue:

- valutazione dell'economicità dell'Ateneo;
- focalizzazione sul processo di responsabilizzazione;
- attuazione di un coerente processo strategico decisionale;
- supporto al processo decisionale degli Organi di Governo.

La valutazione dell'economicità dell'Ateneo viene rilevata dal bilancio unico d'ateneo d'esercizio. Questo documento tuttavia, pur se arricchito dai dettagli della nota integrativa, non consente di conoscere in quali aree, nell'ambito delle molteplici attività dell'Ateneo, si sono verificati i costi di produzione, il valore della produzione, gli utili o le perdite. Il controllo di gestione consente di conoscere i costi di produzione e il



valore della produzione nell'ambito dei Dipartimenti, delle "funzioni" e delle molteplici unità organizzative articolate per centro di costo.

Il controllo di gestione consente anche di coinvolgere il personale dell'Ateneo nella gestione economica, oltre che operativa, delle singole unità o centri associati ad una responsabilità organizzativa. Il valore della produzione, i costi diretti e indiretti, i costi di struttura ribaltati sono pertanto aggregati dai singoli centri di costo sottostanti in macrocentri che essendo sotto la responsabilità di un unico dirigente vengono denominati centri di responsabilità. Il processo di responsabilizzazione riguarda la capacità di formulare, nell'ambito del budget, previsioni dei costi e ricavi dell'attività e la capacità di raggiungere a consuntivo gli obiettivi economici prefissati. La responsabilizzazione riguarda non solo obiettivi economici, ma anche obiettivi qualitativi. I processi di responsabilizzazione saranno quindi sviluppati secondo una logica "bottom - up", ovvero sulla base di linee di indirizzo fornite dagli Organi di Governo all'interno delle quali ogni unità presenta il proprio budget all'unità gerarchica superiore che approva o propone modifiche al budget stesso. La successiva negoziazione fra i responsabili delle diverse unità consentirà pervenire ad un budget definitivo, frutto del coinvolgimento di tutti i responsabili delle unità organizzative.

Il controllo di gestione si inserisce nel processo strategico decisionale nell'ambito delle Università con i seguenti strumenti: 1) piano strategico a medio-lungo termine (almeno triennale); 2) budget economico (può rappresentare il primo anno del piano); 3) preconsuntivo (rappresenta una proiezione a fine anno in cui si parte dai dati progressivi consuntivi e si aggiungono le previsioni relative ai mesi a finire; rappresenta, pertanto, una proiezione più aggiornata del budget in quanto formulata nel corso dell'esercizio); 4) consuntivo: rappresenta la situazione mensile, trimestrale, semestrale, annuale dei costi e dei ricavi derivati dalla contabilità analitica; dal confronto fra budget e consuntivo possono essere individuati gli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Se le metodologie di controllo di gestione sono affidabili e tempestive, gli Organi di Governo potranno utilizzare il controllo di gestione per: ottimizzare l'allocazione delle risorse finanziarie, prendere decisioni di *make or buy* o di terziarizzazione o di outsourcing, monitorare le responsabilità, collegare la parte variabile delle retribuzioni, relativa al sistema premiante, al raggiungimento degli obiettivi di budget, individuare opportuni indicatori di qualità del servizio/prestazioni che consentano di meglio interpretare i risultati economici dei singoli centri di responsabilità e costo.

Un sistema di valutazione dei servizi e del personale.

Collegato al sistema di programmazione e controllo, ma diverso da esso, sarà il sistema di valutazione dei servizi e del personale. All'inizio dell'anno il Direttore Generale, sulla base degli indirizzi strategici dell'Ateneo, presenta agli Organi di Governo la relazione contenente gli obiettivi che la struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo intende raggiungere nel corso dell'anno ai quali è legata la parte variabile della retribuzione (c.d. produttività o retribuzione di risultato). Questa relazione tiene conto delle proposte precedentemente negoziate con ogni singolo dirigente. Nel corso dell'anno il Direttore Generale programma momenti di monitoraggio, verifica e autovalutazione sullo stato di avanzamento delle attività e dei progetti con la possibilità di apportare eventuali aggiustamenti laddove ritenuti opportuni. Concluso l'anno, il Direttore Generale esprimerà un giudizio complessivo sulle prestazioni del singolo dirigente utilizzando un'apposita scheda di valutazione e analizzando nel contempo la situazione al fine di formulare le azioni e gli obiettivi per l'anno successivo. Il progressivo sviluppo del sistema di pianificazione e controllo consentirà di avere a disposizione elementi di riferimento per la gestione economico - finanziaria che entreranno a far parte del sistema di valutazione dei servizi e del personale. Tale metodo sarà applicato, con la necessaria gradualità, "a cascata" a tutte le unità di personale in servizio, applicando, laddove coerenti con la normativa specifica per le Università (legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999), il ciclo di gestione della *performance* secondo il D. Lgs. n. 150/2009.

Un piano formativo rigoroso e mirato per il personale.

L'aggiornamento e la formazione del personale assumono fondamentale importanza. L'attività di formazione sarà programmata a livello di singola Direzione concordandola, laddove necessario con i

Direttori dei Dipartimenti interessati. La Direzione Generale riserverà una parte del budget della formazione per alcuni interventi mirati su temi di preminente interesse strategico (contabilità generale ed analitica, gestione budgetaria, controllo di gestione, valutazione e verifica della dirigenza, informatizzazione delle procedure, qualità e sicurezza).

Tutte le attività, tranne casi particolari e limitati di comando o di partecipazione fuori regione o all'estero, saranno svolte *in house*, all'interno della struttura universitaria, utilizzando gli spazi disponibili ed anche il sistema di videoconferenza. Ciò consentirà la realizzazione di notevoli economie e la più ampia partecipazione, senza incidere negativamente nella funzionalità e continuità dei servizi per la concomitante assenza di molte unità di personale.

5. Analisi della situazione economica, finanziaria e patrimoniale e gestione del bilancio.

Qualsiasi programma di gestione, non può però prescindere da un'attenta ricognizione sullo stato economico, patrimoniale e finanziario dell'Ateneo. Ciò è ancora più importante alla luce di quanto già analizzato in premessa e di quanto emerge, ormai con preoccupante frequenza, sulla situazione contabile delle Pubbliche Amministrazioni, compreso il sistema universitario. Esso è inoltre quasi doveroso nell'immediatezza di un avvicendamento degli Organi di Governo. Essi hanno il diritto di conoscere lo stato di salute economico – finanziaria dell'Ateneo ed il dovere di prospettarla ai portatori di interessi istituzionali. Sarà pertanto analizzata la situazione patrimoniale con particolare riferimento al livello dei debiti correnti ed a medio-lungo termine ed alle passività potenziali (impegni che genereranno debiti, rischi, contenziosi giudiziari ed extra-giudiziari) ed alla liquidità ed esigibilità dei crediti. Sarà inoltre oggetto di attenzione l'andamento economico e finanziario dell'esercizio appena chiuso e di quello in corso allo scopo di verificare, a parità delle altre condizioni sia esogene che endogene (fissate dagli Organi di Governo), il reale livello delle entrate e delle uscite. Può risultare utile, in questa prospettiva, il lavoro già svolto dalla Commissione per la revisione del bilancio previsionale 2012 e in tempi ancora più recenti dalla Commissione sui consorzi e le associazioni partecipate dall'Ateneo. Quest'analisi sarà propedeutica all'elaborazione di una serie di proposte per incrementare i ricavi e le entrate e, soprattutto di ridurre i costi e le spese. Ciò sarà possibile attraverso: il processo di riorganizzazione dell'area tecnico-amministrativa, l'informatizzazione su vasta scala delle procedure amministrative, la rinegoziazione delle condizioni dei contratti relativi all'acquisizione di beni e servizi anche ai sensi della L. n. 135/2012 (c.d. *spending review*), gli interventi per il risparmio energetico, la minimizzazione del ricorso alle professionalità esterne ed il decentramento della spesa dalla struttura centrale verso i Dipartimenti.

6. Qualità e sicurezza

Bisogna porre tra gli obiettivi di lungo termine quello di giungere alla certificazione di qualità di tutte le strutture e dei servizi. E' chiaro che le scarse risorse economiche non consentono, se non a regime, il conseguimento di tale obiettivo. Esso sarà realizzato con la necessaria gradualità, impegnandosi a fare ottenere la certificazione di qualità a tutte le strutture in grado di conseguirla, sia perché tale riconoscimento è propedeutico per la certificazione di qualità complessiva per l'Ateneo e sia perché ciò produrrà un effetto a cascata su tutti gli operatori che saranno così impegnati, in un positivo spirito di emulazione a conseguire tali risultati. Sul tema della qualità (che è poi intimamente connessa con i servizi resi, con l'accoglienza ecc.), saranno organizzati specifici corsi di formazione e di approfondimento da tenersi in sede ed estesi a tutti gli operatori al fine di stimolare una sensibilità di gruppo sull'argomento.

Il problema della sicurezza, della prevenzione e protezione, ai sensi del D. Lgs 81/2008 e delle altre normative sulla materia, sarà affrontato partendo dal documento di valutazione dei rischi e dal piano di interventi per affrontarli e/o eliminarli, avvalendosi del personale a ciò preparato e, soprattutto, del responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione e dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza. Il piano prevederà il coinvolgimento di tutti gli attori e settori interessati alla prevenzione (lavoratori, datore di lavoro, dirigenti, Direzione Risorse Umane e Organizzazione, eventuale sorveglianza fisica del personale radioesposto, medico competente e studenti), contro tutti i fattori di rischio (biologico, chimico, radiazioni ionizzanti, elettrico, movimentazione manuale dei carichi, lavoro ai videoterminali, incendio).

Saranno necessari interventi mirati: alla mappatura dei rischi ed all'aggiornamento degli stessi con corsi di formazione, esercitazioni antincendio, un'informazione capillare anche con la redazione di un manuale sintetico sulla materia; all'accuratezza ed alla verifica nelle visite mediche con richiamo e penalizzazioni per chi vi si sottrae; al miglioramento della segnaletica, delle vie di fuga, delle uscite di sicurezza e antincendio; all'implementazione della sicurezza in generale di strutture, impianti, attrezzature, effettuando gli interventi strettamente indispensabili nei limiti delle risorse disponibili. Tenuto conto che l'attività di edilizia di messa a norma risente di pesanti ritardi, si provvederà a monitorare costantemente la situazione e ad effettuare gli interventi urgenti e indifferibili sia in via preventiva che per ottemperare a eventuali prescrizioni a seguito di visite ispettive dell'Azienda Sanitaria o dei N.A.S.. Per questa ultima attività sarà comunque prevista l'assegnazione al soggetto delegato di un budget economico idoneo a fronteggiare le emergenze e comunque integrabile in caso di necessità.

7. Conclusioni.

La sintetica proposta di programma di gestione porterà ad una struttura organizzativa più efficiente e flessibile con costi ridotti per l'Ateneo, ad un sistema organizzativo che consentirà di definire gli obiettivi, a un sistema di valutazione delle posizioni e dei profili e, infine, a un sistema di valutazione dei risultati, in modo rigoroso e con criteri rispondenti alle regole organizzative. Lo stile di direzione sarà per quanto possibile partecipativo, attraverso modalità di coinvolgimento - delega delle varie "Funzioni" nel processo di gestione. Ciò nella consapevolezza che questo sia il metodo più equilibrato per rendere efficace l'azione amministrativa in un'organizzazione (struttura organizzativa e meccanismi operativi) pensata per essere estremamente concreta ed efficiente. Questo approccio dovrebbe stimolare la capacità del personale di lavorare in gruppo e di minimizzare i conflitti organizzativi negativi lasciando spazio al confronto positivo delle idee e delle proposte, presupposto per l'innovazione ed il cambiamento organizzativo.

La stella polare di ogni azione amministrativa resta la strategia dell'Ateneo (*vision, mission* e obiettivi strategici), su cui verrà monitorata e tarata continuamente l'azione amministrativa. Quest'attività non deve essere autoreferenziale, ma pienamente responsabile e dovrà tradursi in un autentico modello di servizio che discende dal principio di controprestazione. Deve infatti esservi uno stretto legame tra le tasse pagate direttamente dagli studenti ed indirettamente dalla comunità ed i servizi offerti dall'Ateneo. La struttura tecnico amministrativa dovrà saper presidiare strumenti gestionali innovativi e coerenti con le profonde trasformazioni in atto nel sistema universitario italiano.

In questa azione occorre ispirarsi alla certezza che sia necessario guardare al futuro con concretezza, coniugando innovazione e rigore metodologico, poiché le risorse pubbliche vanno gestite al meglio. E' difficile operare una riforma globale di sistema (riforma del Paese, della Pubblica Amministrazione, del sistema universitario), è invece possibile incidere sulle singole realtà che possono diventare il motore del cambiamento.

Reggio Calabria li, 10 gennaio 2013

Francesco Nicolini