



Decreto n.650 anno 2017

Prot. n. 52162

Il Direttore Generale

VISTI

- il Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n.165 recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche;
- il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze;

CONSIDERATO che il graduale e progressivo processo di riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo si avviava con l'approvazione del Documento avente ad oggetto "Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo", avvenuta con D.D. n. 344 del 26 febbraio 2015, prot. n. 25649;

RILEVATO che il modello di riorganizzazione delineato nelle Linee Guida è stato definito misurando:

- i processi di Ateneo;
- il dimensionamento dei processi sulla base della loro natura, istituzionalità, complessità, responsabilità e rilevanza verso l'esterno;
- l'organigramma dell'Ateneo ipotizzato con la riorganizzazione;
- gli attraversamenti nella struttura organizzativa della riorganizzazione.

PRESO ATTO che in tale documento vengono definite la pesatura 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 performance;

RILEVATO che, all'esito della procedura di pesatura delle Aree, le medesime sono state distribuite in tre fasce dirigenziali come di seguito illustrato:

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



CONSIDERATO che, all'esito di quanto sopra, sono state definite le fasce relative alla retribuzione di posizione dei Dirigenti, alla retribuzione degli obiettivi strategici e delle funzioni trasversali, così come illustrato nelle tabelle seguenti:

#### AREE DIRIGENZIALI

<b>Fascia</b>	<b>Importo annuo complessivo</b>
Fascia 1	38.000,00
Fascia 2	35.000,00
Fascia 3	29.000,00
Fascia 4	14.000,00

#### FUNZIONI TRASVERSALI

	<b>Rilevanza</b>	<b>Importi annui</b>
Fascia A	1	7.000,00
Fascia B	2	6.000,00
Fascia C	3	5.000,00
Fascia D	4	4.000,00

#### OBIETTIVI STRATEGICI

	<b>Importi annui</b>
Fascia A	5.000,00
Fascia B	4.000,00
Fascia C	3.000,00

PRESO ATTO della delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 marzo 2017 con la quale è stata approvata la revisione del disegno organizzativo quale espressione dell'evoluzione e del consolidamento delle funzioni e dei processi rimanendo inalterati i principi ed obiettivi che ne costituiscono fondamento, ovvero:

- 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 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;

CONSIDERATO che con il Decreto del Direttore Generale n. 591 prot. 47988 del 29/03/2017 si è attuata la revisione e l'aggiornamento del disegno organizzativo mediante l'istituzione di:

- tre nuove aree Dirigenziali: Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale, Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici e Area Affari Generali e Legali;
- tre nuovi obiettivi strategici:
  - Orientamento e Job Placement;
  - Coordinamento Relazioni Internazionali;
  - Centrale Acquisti;
- una nuova funzione trasversale denominata Comunicazione e Public Engagement;

ed una nuova configurazione delle Aree preesistenti, mediante la revisione e l'implementazione delle *mission* e dei processi, o la conferma degli stessi. All'interno del ridisegno complessivo l'Area Programmazione, Organizzazione e Controllo ha assunto la valenza di ambito direzionale e strategico all'interno del quale le già operanti e rilevanti funzioni sono organizzate in un coordinamento di diretta afferenza della Direzione Generale;

PRESO ATTO che il citato decreto ridisegna le Strutture dell'Amministrazione Centrale ed in particolare le Aree Dirigenziali dell'Ateneo, l'assetto dei centri di servizio, le funzioni trasversali e le strutture a valenza strategica;

RITENUTO di conseguenza necessario provvedere ad un nuovo dimensionamento delle strutture, che utilizzi il medesimo impianto di pesatura dei processi come definiti e le rispettive ponderazioni, variando solo le Aree e Strutture da essi attraversate in relazione alla nuova o variata missione;

DATO ATTO del documento tecnico (**all. 1**) che aggiorna in relazione a quanto sopra descritto l'incidenza dei processi sulle revisionate strutture;

RITENUTO di approvare le risultanze del documento tecnico su citato;

DATO ATTO pertanto:

- della nuova pesatura delle strutture;
- della rimodulazione delle fasce;
- della revisione delle retribuzioni di posizione derivanti dalle variate *mission* e correlate responsabilità assunte dai Dirigenti interessati nonché



conseguenti all'attivazione in seno alle Aree della responsabilità amministrativa delle attività dei Centri;

- della revisione della pesatura degli obiettivi strategici e il perfezionamento della pesatura delle Funzioni Trasversali all'interno del sistema
- dell'incidenza pertanto del valore delle funzioni trasversali conferite come incarico aggiuntivo sul fondo di competenza dell'anno;
- della valorizzazione degli obiettivi Strategici conferiti come incarichi aggiuntivi, a valere sui residui del fondo ex art.62 del Contratto della dirigenza Area VII, in corso di certificazione

PRESO atto degli esiti della revisione dei processi e della nuova ipotesi di fasce dirigenziali che viene adottata nelle more della certificazione del fondo dirigenti, che sarà presentato al Collegio dei Revisori nella seduta di aprile, e dell'attivazione della contrattazione integrativa per la definizione di quanto ad essa demandato in relazione al ruolo dei Dirigenti;

#### DECRETA

A decorrere dal 1 aprile 2017

- di approvare il contenuto del documento tecnico (all.1) che illustra il procedimento e le risultanze del processo di ridimensionamento delle strutture alle nuove specifiche organizzative allineandole al vigente modello improntato alla logica di gestione per processi e servizi;
- di aggiornare, sulla base del processo di dimensionamento su citato e nelle more della definizione del tavolo per la contrattazione integrativa, le fasce relative alla retribuzione di posizione dei Dirigenti e alla retribuzione degli obiettivi strategici e alle funzioni trasversali, così come illustrato nelle tabelle seguenti, in ragione delle varie mission e correlate responsabilità apicali:

#### AREE DIRIGENZIALI

Fascia	Importo annuo comprensivo di 13a (lordo dipendente)
Fascia 1	41.000,00
Fascia 2	38.000,00
Fascia 3	32.000,00
Fascia 4	14.000,00



#### OBIETTIVI STRATEGICI

	Importi annui da corrispondersi sui residui
Fascia A	5.000,00
Fascia B	4.000,00
Fascia C	3.000,00

#### FUNZIONI TRASVERSALI

	Importi annui da corrispondersi sul fondo di competenza
Fascia A	7.000,00
Fascia B	6.000,00
Fascia C	5.000,00
Fascia D	4.000,00

- di inserire gli incarichi dirigenziali relativi alle Aree, Funzioni Trasversali e Obiettivi Strategici nelle varie fasce come di seguito illustrato:

<b>Area Dirigenziale</b>	<b>Fascia</b>
Servizi alla Didattica	1
Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	1
Servizi Economici e Finanziari	1
Edilizia	1
Valorizzazione del Patrimonio Culturale	1
Risorse Umane	2
Innovazione e Gestione dei Sistemi Informativi ed Informatici	2
Affari Generali e Legali	3
Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	3



<b>Funzioni Trasversali</b>	<b>Fascia</b>
Prevenzione e sicurezza	B
Anticorruzione e trasparenza	C
Comunicazione e public engagement	A
Formazione	D

<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Fascia</b>
Orientamento e Job Placement	A
Coordinamento Relazioni Internazionali	B
Centrale Acquisti	A

- di disporre che la remunerazione delle Funzioni trasversali gravi sul fondo di competenza dell'anno, mentre la remunerazione degli Obiettivi Strategici sia posta a valere sui residui del fondo ex art.62 del Contratto della dirigenza Area VII, in corso di certificazione;
- di attribuire alla funzione Vicaria, a rivalutazione del contenuto ad esso proprio di particolare continuità e complessità, l'importo di Fascia A, previsto per le funzioni trasversali.

Con successivi provvedimenti attuativi saranno aggiornati gli incarichi conferiti e attribuiti gli incarichi sulle neo costituite strutture, nonché gli incarichi aggiuntivi per Obiettivi Strategici e Funzioni Trasversali.

Firenze 05/04/2017

F.to Il DIRETTORE GENERALE  
(dott.ssa Beatrice Sassi)

## **Aggiornamento del dimensionamento delle Strutture Organizzative a seguito dell'emanazione del Decreto del Direttore Generale 591/2017 del 29 marzo 2017**

---

### **Riorganizzazione organizzativa e tecniche di dimensionamento**

A seguito dell'emanazione del Decreto del Direttore Generale del 29 marzo 2017 n.591/2017 (DDG 591/2017) che aggiorna il disegno organizzativo relativo alle Strutture dell'Amministrazione Centrale ed in particolare aggiorna le missioni delle Aree Dirigenziali dell'Ateneo, l'assetto dei centri di servizio, le funzioni trasversali e le strutture a valenza strategica, si rende necessario provvedere al riesame del dimensionamento delle strutture coerentemente con le nuove specifiche organizzative al contempo allineandole al modello organizzativo improntato alla logica di gestione per processi e servizi introdotto col Decreto del Direttore Generale del 26 febbraio 2015, n. 344/2015 (DDG 344/2015).

Pertanto il dimensionamento delle strutture dell'Amministrazione Centrale conseguente all'emanazione del DDG 591/2017 si è svolto nel rispetto di quanto enunciato nelle *Linee guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico amministrative di Ateneo*, di cui al DDG 344/2015 e approvate dagli Organi di governo nel 2015 e utilizza i medesimi processi allora definiti e le rispettive ponderazioni, variando per le opportune misurazioni solo le Aree e Strutture da essi attraversate in relazione alla nuova o variata missione.

Come eseguito sul precedente assetto, viene realizzata una matrice di  $n$  processi (su ciascuna riga) X  $m$  strutture (su ciascuna colonna). La relazione tra processi e strutture viene stabilita in coincidenza di ciascuna cella di incrocio fra le due dimensioni (i cosiddetti "attraversamenti") inserendo un fattore di incidenza che rappresenta la misura della rilevanza del processo per la struttura, nonché, contestualmente, del contributo della struttura organizzativa allo svolgimento del processo.

La misurazione dell'incidenza avviene tramite un sistema qualitativo che esprime la misura del livello operativo, di complessità e di responsabilità tecnico-amministrativa nel punto di attraversamento. Tale incidenza utilizza la scala 0, 1, 2, 3, dove a 0 corrisponde una "rilevanza assente o di modesta entità" mentre 3 indica una "struttura fortemente coinvolta nel processo/processo molto rilevante per la struttura". Non sono previsti valori decimali, richiedendo quindi un forzato arrotondamento all'intero più prossimo.

La matrice degli attraversamenti opportunamente combinata con le ponderazioni dei processi di cui al DDG 344/2015, genera la matrice delle pesature degli attraversamenti da cui è possibile dedurre con semplici operazioni di somma per colonna le dimensioni di ciascuna Struttura organizzativa, in relazione all'intensità e al peso dei processi di competenza. Per ogni opportuno approfondimento e chiarimento si rinvia al citato Decreto.

### **Interventi sul dimensionamento delle Strutture**

L'operazione di ripesatura viene effettuata alla luce delle modifiche intercorse, tenendo conto della istituzione delle nuove Aree dirigenziali, della cancellazione o aggiornamento di altre, della modifica della missione di altre ancora. Vengono inoltre comprese, considerandole contestualmente nella pesatura, le funzioni trasversali e le strutture a valenza strategica previste a completamento dell'organizzazione generale.

In questo contesto assumono anche un particolare rilievo le azioni organizzative già svolte nel biennio 2015-2016 e volte alla riorganizzazione dei servizi di integrazione con il Servizio Sanitario Regionale e le Aziende Ospedaliere precedentemente erogati da DipInt, di cui è stata dichiarata la cessazione con delibera

del Consiglio di Amministrazione in seduta del 25 Novembre 2016. Si modificano pertanto gli assetti di tipo organizzativo con attraversamenti dei processi che invece di concentrarsi in tale dismessa struttura, pervadono altri ambiti organizzativi, essenzialmente riferibili alle Aree dei Servizi alla Didattica e dei Servizi Economici e Finanziari, nonché alle strutture dipartimentali. Ulteriori elementi considerati sono quelli dedotti nella relazione allegata al decreto, peraltro oggetto di istruttoria al CdA per le determinazioni di competenza.

L'insieme di queste variazioni, nell'ambito del modello organizzativo del DDG 344/2015, richiede una rivalutazione degli attraversamenti per Struttura, imponendo quindi un nuovo calcolo dell'intero sistema, che per definizione, comprendendo anche le strutture di erogazione dei servizi finali (Dipartimenti e Scuole), ha un valore complessivo e convenzionale di 1.000 punti.

A differenza di quanto avvenuto nel DDG 344/2015, le misurazioni delle entità organizzative (colonne della matrice degli attraversamenti) si estendono in questo contesto alle Funzioni Trasversali e alle strutture a valenza strategica, consentendo una misurazione esaustiva di quanto con Decreto istituito.

Gli interventi più specifici hanno interessato l'"Area Affari Generali e Legali" di nuova costituzione, alla quale sono stati riferiti tutti i processi istituzionali e relativi alla tutela legale e che erano precedentemente in carico alle Strutture in Staff alla Direzione Generale.

Inoltre, si è posta una specifica attenzione sulle Aree dirigenziali "Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici", "Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico" e "Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale", le cui mission e relativi attraversamenti sono stati aggiornati nell'ottica di integrare e valorizzare l'attività dei Centri di servizio d'Ateneo che ad esse a vario titolo sono stati riferiti: SIAF, CSAVRI, Biblioteche e Museo di Storia Naturale. In particolare in questi casi l'Area dirigenziale sviluppa e sostiene l'integrazione delle attività dei Centri con quella dell'Amministrazione, coordinandosi con le attività delle altre Aree e indirizzando le azioni di innovazione e miglioramento verso una visione unitaria della gestione finalizzata al perseguimento degli obiettivi strategici, di governo e direzionali. I citati Centri, avvalendosi dei propri Organi e in armonia con gli obiettivi istituzionali riconosciuti nello Statuto e nel rispetto dei vigenti Regolamenti, operano in visione sinergica con l'Area dirigenziale nel quadro degli obiettivi di Ateneo ed utilizzano le competenze del Dirigente d'Area, in taluni casi in maniera diretta anche per la Direzione Tecnica del Centro. Nello specifico, la funzione del Dirigente viene assolta e ricompresa in termini stringenti per i centri SIAF e CSAVRI, mentre tende a creare maggiori sinergie ed integrazione per il Sistema Bibliotecario e il Museo di Storia Naturale in considerazione anche delle esistenti figure direzionali dei Direttori di Biblioteca da un lato e di Direzione tecnica dall'altro unita alla prospettiva integrazione al sistema regionale.

Oltre ai citati interventi, ne vanno citati di ulteriori che hanno influenzato, talvolta in maniera residuale, le altre Strutture. All'"Area Servizi alla Didattica" il Decreto, nell'evoluzione del disegno organizzativo, assegna i processi relativi ai Presidi Unici che offrono i servizi di front-office agli studenti riunendoli ai servizi di back-office che già interessavano l'Area, dopo essere stati oggetto di una radicale revisione. In tal modo la mission della funzione trasversale della Comunicazione si riafferma per la sua specifica natura e concentra maggiormente il suo spettro di azione verso il public engagement.

Relativamente all'"Area Servizi Economici e Finanziari" è da segnalare l'acquisizione dei processi già afferenti al DipInt, inerenti il pagamento degli emolumenti stipendiali al personale medico in formazione e al pagamento dell'attività assistenziale intramoenia dei docenti in afferenza assistenziale presso le Aziende Ospedaliere, nonché la gestione liquidatoria del DipInt stesso.

Analogamente, è stata ricondotta all'"Area Edilizia" la gestione del servizio dell'Emergenza Tecnica, così come la gestione e rendicontazione delle iniziative studentesche che è stata ricondotta invece all'"Area dei Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici".

### **La matrice degli attraversamenti**

Per quanto precedentemente esposto, è stata rivalutata la matrice degli attraversamenti che contempla quindi le Aree e le relative mission, e le strutture e funzioni soggette ad incarico aggiuntivo, definite con DDG 591/2017 sulla base dei processi già definiti col precedente DDG 344/2015. I risultati sono riportati in Tabella 1.

Tabella 1: matrice degli attraversamenti

	AREE DIRIGENZIALI									STRUTTURE AMM CENTRALE E DI EROGAZIONE SERVIZI				OBIETTIVI STRATEGICI			FUNZIONI TRASVERSALI			
	Affari generali e legali	Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	Area Edilizia	Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area Risorse Umane	Area Servizi alla Didattica	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Servizi Economici e Finanziari	Funzioni Direzionali	Centri di Servizi (CLA)	Dipartimenti/Centri di ricerca	Scuole/Corsi di Studio	Centrale Acquisti	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Orientamento e job placement	Anticorruzione e Trasparenza	Comunicazione e public engagement	Formazione	Prevenzione e Sicurezza
Elezioni	3	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
Accesso agli atti e protocollo	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Affari generali e tutela legale	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Atti e convenzioni istituzionali	3	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0
Supporto ai processi decisionali	1	1	1	0	1	1	1	0	2	3	0	2	1	1	0	0	1	0	1	0
Supporto agli organi	3	1	0	1	1	0	0	0	0	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0
Approvvigionamenti	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	1	3	0	3	0	0	1	0	0	0
Comunicazione esterna	1	1	1	1	2	0	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	3	0	1
Comunicazione interna	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1
Gestione della comunicazione web e social	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3	0	0
Gestione eventi e cerimonie	0	0	1	0	3	0	0	1	0	0	1	2	1	0	0	0	0	3	0	0
Gestione dell'immagine coordinata	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	1
Piano di comunicazione	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0
Gestione carriere studenti (italiani, stranieri, percorsi formativi specifici relativi a tutti i livelli dei corsi di studio)	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0

	AREE DIRIGENZIALI									STRUTTURE AMM CENTRALE E DI EROGAZIONE SERVIZI				OBIETTIVI STRATEGICI			FUNZIONI TRASVERSALI			
	Affari generali e legali	Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	Area Edilizia	Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area Risorse Umane	Area Servizi alla Didattica	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Servizi Economici e Finanziari	Funzioni Direzionali	Centri di Servizi (CLA)	Dipartimenti/Centri di ricerca	Scuole/Corsi di Studio	Centrale Acquisti	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Orientamento e job placement	Anticorruzione e Trasparenza	Comunicazione e public engagement	Formazione	Prevenzione e Sicurezza
Interventi a favore degli studenti	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Offerta formativa	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0
Orientamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0
Qualità della didattica	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0
Stage e tirocini	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	3	0	0	0	0
Supporto alla didattica integrata con AOUC	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Mobilità internazionale	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0
Gestione delle relazioni internazionali	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	1	0	2	0	0	0	0	0
Reclutamento personale docente e ricercatore (tempo determinato e indeterminato)	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclutamento di personale non strutturato	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclutamento personale TA e CEL (tempo determinato e indeterminato)	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione giuridico/amministrativa dei docenti	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione giuridico/amministrativa del personale TA e CEL	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione giuridico/amministrativa del personale non strutturato	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0

	AREE DIRIGENZIALI									STRUTTURE AMM CENTRALE E DI EROGAZIONE SERVIZI				OBIETTIVI STRATEGICI			FUNZIONI TRASVERSALI			
	Affari generali e legali	Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	Area Edilizia	Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area Risorse Umane	Area Servizi alla Didattica	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Servizi Economici e Finanziari	Funzioni Direzionali	Centri di Servizi (CLA)	Dipartimenti/Centri di ricerca	Scuole/Corsi di Studio	Centrale Acquisti	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Orientamento e job placement	Anticorruzione e Trasparenza	Comunicazione e public engagement	Formazione	Prevenzione e Sicurezza
Formazione e alta formazione	0	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	3	1
Programmazione risorse umane	0	0	0	0	0	3	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Programmazione strategica	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0
Controllo di gestione	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0
Organizzazione	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1
Qualità dell'amministrazione	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	0	1	1
Qualità della ricerca	0	3	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Divulgazione dei prodotti della ricerca	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0
Progetti di ricerca	0	3	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Programmazione risorse alla ricerca	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Supporto ai progetti di ricerca sanitari	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione strutture, accessi e aule	1	0	1	1	2	0	0	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
Gestione dei servizi generali appaltati e internalizzati	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Gestione dei servizi economici	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Bilancio	0	0	2	1	1	1	0	0	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione del bilancio	0	0	1	1	1	0	0	0	3	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0
Gestione economica del personale	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione patrimonio immobiliare	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

	AREE DIRIGENZIALI									STRUTTURE AMM CENTRALE E DI EROGAZIONE SERVIZI				OBIETTIVI STRATEGICI			FUNZIONI TRASVERSALI			
	Affari generali e legali	Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	Area Edilizia	Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area Risorse Umane	Area Servizi alla Didattica	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Servizi Economici e Finanziari	Funzioni Direzionali	Centri di Servizi (CLA)	Dipartimenti/Centri di ricerca	Scuole/Corsi di Studio	Centrale Acquisti	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Orientamento e job placement	Anticorruzione e Trasparenza	Comunicazione e public engagement	Formazione	Prevenzione e Sicurezza
Programmazione e gestione interventi sul patrimonio immobiliare	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Piano edilizio	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione patrimonio mobiliare	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Sicurezza	1	0	3	0	1	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3
Incubatore di impresa - Start-Up	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Spin-Off	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Brevetti e diritti d'autore	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Progetti a trasferimento tecnologico	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Progettazione e gestione infrastruttura informatica, reti e fonia	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Progettazione del sistema informativo	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione del sistema informativo	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione e valorizzazione delle risorse documentali correnti	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione e sviluppo della biblioteca digitale	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione e valorizzazione delle collezioni	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promozione della cultura scientifica	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0

	AREE DIRIGENZIALI									STRUTTURE AMM CENTRALE E DI EROGAZIONE SERVIZI				OBIETTIVI STRATEGICI			FUNZIONI TRASVERSALI			
	Affari generali e legali	Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	Area Edilizia	Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici	Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	Area Risorse Umane	Area Servizi alla Didattica	Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	Area Servizi Economici e Finanziari	Funzioni Direzionali	Centri di Servizi (CLA)	Dipartimenti/Centri di ricerca	Scuole/Corsi di Studio	Centrale Acquisti	Coordinamento per le Relazioni Internazionali	Orientamento e job placement	Anticorruzione e Trasparenza	Comunicazione e public engagement	Formazione	Prevenzione e Sicurezza
Attività assistenziale integrata con formazione e ricerca	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Conto terzi	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Attività commerciale	1	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

### **Livello di responsabilità connessa alla posizione Dirigenziale**

Gli incarichi dirigenziali, siano essi collegati ad Aree Dirigenziali o ad incarichi aggiuntivi, sono costruiti per la gestione delle risorse (umane, strumentali, infrastrutturali ed economiche) indirizzate ad una specifica mission istituzionale. Oltre a questo connotato che determina per larga parte il contributo di prestazione richiesto al Dirigente, è prevista una specifica valutazione dei livelli di responsabilità connessi alla specifica posizione rivestita qualora il Dirigente assuma responsabilità di natura tecnica dipendenti dalla sua specifica formazione o professionalità, peraltro necessaria per il compiuto esercizio del ruolo. Esempi tipici sono quelli legati alla firma di progetti edilizi o alle certificazioni di bilancio dell'Ente. In questi casi è opportuno che le dimensioni riconosciute all'Area dirigenziale, o meglio alla specifica posizione del Dirigente, siano incrementate di un fattore correttivo che tenga conto delle responsabilità in esame.

A tale risultato è possibile pervenire assegnando una specifica ponderazione alle responsabilità connessi alla posizione rivestita dal Dirigente, attraverso un fattore additivo al dimensionamento della corrispondente Area o funzione strategica o trasversale. In Tabella 2 viene formalizzata l'ipotesi di impiego di tale valore additivo, assegnato sulla base dei contenuti di responsabilità al momento conosciuti e in attesa di successiva e puntuale fase di accertamento di dettaglio.

### **Fasciazione delle Aree dirigenziali e degli incarichi aggiuntivi**

#### *Aree dirigenziali*

Il dimensionamento delle Aree, tenuto conto anche dell'incremento dovuto al riconoscimento della responsabilità professionale, viene riportato nella stessa Tabella 2. A partire dal peso dimensionale viene operata la ripartizione delle nove Aree dirigenziali in fasce.

Tale fasciazione trova coerenza con quanto espresso in precedenza con DDG 344/2015 che vedeva due gruppi fortemente omogenei di punteggi (in fascia alta: Servizi alla Didattica 51, Servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico 50 e Comunicazione e servizi all'utenza 51; in fascia media: Edilizia 39, Organizzazione, Programmazione e Controllo 41, Servizi Economici e Finanziari 43 e Risorse Umane 43). In questa nuova misurazione le dimensioni appaiono distribuite su un campo di variazione maggiore, con una differenza tra il valore massimo ed il minimo di 44 punti rispetto ai 31 del 2015. Considerando, in continuità di quanto fatto nel 2015, riferibili alla fasciazione alta le Aree con dimensioni intorno al valore 50 si ottiene che possono essere ricondotte a tale fascia le prime cinque Aree in ordine decrescente di dimensione, dato che verso il basso sono collocate su valori ridotti al massimo del 9%, mentre verso l'alto, ancorché l'oscillazione sia elevata, non sono previste fasciazioni superiori a quella in esame. Allo stesso modo le dimensioni prossime a 40 punti o ragionevolmente inferiori permangono in fascia media così come avvenuto per la precedente applicazione, mentre quelle collocate nell'ambito dei 25 punti sono ricondotte alla fasciazione base; nessuna delle Aree dirigenziali trova collocazione nella successiva fascia minima, ragionevolmente distanziata dalla base, in relazione al peso determinato.

#### *Obiettivi strategici e Funzioni trasversali*

L'aggiornamento del disegno organizzativo comporta modifiche sia sugli obiettivi strategici già considerati nel DDG 344/2015, che sulle funzioni trasversali già precedentemente individuate, sia in termini di individuazione, mission e relative pesature e fasciazioni.

In continuità con quanto avvenuto nel DDG 344/2015 ed in considerazione dell'avvenuta misurazione di tutte le entità organizzative definite col decreto, con particolare riferimento alle funzioni trasversali, che nel precedente Decreto non sono state oggetto di apposita misurazione, la fasciazione di queste entità si ispira a principi di omogeneità e parità di trattamento, richiedendo contestualmente un adeguamento del sistema di identificazione delle indennità il più possibile unitario e omogeneo.

La rifasatura delle fasce, sia per gli obiettivi strategici che per le funzioni trasversali, si è pertanto articolata su classi di ampiezza 7, determinando la ripartizione delle citate entità organizzative in set da 3 e 4 item, rispettivamente, come indicato nelle tabelle che seguono.

Per gli Obiettivi Strategici:

	Pesatura
Fascia A	da 15
Fascia B	da 8 a 14
Fascia C	da 1 a 7

Per le Funzioni Trasversali:

	Pesatura
Fascia A	da 22
Fascia B	da 15 a 21
Fascia C	da 8 a 14
Fascia D	da 1 a 7

Nella seguente Tabella 2 viene riportato un riepilogo complessivo delle Aree, obiettivi Strategici e Funzioni Trasversali ottenuto a sviluppo delle considerazioni precedenti.

Tabella 2: sintesi del risultato delle pesature. Per le Aree dirigenziali, possono essere individuate 5 Aree in fascia alta, 2 in fascia media e 2 in fascia base, distinte dal colore di sfondo differente.

		Posizione Profess.	Somma	Ripesat su 1000	Livello di fasciazione
Area della Ricerca e del Trasferimento Tecnologico	68	0	68	67	Fascia 1
Area per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale	61	0	61	60	Fascia 1
Area Servizi Economici e Finanziari	45	3	48	47	Fascia 1
Area Servizi alla Didattica	47	0	47	46	Fascia 1
Area Edilizia	44	3	47	46	Fascia 1
Area Risorse Umane	38	0	38	38	Fascia 2
Area per l'Innovazione e Gestione dei Sistemi informativi ed informatici	38	0	38	38	Fascia 2
Area Affari Generali e Legali	24	3	27	26	Fascia 3
Area Servizi Economici, Patrimoniali e Logistici	24	0	24	23	Fascia 3

Funzioni Direzionali	26	0	26	26
Centri di Servizi (CLA)	8	0	8	8
Dipartimenti/Centri di ricerca	417	0	417	412
Scuole/Corsi di Studio	66	0	66	65

Orientamento e job placement	19	0	19	19	Fascia A
Centrale Acquisti	13	3	16	15	Fascia A
Coordinamento Relazioni Internazionali	14	0	14	13	Fascia B

Comunicazione e public engagement	22	0	22	22	Fascia A
Prevenzione e Sicurezza	14	0	14	16	Fascia B
Anticorruzione e Trasparenza	8	0	8	8	Fascia C
Formazione	4	0	4	4	Fascia D
	<b>1.000</b>	<b>12</b>	<b>1.012</b>	<b>1.000</b>	