

AGGREGAZIONI DIPARTIMENTALI

PREMESSA

1. Legge 240/010, art.2, comma 1, lettera o):
“attribuzione al Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo”.
2. Legge 240/010, art.5, comma 4, lettera a):
“introduzione di un sistema di contabilità...del bilancio unico e del bilancio consolidato di ateneo”.
3. Nuovo Statuto dell’Università di Pavia:
 - a. Art.3, comma 4: “ L’Università assume la programmazione triennale e il correlato bilancio pluriennale come strumento per il governo delle sue attività istituzionali...”
 - b. Art.17, comma 7, lettera b): “provvede all’organizzazione complessiva delle risorse e del personale tecnico-amministrativo dell’Ateneo”.
 - c. Art.18, comma 7: “...La struttura tecnico-amministrativa del Dipartimento dipende dal Direttore generale”.
 - d. Art. 26, comma 5: “La struttura tecnico-amministrativa della Facoltà dipende dal Direttore generale”.
 - e. Art.48, comma 3: “Il Direttore generale coordina le attività dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo”.
 - f. Art.48, comma 4: “La struttura amministrativa e la gestione del personale e finanziaria si ispirano a principi di unitarietà...”
4. La delibera degli Organi di governo stabilisce che gli adempimenti riguardanti il Segretario amministrativo di Dipartimento e il PTA sono di competenza dell’Area Organizzazione e Innovazione, che vi provvederà nei tempi e nei modi tali da garantire la funzionalità e l’efficienza delle strutture.

L’AGGREGAZIONE: motivazioni

1. razionalizzazione organizzativa, (amministrativa, gestionale, contabile, delle attività di supporto alla ricerca e alla didattica), in quanto imposta da:
 - d. scarsità delle risorse finanziarie (riduzione delle risorse umane, risorse fisiche)
 - e. riduzione del FFO
 - f. diminuzione di finanziamenti e contributi esterni
 - g. riduzione del Fondo di funzionamento
2. non ci sono più risorse illimitate, dunque:
 - scelte in relazione a **compatibilità economica**
 - al rapporto **costi/benefici**
(non è più tutto come prima)
3. certe funzioni possono essere ricondotte a una gestione unitaria:
(bilanci – acquisti – missioni – contratti attivi – gestione fiscale).

METODO DI LAVORO

1. chi dà le risposte tecniche (modalità e tempi per l’afferenza, spazi, transizione del bilancio)
2. acquisizione dati di dettaglio per un **nuovo modello organizzativo (NMO)**
3. incontri con i Direttori per discutere, valutare, condividere il NMO

ANALISI DEI PROCESSI

Dipartimenti (e Biblioteche): bilanci, ordini, impegni, accertamenti, fatture, pagamenti, missioni, approvvigionamenti, acquisizione riviste, abbonamenti, monografie, gare, ecc.)

NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

1. Criticità

- a) pluralità di strutture (centro/periferia)
 - *con competenze asimmetriche, diversificate, duplicate e spesso disomogenee (valutazione, PEO, PEV)*
 - *con sovrapposizione di ruoli nella gestione quotidiana*
 - *con asimmetria informativa tra centro e periferia*
 - *con asimmetria nelle scelte rispetto a norme generali, decreti, circolari)*
- b) mancanza di linea gerarchica univoca
 - *con doppia dipendenza del PTA*
 - *con prevalenza della "domanda individuale" (di ogni singolo docente)*
- c) diluzione delle responsabilità (Dirigenti, Capiservizio, SAD, altri "responsabili")
 - *nella gestione dei processi*
- d) dispersione delle competenze (es. per la gestione dei contratti di ricerca)
 - *con gestioni personalistiche, frammentate, poco orientate alle performance*
 - *con scarsa integrazione tra le strutture e tra le strutture e il Centro*
- e) forte segmentazione "corporativa" (delle strutture, "omogenee in sé", non con l'Istituzione), con scarso senso della complementarietà e dell'integrazione

2. Conseguenze

- a. cogestione dei problemi, man mano che si pongono (tra Direttori Dipartimento e Centro)
- b. opera di mediazione come fine e non come strumento (da parte del D.G.)
- c. gestione dei problemi e delle "domande" e non "governo della gestione"
- d. ambiguità della percezione delle strategie e degli obiettivi istituzionali
- e. spinta verso comportamenti individualistici
- f. inesistente coordinamento orizzontale e verticale
- g. difficoltà a percepire "il ruolo" nell'Istituzione (bassa identità istituzionale)

3. Obiettivi

- a. necessità di un sistema integrato e condiviso
- b. chiarezza nella governance e nella leadership accademica e organizzativa
- c. scelte organizzative chiare ed efficaci: chiarezza di identità delle strutture, di ruoli, di competenze, di rapporti gerarchico-funzionali
- d. definizione di processi unici e modalità di gestione
- e. omogeneizzazione processo di valutazione (finalità, criteri e modalità, esiti)
- f. formazione per lo sviluppo e la costruzione dei nuovi principi organizzativi

4. PROPOSTA DI MACROORGANIZZAZIONE

- 1) Superamento della logica risalente al DPR 382/80 (in particolare artt. 16, 36, 84, 85, 87), secondo cui l'organo monocratico di vertice, il Direttore di Dipartimento, è titolare anche delle responsabilità amministrativo-gestionali (sottoscrizione contratti, assunzione di impegni di spesa, consegnatario dei beni, gestione del patrimonio immobiliare, acquisti, conservazione archivi, ecc.).
Il Direttore, -in coerenza con la distinzione di legge e di Statuto delle responsabilità e della separazione delle funzioni di indirizzo da quelle di gestione-, in quanto Responsabile della Struttura, esercita tutte le attribuzioni strategiche e politiche di indirizzo, di rappresentanza, programmazione, coordinamento e controllo ed è decisore della spesa. Ciò anche per evitare che sul Direttore di Dipartimento ricadano le responsabilità dirigenziali, che a partire dal D.Lgs. 165/01 e dal D.Lgs. 150/09 prevedono anche pesanti sanzioni amministrative, erariali e penali in caso di violazione delle norme (con intervento della Corte dei Conti).
- 2) Creazione di una figura amministrativa (**Referente/SAD**) di coordinamento amministrativo, organizzativo e gestionale (di cat. EP), così delineata:
 - a. con riferimenti funzionali al Direttore di Dipartimento per il rispetto degli indirizzi e al D.G. per la corretta attuazione delle linee generali di gestione
 - b. con riferimenti gerarchico-funzionali dai Dirigenti delle Aree per l'adozione degli atti di competenza.
 - c. con le seguenti funzioni:
 - di collegamento con il Direttore di Dipartimenti, il D.G. e i Dirigenti
 - di coordinamento del PTA del Dipartimento e del lavoro (per i carichi di lavoro, la valutazione, ecc.)
- 3) Creazione di Responsabili Operativi (di cat. D) con funzioni specifiche
 - coordinati dal Referente, che evidenzia i problemi e ne facilita la soluzione
 - con riferimento funzionale alle Aree (Dirigenti e Capiservizio) in relazione alle competenze (contabili da AAF; missioni da AAF; patrimonio da ATE; approvvigionamenti da ATE; offerta formativa da ASS; gestione risorse umane da ARUO; sicurezza da ARSD, sistemi informativi da ASI; comunicazione da ACRE).
 - la collocazione resta nel Dipartimento, per i contatti diretti con i Docenti
- 4) Le principali figure potrebbero essere le seguenti:
 - a. Amministrativo-contabile (emissione fatture, controllo scadenza pagamenti, accertamento reversali, incassi, rapporti con banca, buoni di acquisto, ordini, mandati, impegni, ricevimento merci, elaborazione fatture, pagamenti, registrazioni contabili)
 - b. Gestione contratti e gare
 - c. Gestione fiscale e tributaria (Iva, DURC, ecc.)
 - d. Gestione patrimonio mobiliare e sicurezza
 - e. Approvvigionamenti: emissione buoni d'ordine, impegni, ricevimento merci
 - f. Missioni: autorizzazioni, raccolta e verifica documentazione, pagamenti
 - g. Inventario mobili
 - h. Gestione Risorse umane
 - i. Gestione offerta formativa.
 - j. Gestione sistemi informativi e reti

