

ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

DOCUMENTO DI SINTESI LINEE GUIDA DI ORGANIZZAZIONE

MODULO I: AMMINISTRAZIONE GENERALE

Università
di Bologna
Università
Università di Bologna
Università di Bologna
Università di Bologna
Università di Bologna
Università di Bologna



Documento di sintesi: “Linee guida di organizzazione”.
Modulo I: Amministrazione Generale

© Febbraio 2009 - Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Direzione Amministrativa
Via Zamboni, 33 - 40126 Bologna

In collaborazione con
Area Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazione e Sviluppo (APOS)
Settore Organizzazione

Realizzazione
Direzione e Sviluppo Attività Web (DSAW)
con tecnologia MultiPublishing

Vignette
Lucia Fabiani

www.unibo.it/LineeGuidaOrganizzazione
dsaw.multipublishing@unibo.it



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

unibo.it

Indice

Introduzione.....	5
Cosa sono e a cosa servono le linee guida di organizzazione.....	5
1. Unità organizzative, ruoli e responsabilità.....	7
1.1 Le dimensioni del cambiamento organizzativo e gli ambiti di responsabilità.....	7
1.2 Principali unità organizzative e modalità di lavoro.....	9
1.3 Rapporti tra unità organizzative e forme di coordinamento.....	12
1.4 Ruoli, posizioni e responsabilità.....	13
2. La progettazione organizzativa.....	15
2.1 Buone pratiche di progettazione organizzativa.....	15
2.2 Attori e iter.....	20
2.3 Individuazione dei ruoli organizzativi e degli incarichi di responsabilità.....	24
3. La qualità nei processi di cambiamento organizzativo.....	26

Introduzione

Le linee guida di organizzazione regolano i processi di cambiamento organizzativo delle unità tecnico-amministrative di Ateneo. Esse supportano la progettazione delle unità organizzative, l'individuazione dei ruoli, dei compiti e dei criteri per affrontare il processo cambiamento organizzativo in modo coerente e razionale, definendo chi fa cosa all'interno di questo processo e quali sono i criteri per procedere.

Non impongono modelli organizzativi ma suggeriscono le domande da porsi per scegliere il modello che meglio risponde alle esigenze della struttura, valorizzando l'integrazione con il resto dell'organizzazione per garantire servizi tecnico amministrativi di qualità.

Il presente documento è una sintesi delle linee guida di organizzazione su cui il Consiglio di Amministrazione ha espresso parere favorevole nella seduta del 18 marzo 2008. Data la natura del documento, i termini utilizzati hanno lo scopo precipuo di calare i principi della teoria dell'organizzazione nel contesto universitario e più precisamente quello dell'Università di Bologna, tenendo conto del significato che certi termini assumono nella cultura interna del nostro ente.

Cosa sono e a cosa servono le linee guida di organizzazione

Nelle Università il direttore amministrativo e i dirigenti sono responsabili della struttura tecnico amministrativa di supporto alle attività didattiche e di ricerca. Essi devono pertanto organizzare le strutture per raggiungere gli obiettivi assegnati dagli Organi



politici e svolgere le attività istituzionali loro affidate. La capacità di definire l'organizzazione degli uffici va garantita fissando alcune regole che rispondano a finalità di coerenza e integrazione fra le diverse strutture e alla chiarezza e trasparenza degli iter procedurali.

Le linee guida di organizzazione individuano queste regole, la loro natura è organizzativa non prescrittiva, sono quindi indicazioni procedurali definibili come “buone pratiche” da seguire per gestire il cambiamento organizzativo in modo metodologicamente corretto.

In sintesi, sono:

- uno strumento utile alla corretta progettazione organizzativa: indicano quali unità organizzative possono essere costituite, come individuarle, come progettare i legami tra le unità e quali sono i confini dell'autonomia organizzativa;
- una guida per controllare il processo di cambiamento organizzativo: come avviene, quali sono i soggetti coinvolti, secondo quali iter procede, come va formalizzato, a chi va comunicato, come valutarne l'efficacia.

Pertanto, le linee guida servono a:

- definire i criteri, i metodi e gli strumenti di cambiamento organizzativo coerenti con le strategie dell'Ateneo;
- definire il campo di azione dei responsabili gestionali in relazione agli strumenti organizzativi a disposizione e favorire scelte organizzative in linea con i principi di organizzazione.

I principi di organizzazione su cui si basano le linee guida si applicano a tutte le strutture tecnico amministrative di Ateneo, sia centrali che periferiche (Amministrazione Generale, Poli, Centri di Servizio, strutture amministrative di Dipartimenti, Facoltà, etc.).

Le linee guida e il presente documento di sintesi sono periodicamente verificati e aggiornati, trattandosi di strumenti organizzativi che tengono conto del contesto e dei suoi cambiamenti.

Il Settore Organizzazione dell'Area Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazione e Sviluppo - APOS, garantisce supporto a tutte le strutture tecnico amministrative di Ateneo coinvolte in processi di cambiamento organizzativo.

Hanno collaborato alla stesura del testo: Rosanna Amato, Elena Bacchetti, Ivana Betti, Andrea Cerino, Barbara Di Placido, Martina Lombardi Vallauri, Barbara Pistorozzi, Carlotta Pizzo, Michele Toschi.

1. Unità organizzative, ruoli e responsabilità

Questa parte illustra

- quali figure hanno poteri organizzativi e di gestione del personale: Organi, direttore amministrativo, dirigenti, responsabili di strutture;
- i “mattoni” della progettazione organizzativa: quali unità organizzative è possibile creare e quali caratteristiche minime devono avere;
- il “cemento” che li unisce: i rapporti che legano le unità organizzative, ossia, le interdipendenze funzionali;
- i ruoli delle persone che ne fanno parte: ruoli organizzativi, responsabilità, posizioni organizzative.

1.1 Le dimensioni del cambiamento organizzativo e gli ambiti di responsabilità

Il modello di organizzazione generale delle Università basa il suo funzionamento sull'attività di un nucleo operativo di professionisti fortemente specializzati, costituito dai docenti titolari delle attività di didattica e di ricerca. I docenti sono supportati da uno *staff* che si occupa della gestione dei servizi tecnico amministrativi, indispensabili per lo svolgimento della loro attività. La componente tecnico amministrativa costituisce un fattore di particolare rilievo per gli Atenei poiché garantisce la buona organizzazione dei servizi di supporto alle attività di didattica e di ricerca, soprattutto in un periodo, quale quello attuale, di risorse scarse e di forte concorrenza.

La componente tecnico amministrativa dell'Università poggia su meccanismi di coordinamento caratterizzati prevalentemente dalla divisione del lavoro secondo attività specializzate, proceduralizzate e formalizzate attraverso delle regole standard. Questa configurazione, pur consentendo notevoli vantaggi, presenta degli elementi di rigidità che mal si conciliano con la dinamicità che contraddistingue le moderne pubbliche amministrazioni. Oggi sono necessarie soluzioni organizzative più flessibili che tengano conto delle peculiarità dell'organizzazione universitaria e siano in grado di conciliare l'autonomia delle strutture con la necessità di mantenere un coordinamento comune. A tal fine molti Atenei hanno avviato una serie di processi di cambiamento organizzativo. Nello specifico, l'Ateneo di Bologna ha incentrato il cambiamento su alcune priorità: la promozione della flessibilità e del pluralismo organizzativo, la promozione di meccanismi di coordinamento e differenziazione basati su ruoli professionali specializzati, l'individuazione di nuovi strumenti di coordinamento e integrazione.

Nel presente documento verranno descritti: le unità organizzative, le principali modalità di lavoro presenti presso l'Ateneo di Bologna, il metodo e le buone pratiche di progettazione organizzativa.

La progettazione e il cambiamento organizzativo possono avere dimensioni diverse in base all'ambito su cui insistono. In ogni sistema amministrativo devono essere definite:

- la macro organizzazione (macro struttura), cioè l'assetto generale di un'organizzazione in base al quale essa governa i processi di differenziazione e integrazione fra le unità organizzative;
- la micro organizzazione (micro struttura), ovvero l'articolazione interna delle singole unità organizzative, le attività, i compiti, le responsabilità.



A seconda della dimensione interessata dall'intervento organizzativo si deve fare riferimento ad attori organizzativi differenti, i quali rivestono distinti ruoli e responsabilità.

Per ciò che attiene la **macro organizzazione** è il direttore amministrativo la figura di raccordo tra gli Organi politici e l'apparato tecnico amministrativo. Il direttore definisce le linee generali di organizzazione dell'apparato tecnico amministrativo, individua le strutture di livello dirigenziale e i progetti strategici e ne propone la titolarità. Nel fare ciò si attiene ai principi generali fissati dalle disposizioni di legge e alle indicazioni degli Organi politici. Inoltre, formula gli obiettivi dirigenziali condividendoli con gli Organi politici. Nell'ambito di queste attività, il direttore amministrativo può avvalersi del supporto dei dirigenti e può richiedere la collaborazione dei responsabili delle

unità organizzative sott'ordinate in ragione delle loro specifiche competenze professionali.

Per la **micro organizzazione** e l'organizzazione del personale sono i dirigenti gli attori principali. Ad essi spetta la gestione e l'adozione di atti, mediante autonomi poteri di organizzazione, delle risorse umane, strumentali e di controllo¹, fatti salvi gli atti che lo Statuto e i regolamenti riservano agli Organi e al direttore amministrativo². Essi dirigono le strutture organizzative attribuite alla loro responsabilità con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro e organizzano gli uffici nell'ambito delle direttive formulate dal direttore amministrativo³. Essi possono proporre al direttore amministrativo l'assegnazione di incarichi di responsabilità al personale EP, relativamente alle strutture di propria competenza. Inoltre, attribuiscono gli incarichi di responsabilità al personale di categoria B,C,D, nel rispetto dei criteri e delle modalità concordati con le Parti Sindacali e possono attivare progetti con impatto interno alla propria struttura. I dirigenti possono coordinare progetti strategici o trasversali riguardanti l'apparato tecnico amministrativo, se espressamente individuati dal direttore amministrativo. I responsabili delle unità organizzative sott'ordinate collaborano con il dirigente nella definizione dell'organizzazione delle unità di propria competenza e possono coordinare il personale assegnato alle unità di cui sono responsabili, oltre a poter proporre propri collaboratori per funzioni di responsabilità.

Nell'ambito della micro organizzazione il direttore amministrativo coordina l'attività organizzativa dei dirigenti e dei responsabili

¹ Art. 17 (Funzioni dei dirigenti) - D.lgs 165/2001.

² Art. 44 comma 3 (Funzioni dei dirigenti) - Statuto Generale d'Ateneo.

³ Art. 44 comma 3 lettera d (Funzioni dei dirigenti) - Statuto Generale d'Ateneo.

dei progetti strategici o trasversali relativi all'apparato tecnico amministrativo. Ha il compito di organizzare le unità di cui è direttamente responsabile con le capacità e i poteri del privato datore di lavoro. Assegna gli incarichi di responsabilità al personale di categoria EP, nel rispetto dei criteri generali concordati con le Parti Sindacali. Il direttore amministrativo svolge inoltre una generale attività di impulso, supporto, valutazione dell'attività organizzativa dei dirigenti.

1.2 Principali unità organizzative e modalità di lavoro

Le unità organizzative tecnico amministrative sono aggregazioni di persone e risorse impegnate nello svolgimento di funzioni, processi e singole attività finalizzate al supporto della didattica e della ricerca. Esse costituiscono una rete di relazioni in cui ogni unità organizzativa collabora con le altre a diversi processi e attività.

La struttura organizzativa dell'Amministrazione Generale dell'Università di Bologna è ampia e diversificata. Alcuni ambiti d'attività possono essere organizzati e gestiti adeguatamente attraverso tradizionali meccanismi di coordinamento, altri, per via della loro natura innovativa, necessitano l'adozione di criteri organizzativi nuovi e flessibili, determinando la nascita di specifiche unità organizzative atipiche. In altri casi lo svolgimento di funzioni o processi richiede la definizione di modalità di lavoro piuttosto che di vere e proprie unità organizzative.

L'analisi delle principali unità organizzative presenti nell'Amministrazione Generale ha consentito di individuarne alcuni caratteri salienti: i richiami gerarchici, le relazioni e la

complessità delle macro attività, dei processi e delle attività presidiate.

È possibile operare una prima e fondamentale distinzione tra unità organizzative di *line* e di *staff*. Le unità di *line* si occupano della gestione diretta dei processi, dei procedimenti e delle attività di produzione dei servizi all'interno dell'Ateneo. Queste unità sono disposte lungo tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione dell'Amministrazione Generale e, di norma, corrispondono alle unità in cui si concentra l'autorità formale nel prendere le decisioni. Esse possono essere inserite al primo livello dirigenziale (Area) oppure, attraverso un progressivo processo di delega, essere collocate lungo la catena gerarchica sottostante (Settore, Uffici).

Le unità organizzative di *staff* operano a supporto delle unità organizzative che gestiscono i processi principali, sviluppando delle competenze specialistiche che possono essere di tipo analitico o operativo a supporto dei processi decisionali e sono collocate al lato della linea gerarchica.

Nell'Amministrazione Generale le unità organizzative preposte all'esercizio di funzioni o attività di carattere istituzionale sono di tipo permanente, hanno carattere gestionale e si possono distinguere in:

- **Area** - si tratta di un'unità organizzativa di primo livello finalizzata all'esercizio e al coordinamento di macro attività corrispondenti a uno o più ambiti istituzionali o ad ambiti di attività con valenza strategica o innovativa. Non ha unità organizzative gerarchicamente sovraordinate e dipende direttamente dal direttore amministrativo che, sulla base degli atti di indirizzo politico, ne propone l'istituzione, le

attività e gli obiettivi. L'area è retta da un dirigente, che ha piena responsabilità e autonomia organizzativa riguardo alla propria macro area d'attività.

- **Settore** - si tratta di un'unità organizzativa di secondo livello finalizzata all'esercizio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività relativi a un determinato compito istituzionale. Può essere gerarchicamente subordinato a un'Area o direttamente al direttore amministrativo. Le attività a cui il settore è preposto sono eterogenee e ampie e necessitano di specifiche competenze. Il settore presidia affari complessi di carattere organizzativo e gestionale e svolge attività implicanti la scelta di soluzioni non prestabilite per le quali è richiesta flessibilità ed esperienza.
- **Ufficio** - si tratta di un'unità organizzativa di terzo livello finalizzata all'esercizio o al coordinamento di un'attività relativa a una specifica funzione di tipo omogeneo. Può essere gerarchicamente subordinato a un Settore, a un'Area o direttamente al direttore amministrativo.

Le unità organizzative dell'Amministrazione Generale possono inoltre essere di carattere professionale o specialistico. Queste ultime sono generalmente unità di *staff* e presidiano attività di natura prevalentemente non gestionale e sono caratterizzate da un elevato grado di competenza e specializzazione del personale. Possono essere composte da un unico professionista, che utilizza le proprie conoscenze come strumenti principali della propria attività lavorativa o da più professionisti. In quest'ultimo caso può essere presente la figura di un responsabile con compiti di coordinamento. Tali unità organizzative si distinguono in:

- **Unità Professionale** - si tratta di un'unità organizzativa

di secondo livello che può essere costituita all'interno di un'Area, di un Settore o in *staff* al direttore amministrativo. Questa unità è finalizzata allo svolgimento di funzioni professionali, richiedenti l'iscrizione a ordini professionali o comunque alti livelli di specializzazione e competenza. Il presidio dell'unità professionale prevede alcune caratteristiche quali: il presidio di affari altamente complessi di carattere specialistico professionale o organizzativo, o di progetti innovativi e strategici che riguardano tutto l'Ateneo. Inoltre, le attività svolte implicano la scelta di soluzioni non prestabilite, per le quali è richiesta elevata flessibilità ed esperienza.

- **Unità Specialistica** - si tratta di un'unità organizzativa di terzo livello e può essere costituita all'interno di un'Area, di un Settore o in *staff* al direttore amministrativo. Questa unità è finalizzata allo svolgimento di qualificate funzioni specialistico professionali ed è posta a presidio di attività omogenee o di progetti trasversali, caratterizzati dallo svolgimento di attività implicanti diverse soluzioni non prestabilite.



Alcuni ambiti di attività hanno richiesto l'adozione di criteri organizzativi nuovi e flessibili, determinando la nascita e la formalizzazione di specifiche unità organizzative atipiche. Si tratta di soluzioni organizzative *ad hoc* caratterizzate da differenti meccanismi di integrazione e coordinamento che prevedono il contributo di professionalità diverse da quelle tradizionali, con

rimandi gerarchici differenziati in base alla complessità delle attività presidiate. Alcune di queste unità organizzative possono essere di carattere temporaneo (ad esempio unità di progetto). Presso l'Amministrazione Generale sono presenti le seguenti unità organizzative atipiche:

- **Unità di Processo** - si tratta di un'unità organizzativa permanente che, a seconda della complessità del processo coordinato, può essere di primo o di secondo livello. È finalizzata al coordinamento di attività gestionali e professionali necessarie alla realizzazione di un processo trasversale, strategico o complesso. Di norma, vi è preposto un dirigente o un dipendente di categoria EP. Il presidio dell'Unità di Processo prevede alcune caratteristiche quali il coinvolgimento nella progettazione e nella modifica del processo, la responsabilità dell'insieme delle attività necessarie allo svolgimento del processo, la capacità di indirizzare l'attività delle unità organizzative coinvolte all'interno dello stesso e, soprattutto, la responsabilità del risultato finale.
- **Unità di Coordinamento** - si tratta di un'unità organizzativa di secondo livello a carattere permanente e costituita generalmente da specialisti che operano a tempo pieno allo scopo di favorire il coordinamento di gruppi di lavoro e l'integrazione fra attività diverse e complesse in relazione a un'attività o a un'area d'attività.

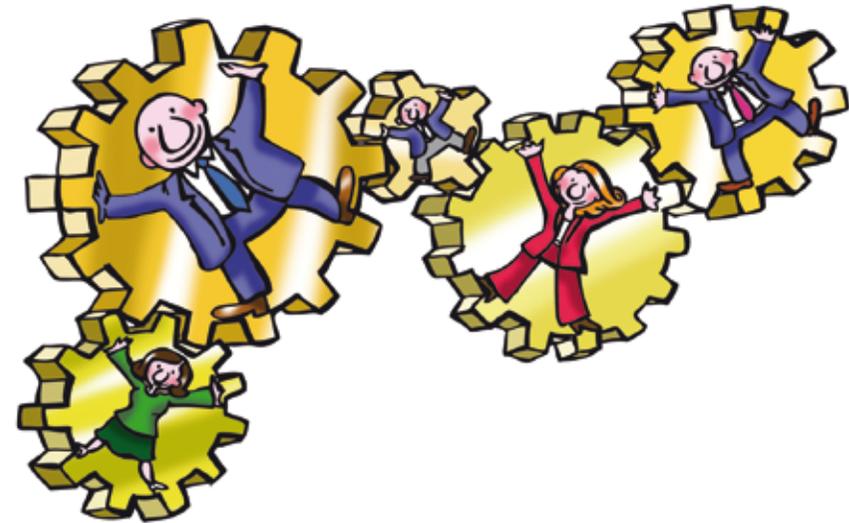


- **Unità di Progetto** - si tratta di un'unità organizzativa di primo, secondo o terzo livello, in relazione alla complessità del progetto individuato. Corrisponde all'aggregazione temporanea di persone, individuate in base alle loro specifiche competenze professionali. Il progetto dispone di risorse e tempi determinati e implica lo svolgimento di attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi di innovazione tecnica, amministrativa o gestionale. All'interno dell'unità di progetto ogni persona ha ruoli, responsabilità, compiti differenti che sono stabiliti da un piano di lavoro. L'unità ha un capo progetto, responsabile dei risultati, che coordina l'attività del gruppo.
- **Task Force** - si tratta di un'aggregazione temporanea di persone, le quali possono avere specifiche competenze e che, generalmente, operano a tempo pieno. È una modalità lavorativa di ausilio alla risoluzione di particolari

contingenze o problemi urgenti in tempi ristretti e situazioni di emergenza. I membri della *Task Force*, in assenza delle condizioni che giustificano l'attivazione dell'unità, svolgono le loro attività ordinarie.

Presso l'Ateneo sono utilizzate, inoltre, **modalità di lavoro** che non corrispondono a unità organizzative. Queste modalità possono essere finalizzate all'ottenimento di un pieno utilizzo delle risorse a disposizione per un tempo determinato, alla gestione di processi trasversali o al coordinamento di competenze specialistiche per lo svolgimento di attività innovative. Tra queste è possibile citare i **gruppi di lavoro**, aggregazioni temporanee di persone appartenenti a unità organizzative differenti, create allo scopo di affrontare, studiare e approfondire temi e problemi che richiedono competenze diverse e multidisciplinari. Non è un'unità organizzativa ma una modalità ordinaria di lavoro utilizzata a qualsiasi livello. Per questa ragione non richiede una particolare formalizzazione ma un semplice accordo sulle modalità di funzionamento e di partecipazione. Il gruppo di lavoro opera a supporto di un'attività di cui non è direttamente responsabile.

1.3 Rapporti tra unità organizzative e forme di coordinamento



La maggior parte delle strutture dell'Amministrazione Generale presenta un'articolazione tradizionale di tipo gerarchico sviluppata su tre livelli (Area, Settore, Ufficio). Tali strutture, tuttavia, stanno evolvendo verso un'articolazione più complessa, caratterizzata da unità organizzative atipiche e modalità di lavoro diversificate. Questa evoluzione si realizza attraverso la progressiva semplificazione e specializzazione delle attività a vari livelli, l'articolazione non necessariamente sequenziale delle unità organizzative e l'adozione di forme di coordinamento diversificate. Inoltre, le unità organizzative possono essere caratterizzate da diversi tipi di interdipendenze al loro interno e con le altre unità esterne. Tutti gli elementi considerati devono essere valutati nell'individuazione di nuovi assetti organizzativi.

Nella struttura organizzativa sono presenti diversi tipi di rapporti che generano relazioni di natura diversa, in particolare:

- **il rapporto di indirizzo politico amministrativo** - si tratta del rapporto che intercorre tra gli Organi di governo dell'ente (Consiglio di Amministrazione, Senato, Rettore, etc.) e le componenti tecnico amministrative dell'Ateneo (direttore amministrativo e dirigenti). Queste ultime hanno il compito di determinare in concreto le specifiche modalità di attuazione degli indirizzi politici. Il rapporto di indirizzo politico amministrativo si esprime attraverso atti di indirizzo che individuano linee strategiche, obiettivi e orientamenti generali e che determinano la ripartizione delle risorse umane e materiali tra le unità organizzative dirigenziali;
- **il rapporto gerarchico** - si concreta nella gamma di poteri datoriali (di direzione, di coordinamento e disciplinari) attribuiti alla persona che guida un'unità organizzativa e si fonda sul principio di autorità;
- **il rapporto funzionale** - si tratta di un'attività di coordinamento di un gruppo di lavoro, che non comporta un rapporto di gerarchia tra il responsabile funzionale e i componenti del gruppo di lavoro. La responsabilità formale dell'attività di direzione e l'adozione di atti relativi al potere di direzione, infatti, restano in mano ai responsabili gerarchici delle unità organizzative o dei ruoli coinvolti nell'attività di lavoro;
- **il rapporto di delega** - si sostanzia nel potere del delegante di assegnare l'esercizio di una parte della propria attività o competenza istituzionale al delegato. Si esprime attraverso l'emanazione di un atto di natura organizzativa attraverso il quale il delegante affida ad un altro soggetto lo svolgimento

di compiti che normalmente rientrerebbero nei propri ambiti d'attività. Il livello di responsabilità attribuito al delegato non deve essere superiore a quello previsto dalla sua categoria contrattuale. Il rapporto di delega si può differenziare in:

- delega di competenza, in cui l'esercizio del potere è imputato esclusivamente al delegato, che ne risponde anche verso terzi. La delega di competenza deve essere conferita attraverso un atto formale, che ne indichi le motivazioni e la durata. Può essere conferita in relazione ad ambiti d'attività specifici, individuati dalla normativa di riferimento⁴;
- delega di firma, attraverso la quale il delegante conferisce la facoltà di firmare gli atti al delegato. In questo caso la responsabilità dell'atto rimane in capo al soggetto delegante e la delega di firma non fa venir meno in alcun modo il dovere di coordinarsi con il delegante.

1.4 Ruoli, posizioni e responsabilità

Il direttore amministrativo e i dirigenti hanno la facoltà di definire la micro organizzazione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro⁵; per tanto, essi possono decidere l'organizzazione del lavoro per lo svolgimento dei processi, dei

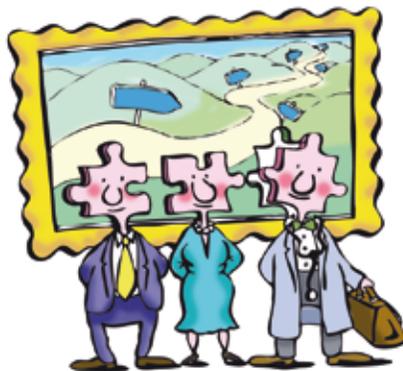
⁴ Art. 17 comma 1 bis - Dlgs 165/2001.

⁵ Art. 5 comma 2 - Dlgs 165/2001 : "Nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi di cui all'articolo 2, comma 1, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte dagli Organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro".

procedimenti e delle macro attività loro assegnate nonché individuare i ruoli organizzativi funzionali al presidio di tali attività.

Quando si procede all'individuazione dei ruoli organizzativi è necessario tenere conto di alcuni importanti vincoli contrattuali; in particolar modo, è necessario tener presente che il contributo richiesto al personale deve essere coerente con i livelli di autonomia e responsabilità propri della categoria contrattuale d'appartenenza. Ad esempio, non è possibile assegnare a un dipendente di categoria C un ruolo che comprenda responsabilità relative alla correttezza tecnica e gestionale delle soluzioni adottate, poiché si tratta di un livello di responsabilità superiore rispetto a quello previsto dal Contratto Collettivo. Qualora il grado di autonomia e responsabilità richiesto per ricoprire un ruolo sia superiore a quello attribuibile alla categoria contrattuale del dipendente, sono possibili diverse soluzioni:

- deve essere espressamente previsto che il titolare di quel ruolo svolga le sole attività di cui si può assumere la responsabilità; quelle eccedenti ricadono invece sotto la responsabilità del superiore gerarchico;
- è possibile attribuire mansioni superiori nei limiti e secondo le modalità stabilite dalla legge⁶;
- è possibile che il dipendente svolga attività della categoria contrattuale superiore, purché non in modo



quantitativamente e qualitativamente prevalente.



È importante sottolineare che l'individuazione dei ruoli non sempre corrisponde a una **posizione organizzativa**. Un ruolo organizzativo viene riconosciuto come posizione organizzativa e dunque indennizzato solo quando comporta specifiche **responsabilità professionali, gestionali o organizzative** che vanno al di là del corretto svolgimento della propria attività lavorativa. Queste responsabilità implicano il coordinamento di diverse persone o la gestione di un *budget* o la responsabilità di un progetto. I criteri in base ai quali è possibile riconoscere una posizione organizzativa vengono individuati dalla contrattazione collettiva o da leggi speciali⁷.

In particolare, nell'Ateneo di Bologna tali criteri sono individuati negli Accordi con le Parti Sindacali per la definizione delle indennità di responsabilità per il personale di cat. B, C, D, ex art. 91 del CCNL del 16.10.2008 e sui criteri per il riconoscimento e l'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale di cat. EP ex art. 75 del CCNL 16.10.2008.

⁶ Art. 52 (Disciplina delle Mansioni) Dlgs. 165/2001.

⁷ Ne sono esempi il *Mobilty Manager*, il Medico specializzato in medicina del lavoro o il Responsabile Unico del Procedimento in materia di appalti pubblici.

2. La progettazione organizzativa



Questa parte illustra

- le attività chiave per la progettazione delle micro strutture;
- le buone pratiche di progettazione;
- gli iter dei processi di razionalizzazione e cambiamento organizzativo riguardanti le unità organizzative, i ruoli e le responsabilità;
- gli attori del cambiamento organizzativo;
- come vengono formalizzati i cambiamenti organizzativi.

2.1 Buone pratiche di progettazione organizzativa

Una progettazione organizzativa efficace, orientata a organizzare il lavoro in modo funzionale all'erogazione dei servizi, deve partire dall'analisi della propria utenza.

Più in generale, per elaborare un progetto di cambiamento organizzativo, può essere di aiuto ricorrere ad una sequenza progettuale, da non intendersi come rigidamente strutturata, ma che può essere adattata caso per caso alla situazione contingente.

Un'efficace progettazione delle unità organizzative prevede:

- **analisi preliminare della propria utenza:** è importante essere consapevoli di chi sono i propri utenti, delle loro caratteristiche e delle esigenze di cui sono portatori e individuare i diversi segmenti di utenza sulla base di tratti omogenei;



- **individuazione dei servizi da garantire e dei processi alla base della loro erogazione:** per definire i servizi da erogare, oltre all'analisi preliminare della propria utenza, è necessaria una chiara conoscenza delle attività istituzionali, degli obiettivi strategici e delle linee di azione di propria competenza. Sulla base di queste conoscenze è possibile valutare un eventuale personalizzazione del servizio, anche in base alla segmentazione dell'utenza precedentemente individuata. Oltre ai servizi che si intende erogare è necessario identificare i macro-processi dell'area, necessariamente legati agli obiettivi strategici e a quelli assegnati ai dirigenti.



I macro-processi individuati devono essere descritti analiticamente in termini di attività, procedure, processi presidiati e di responsabilità ad essi connesse, valutando

attentamente le interdipendenze⁸. Di seguito, è possibile identificare dei nuclei omogenei di attività, evitando la frammentazione di quelle che presentano alti gradi di interdipendenza. Le interdipendenze sono infatti uno degli elementi fondamentali per determinare gli insiemi di attività che devono essere attribuite alle unità organizzative;



- **mappatura delle risorse a disposizione:** devono essere descritte le risorse di cui si dispone, partendo dall'analisi delle unità organizzative preesistenti e definendo: organico a disposizione, *budget* annuale, tecnologie di cui si dispone e spazi assegnati;

- **progettazione delle unità organizzative:** l'insieme delle informazioni e delle valutazioni in merito all'utenza, ai servizi e alle risorse a disposizione permette di facilitare la progettazione delle unità organizzative. Deve essere definita la *mission*⁹, le attività e i principali processi (o parti di processo) attribuiti a ogni unità organizzativa, cercando di ricondurre alla stessa le attività reciprocamente interdipendenti. La *mission* e l'insieme delle attività definite

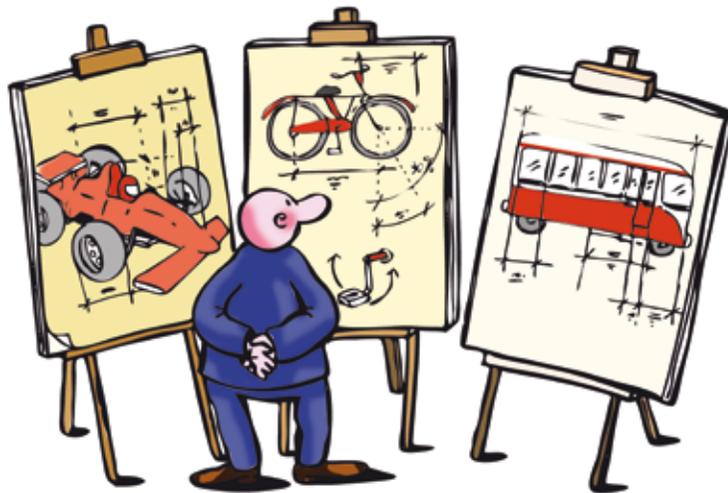
⁸ Grado in cui le parti o gli attori di una relazione organizzativa dipendono in relazione a risorse, informazioni, materiali per svolgere il proprio compito.

⁹ Per *mission* s'intende una dichiarazione d'intenti strategici, ampiamente condivisa, che la struttura in questione si propone di perseguire.

permettono di individuare il tipo di unità organizzativa più funzionale all'erogazione dei servizi (tradizionale piuttosto che specialistica o *ad hoc*) e il tipo di coordinamento tra le diverse unità.

È importante sottolineare che la scelta di unità organizzative *ad hoc* deve essere sempre motivata, indicando con chiarezza le ragioni per le quali una soluzione tradizionale è ritenuta inadeguata.

Dopo la scelta delle unità organizzative deve essere indicato il responsabile delle unità individuate, valutando la coerenza tra il livello di responsabilità richiesto e quello della categoria contrattuale di appartenenza.



A tal proposito si evidenzia che le unità organizzative di secondo livello, generalmente, prevedono l'attribuzione di incarichi a personale di cat. EP o D¹⁰ in ragione delle specifi-

cità di queste unità organizzative. Le unità di terzo livello, analogamente, prevedono posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità affidate a personale di cat. B, C, D¹¹. In entrambi i casi è necessario fare riferimento agli Accordi con le Parti Sindacali richiamati nel paragrafo “Ruoli, posizioni e responsabilità” del presente documento. L'istituzione delle unità organizzative e l'individuazione dei ruoli e delle responsabilità devono essere formalizzate in un unico provvedimento.

Durante la fase della progettazione è necessario considerare alcuni punti d'attenzione che, se non preventivamente valutati, possono avere delle ripercussioni in termini di qualità dell'operato del personale o della valutazione delle responsabilità dello stesso. Prima di tutto non è opportuno creare delle unità prive di personale, anche quando esse rispondano a un assetto organizzativo a tendere. In secondo luogo, le unità organizzative gestionali o atipiche devono avere almeno due unità di personale (almeno tre se si tratta di un Ufficio) tra cui deve essere individuato il responsabile. È possibile prevedere degli incarichi *ad interim*, ma per periodi di tempo determinati e per ragioni adeguatamente motivate. Un ulteriore punto di attenzione riguarda le denominazioni delle unità organizzative, che devono essere semplici, evocative, brevi e devono tenere conto della traducibilità nella lingua inglese. La scelta di precise etichette elimina le possibili ambiguità poiché rende immediatamente riconoscibile il livello dell'unità e, di conseguenza, le sue caratteristiche precipue. Infine, non è opportuno creare aree con un solo settore e settori con

¹⁰ Ex Art. 75 CCNL del 16/10/2008 ed ex Art. 91 c. 3 CCNL del 16/10/2008.

¹¹ Ex Art. 91 c. 1 CCNL del 16/10/2008.

un unico ufficio, poiché di fatto i responsabili avrebbero lo stesso livello di responsabilità sebbene a capo di unità organizzative di livello diverso.

La progettazione delle unità organizzative non deve ricalcare necessariamente l'assetto gerarchico tradizionale (aree, settori, uffici). Possono essere infatti adottate le configurazioni organizzative ritenute più idonee e coerenti rispetto all'attività svolta. La scelta deve essere consapevole, motivata e chiaramente esplicitata. Sono possibili diverse casistiche:

- settore o ufficio senza area: un settore, un ufficio o qualsiasi altra unità organizzativa dipendente direttamente dal direttore amministrativo, senza alcuna dipendenza gerarchica da un'area di riferimento;
- ufficio senza settore: un ufficio, un'unità di progetto o un'altra unità organizzativa di 3° livello dipendente direttamente dall'area senza prevedere un settore come unità intermedia;
- settore senza uffici: un'area articolata in settori senza ulteriore articolazione in uffici;
- area senza settori o uffici: un'area senza ulteriori articolazioni. Ciò si può verificare, in particolar modo, nei casi in cui si dia vita a nuovi ambiti di attività ad alto impatto strategico, con funzioni per lo più strumentali e che possono richiedere elevate professionalità. In questi casi si crea una unità che opera inizialmente con poche risorse umane e alti livelli di competenza e specializzazione.

Le scelte organizzative effettuate possono essere rappresentate graficamente attraverso un organigramma che renderà più chiaro il nuovo assetto e le modifiche organizzative intervenute rispetto a situazioni preesistenti. La progettazione, inoltre, deve prevedere la descrizione delle principali relazioni tra le unità organizzative definite e le strutture di Ateneo, le istituzioni e i soggetti esterni (ad esempio Enti locali, Associazioni di categoria, imprese, etc.) nonché l'individuazione delle modalità per facilitare queste relazioni e le attività ad esse connesse.

Il nuovo assetto organizzativo può incidere sui sistemi informativi, sui servizi web di Ateneo e sui processi ad essi collegati; è importante dunque valutarne gli impatti e prevedere un'eventuale fase di reingegnerizzazione degli stessi processi.

Complessivamente, le scelte organizzative devono essere coerenti con lo sviluppo del sistema amministrativo, prevedere relazioni chiare e dirette con le altre unità organizzative e l'utilizzo degli strumenti di supporto organizzativo messi a disposizione dall'Ateneo (ad esempio Linee guida di organizzazione);

- **comunicazione del cambiamento organizzativo:** la riorganizzazione del lavoro impatta con altri attori e unità organizzative presso l'Ateneo. Pertanto è utile pianificare le modalità di comunicazione del cambiamento organizzativo, sia per diffonderne la conoscenza ai propri portatori di interesse che per aggiornare i sistemi informativi. Dovrebbe dunque essere elaborato un piano di comunicazione, individuando un referente responsabile e stabilendo i tempi di

attuazione. Per agevolare questa fase è necessario evidenziare i principali passi del cambiamento e i diversi destinatari della comunicazione, con particolare attenzione al personale delle unità organizzative direttamente coinvolte.



Nel piano di comunicazione è opportuno indicare chiaramente lo scopo del cambiamento organizzativo e cosa cambia in concreto per le varie tipologie di utenti. Deve essere inoltre curata la scelta dei mezzi di comunicazione ritenuti più adatti per favorire la migliore conoscenza del cambiamento organizzativo;

- **monitoraggio e valutazione delle soluzioni adottate attraverso opportuni sistemi di *feedback***: la progettazione organizzativa non si chiude con l'istituzione di una nuova unità organizzativa e con la comunicazione dei cambiamenti realizzati.

È necessario verificare l'adeguatezza delle scelte fatte pianificando il monitoraggio e la valutazione delle soluzioni organizzative adottate. Ciò si ottiene attraverso l'individuazione di indicatori quali-quantitativi di processo e di risultato e l'utilizzo di strumenti di rilevazione appropriati che permettano di evidenziare il livello degli obiettivi raggiunto, il grado di soddisfazione dell'utenza, dei propri portatori di interesse e del personale coinvolto. Il monitoraggio e la valutazione permettono di individuare i

punti di forza e di debolezza delle scelte organizzative e di impostare un adeguato piano di miglioramento.

I processi di miglioramento dovrebbero essere parte integrante dell'attività lavorativa e orientare la definizione degli obiettivi della struttura.



- **raccolta e fascicolazione degli atti che formalizzano i cambiamenti organizzativi**: ogni unità organizzativa di primo livello deve essere dotata di un fascicolo contenente tutta la documentazione relativa alla propria struttura organizzativa, ai principali cambiamenti nel tempo e alle nomine dei responsabili delle unità organizzative. Il fascicolo creato deve avere riscontro anche nel sistema di gestione documentale di Ateneo.

2.2 Attori e iter

Nel processo di definizione dell'assetto organizzativo di un sistema amministrativo sono coinvolti diversi **attori** in modo differenziato. Nello specifico, gli Atenei sono organizzazioni con ampi margini di autonomia; ciò rende la distinzione fra attività di indirizzo politico e attività gestionale meno netta che in altre amministrazioni.

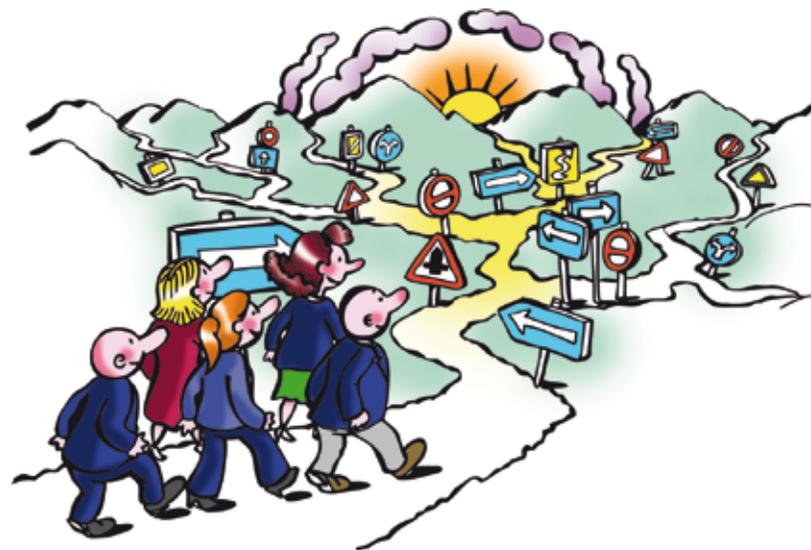
Limitatamente all'Amministrazione Generale e ai servizi generali presso l'Ateneo di Bologna, il direttore amministrativo è il principale interprete degli indirizzi politici espressi dagli Organi di Ateneo e il responsabile dell'organizzazione dei servizi tecnico amministrativi.

I dirigenti collaborano con il direttore a determinare le scelte di macro-organizzazione e definiscono gli assetti di micro organizzazione di propria competenza, eventualmente supportati dai responsabili delle strutture di secondo e terzo livello.

Presso l'Ateneo, l'Area Personale Tecnico Amministrativo, Organizzazione e Sviluppo - APOS svolge una funzione di consulenza, supporto e validazione dei processi di cambiamento organizzativo. In particolare, il Settore Organizzazione di APOS, a partire dalla fase istruttoria, collabora con il responsabile della struttura interessata per garantire la coerenza dei cambiamenti rispetto alle regole organizzative del *sistema amministrativo di Ateneo*. Il Settore Organizzazione, inoltre, garantisce la completezza, l'uniformità e la chiarezza dei documenti che formalizzano i cambiamenti organizzativi, anche per assicurare la presenza di tutte le informazioni necessarie all'aggiornamento dei sistemi informativi di Ateneo.

In un processo di cambiamento organizzativo è possibile definire a un livello di maggior dettaglio chi fa cosa e con quali evidenze

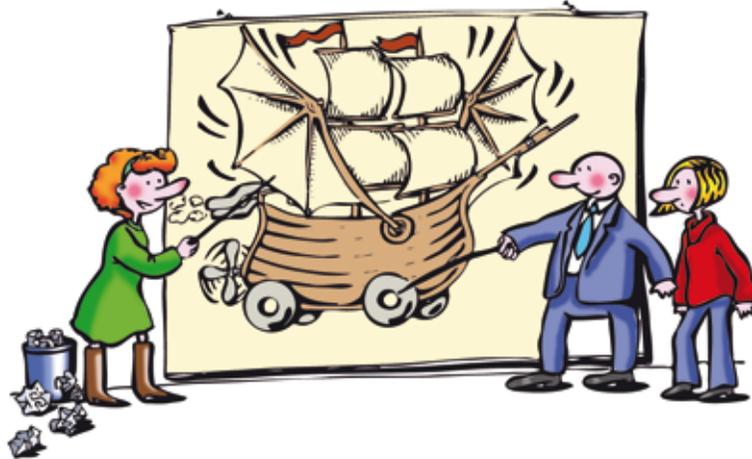
documentali vengono formalizzate le scelte. Di seguito si cercherà di indicare un **iter** che possa supportare coloro che intendano attivare un corretto processo di cambiamento organizzativo. A tal proposito, è importante evidenziare che l'indicazione di tale iter non va intesa come tassativa, poichè, i processi di cambiamento organizzativo possono essere estremamente vari e articolati e richiedere dunque parziali deviazioni rispetto alla procedura standard. Gli iter rappresentano una sorta di canovaccio al cui interno è possibile operare con margini di flessibilità.



L'iter include alcune fasi significative:

- **Fase di iniziativa e proposta:** è guidata dal soggetto che ha la responsabilità organizzativa sulle strutture coinvolte e sulle decisioni da prendere; a seconda dei casi, il direttore amministrativo o un dirigente. I cambiamenti organizzativi possono essere raggruppati in alcune categorie

di riferimento, individuate tenendo conto della trasversalità del cambiamento¹².



I cambiamenti organizzativi possono riguardare la creazione, la modifica, l'accorpamento, la soppressione delle unità organizzative, oppure prevedere l'avvio di progetti.

Tra i cambiamenti organizzativi trasversali a più unità organizzative di primo livello o che ne prevedono la creazione si possono includere i casi di **aggregazione o scissione di due o più aree, la ridefinizione delle attribuzioni o delle competenze di un'area, la creazione ex novo di un'area**. In questi casi la proposta è di competenza del direttore amministrativo, il quale può recepire i suggerimenti di altri soggetti, ma rimane il titolare della proposta. Questa fase è fluida e necessariamente poco regolata. Il direttore amministrativo decide, di volta in volta, quali

soggetti coinvolgere nella predisposizione del progetto di cambiamento, siano essi organi politici o appartenenti all'apparato tecnico amministrativo. È opportuno prevedere che la proposta di cambiamento organizzativo sia formalizzata in un documento. Esso deve dare conto dei cambiamenti significativi e degli obiettivi che si intende perseguire. La proposta dovrebbe contenere un piano di fattibilità con l'eventuale fabbisogno di personale, le risorse materiali e i tempi di realizzazione. Il direttore amministrativo può individuare un *responsabile di processo* per presidiare tutte le fasi necessarie alla definizione del cambiamento organizzativo.

Nel caso dell'avvio di **progetti strategici o trasversali a più Aree** la proposta è di competenza del direttore amministrativo. Si tratta di progetti il cui impatto interessa attività di diverse aree e che possono prevedere l'introduzione di nuovi strumenti di lavoro (ad esempio un nuovo sistema informativo di Ateneo), la modifica della normativa generale di Ateneo (ad esempio l'introduzione di un nuovo regolamento di organizzazione o di un nuovo Statuto), l'introduzione di nuovi processi di lavoro (ad esempio l'introduzione della firma digitale), etc. Nella proposta verrà individuato il responsabile, il gruppo e le caratteristiche specifiche del progetto.

Diverso è il caso relativo alla **costituzione di gruppi di progetto interni a un'Area**. La proposta con cui tali gruppi vengono istituiti va definita, sentito il direttore amministrativo, solo se il progetto ha ripercussioni sulla struttura generale dell'area o ha un rilievo trasversale.

¹² Definiamo trasversale il cambiamento che interessa più strutture di primo livello.

Inoltre, nel caso si preveda la partecipazione di persone esterne all'area, la loro collaborazione va concordata con i responsabili delle strutture cui afferiscono. Il documento con il piano di massima del progetto non solo aiuta a individuarne il referente, ma è necessario quando si individuano posizioni organizzative, specialistiche e di responsabilità.

Il cambiamento organizzativo interno a un'unità di primo livello deve essere definito dal dirigente responsabile, d'intesa con il direttore amministrativo. La proposta formalizzata deve prevedere le modifiche salienti, gli obiettivi che si intendono perseguire e il piano di fattibilità.

- **Fase di coinvolgimento delle Parti Sindacali:** è necessario dare informazione preventiva circa i criteri generali di organizzazione. L'informazione preventiva è necessaria soprattutto quando si procede all'individuazione di posizioni organizzative, specialistiche e di responsabilità.

Nello specifico, per quel che riguarda i **cambiamenti organizzativi trasversali a più aree o che prevedano la creazione di una nuova unità organizzativa di primo livello**, l'art. 6 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro - CCNL del Comparto Università del 09/08/2000 contempla che sia data informazione preventiva alle Parti Sindacali prima dell'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. L'informazione deve indicare:

- i criteri generali di riorganizzazione degli uffici, di innovazione e di sperimentazione gestionale¹³;

¹³ L'obbligo è limitato ai criteri generali e non riguarda il dettaglio della struttura organizzativa e delle innovazioni gestionali.

- i criteri generali inerenti l'organizzazione del lavoro e le sue modifiche;
- l'individuazione di posizioni organizzative specialistiche, di responsabilità contestuali alle modifiche organizzative¹⁴.

Anche l'attivazione di **progetti strategici o trasversali** deve essere oggetto di informazione preventiva, poiché tali progetti potrebbero comportare l'individuazione di posizioni organizzative, specialistiche e di responsabilità.

Diversamente, per quel che riguarda le **modifiche organizzative interne a un'unità di primo livello** non vi è obbligo giuridico di comunicazione alle Parti Sindacali, a meno che i mutamenti in oggetto non incidano sul rapporto di lavoro o se contestualmente alle modifiche organizzative vengano individuate posizioni organizzative, specialistiche, di responsabilità.

In ogni caso l'informazione alle Parti Sindacali deve essere data dal Rettore o da un suo delegato, oppure dal direttore amministrativo o da un suo delegato (non dal singolo dirigente).

- **Fase di formalizzazione del cambiamento organizzativo:** nello Statuto¹⁵ è indicato che per la costituzione di nuove aree è necessaria l'approvazione degli Organi Accademici competenti. L'approvazione si sostanzia in una delibera su proposta del direttore amministrativo. Il Consiglio di Amministrazione è chiamato a deliberare solo nel caso in

¹⁴ Ai sensi dell'art. 91 del CCNL del 16/10/2008 e dell'art. 75 del CCNL 16.10.2008.

¹⁵ Art. 42 comma 1 Statuto di Ateneo il quale richiama l'art. 14 comma 3.

cui il cambiamento organizzativo preveda la modifica o l'attivazione di nuovi incarichi dirigenziali o l'attribuzione di specifiche risorse. Nei casi in cui il cambiamento consista nella riorganizzazione di aree preesistenti o semplicemente nell'organizzazione interna di una area non è necessario che gli Organi deliberino in merito. In questo caso è opportuno che gli Organi vengano informati con una comunicazione relativa ai principali cambiamenti. Anche l'avvio di un progetto strategico o trasversale non necessita della delibera degli Organi di Ateneo, tuttavia, l'approvazione è necessaria qualora il progetto richieda risorse economiche specifiche o la creazione di un'unità organizzativa di primo livello.

La costituzione di nuove aree è formalizzata attraverso una disposizione del direttore amministrativo che riporta alcuni allegati in cui viene definita l'articolazione interna delle singole aree e l'individuazione dei principali ruoli organizzativi. Questo documento di regola è predisposto d'intesa con i dirigenti interessati, ciascuno per la propria area. Il dettaglio sull'articolazione interna e l'individuazione dei principali ruoli organizzativi nelle singole aree può essere definito anche in un secondo momento dai dirigenti, ciascuno per la struttura di responsabilità. La determinazione del direttore amministrativo deve rispondere allo schema generale fornito dalle linee guida di organizzazione.

I cambiamenti che riguardano la micro organizzazione sono formalizzati dal dirigente con un provvedimento dirigenziale articolato in allegati. Il provvedimento individua: i presupposti di fatto e di diritto, l'organigramma, le unità organizzative e per ciascuna di esse la *mission*, le principali attività e i responsabili.

I cambiamenti organizzativi formalizzati attraverso il prov-

vedimento dirigenziale diventano ufficiali dopo la loro protocollazione nel sistema di gestione documentale d'Ateneo. Si precisa che la disposizione del direttore amministrativo è un atto di organizzazione¹⁶ che rientra nella disciplina del diritto delle pubbliche amministrazioni, in quanto relativa a un cambiamento di macro organizzazione. Diversamente, la disposizione dirigenziale relativa a cambiamenti che incidono sulla micro struttura è un atto di organizzazione che gode di ampi margini di autonomia, poichè, il direttore e i dirigenti definiscono la micro organizzazione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro¹⁷.

• **Fase di comunicazione dei cambiamenti:** è utile prevedere un piano di comunicazione che supporti la diffusione del cambiamento organizzativo effettuato. Tra i principali interlocutori da informare è necessario includere le unità organizzative che devono attivarsi per aggiornare i sistemi informativi e operativi su cui la riorganizzazione impatta, ed altri soggetti individuati come principali interlocutori. Si propone un elenco puramente indicativo e non esaustivo dei possibili interlocutori in Ateneo:

- unità organizzative direttamente interessate dai cambiamenti;
- dipendenti che, in base ai cambiamenti organizzativi, assumono specifici ruoli organizzativi e responsabilità;
- APOS per gli aspetti relativi alla gestione della carriera del personale tecnico amministrativo sotto il

¹⁶ Art. 2 comma 1 Dlgs. 165/2001.

¹⁷ Art. 5 comma 2. Dlgs. 165/2001.

profilo giuridico amministrativo e per la valutazione delle posizioni organizzative;

- DSAW per l'aggiornamento del Portale;
- CESIA per l'aggiornamento dei sistemi informatici di Ateneo;
- AAGG - Settore di Coordinamento del Protocollo Informatico - SCOOPI per l'aggiornamento della base di dati del sistema di gestione documentale;
- strutture di didattica, di ricerca, tecnico amministrative;
- Parti Sindacali.

Per tutti i soggetti indicati può essere opportuno l'invio dei soli documenti esplicativi di sintesi (specie se i provvedimenti formali sono molto complessi e articolati), cercando di formulare la comunicazione in modo da evidenziare l'impatto che il cambiamento ha per queste strutture.

2.3 Individuazione dei ruoli organizzativi e degli incarichi di responsabilità

Nella fase di progettazione, come sopra descritto, dopo la scelta delle unità organizzative deve essere indicato il responsabile delle unità individuate. Le unità organizzative e le responsabilità devono essere formalizzate in un unico provvedimento dirigenziale.

L'individuazione di una posizione organizzativa e la relativa attribuzione di responsabilità, tuttavia, non sono necessariamente legate alla costituzione o al cambiamento di un'unità organizzativa. È possibile, infatti, all'interno della assetto organizzativo esistente, individuare posizioni organizzative nuove in ragione dei cambiamenti lavorativi secondo i criteri indicati nei

più volte richiamati Accordi con le Parti Sindacali.

Il procedimento per il conferimento di incarichi di responsabilità prevede le seguenti fasi:

Fase di Proposta

Il responsabile della struttura individua e propone al direttore amministrativo le responsabilità gestionali o di funzioni professionali da attribuire al personale di cat. EP¹⁸ della propria struttura. Lo stesso avviene nel caso dell'individuazione di specifici e qualificati incarichi di tipo gestionale e specialistico al personale di cat. D¹⁹.

Il responsabile individua, inoltre, le posizioni organizzative, funzioni di responsabilità e funzioni specialistiche a personale di cat. B, C, D²⁰.

Fase di Conferimento

Il riconoscimento di responsabilità gestionali o di funzioni professionali al personale di cat. EP è formalizzato con incarico conferito dal direttore amministrativo o dal dirigente delegato (dirigente APOS). Lo stesso avviene nel caso del riconoscimento di



¹⁸ Ai sensi dell'art. 75 CCNL del 16.10.2008.

¹⁹ Ai sensi dell'art. 91 c. 3 del CCNL 16.10.2008.

²⁰ Ai sensi dell'art. 91 c. 1 del CCNL 16.10.2008.

specifici e qualificati incarichi di tipo gestionale e specialistico al personale di cat. D.

Per il riconoscimento di posizioni organizzative, funzioni di responsabilità e funzioni specialistiche al personale di cat. B, C, D, l'attribuzione della responsabilità ai fini dell'erogazione dell'indennità è formalizzata con atto scritto del dirigente delegato sulla base dell'atto formale del responsabile di Struttura interessato.

Fase di Valutazione della responsabilità nell'ambito dell'istituto contrattuale delle "posizioni organizzative"

Contestualmente all'attribuzione dell'incarico o in un momento successivo, la responsabilità relativa all'incarico è valutata nell'ambito dell'istituto contrattuale delle posizioni organizzative, al fine di retribuirla. Tale valutazione viene supportata dal Settore Valutazione - APOS che provvede a comunicarne gli esiti ai dirigenti e ai soggetti interessati.

Fase di Revoca

L'incarico di responsabilità attribuito a personale di cat. EP è revocabile con atto scritto e motivato del direttore amministrativo o del dirigente delegato, nei casi previsti dall'Accordo con le Parti Sindacali più volte richiamato. Lo stesso avviene nel caso della revoca di specifici e qualificati incarichi di tipo gestionale e specialistico al personale di cat. D.

L'indennità di responsabilità per il personale di cat. B, C, D cessa di essere corrisposta qualora il dipendente non sia più adibito alle responsabilità previste dall'Accordo con le Parti Sindacali.

Fase di Comunicazione alle Parti Sindacali

L'Amministrazione, con cadenza semestrale, informa le Parti

Sindacali in merito all'assetto degli incarichi conferiti, la struttura di riferimento e la relativa fascia d'indennità.

Gli atti che formalizzano l'attribuzione o la revoca di incarichi diventano ufficiali dal momento della loro protocollazione sul sistema di gestione documentale dell'Ateneo. Deve essere prevista un'adeguata comunicazione del provvedimento a coloro che ne sono interessati a vario titolo e in modo particolare:

- APOS - per gli aspetti relativi alla gestione della carriera del personale tecnico amministrativo sotto il profilo giuridico amministrativo e per la valutazione delle posizioni organizzative;
- DSAW - per le comunicazioni tramite portale;
- CESIA - per l'aggiornamento dei sistemi informatici di Ateneo;
- AAGG - Settore di Coordinamento del Protocollo Informatico - SCOOPI per l'aggiornamento della base di dati del sistema di gestione documentale.

3. La qualità nei processi di cambiamento organizzativo



Esistono strumenti di monitoraggio e valutazione della qualità dei processi che, mettendone in evidenza punti di forza e debolezza, sono particolarmente utili sia per la progettazione di una struttura organizzativa che sia coerente con gli indirizzi di pianificazione strategica, sia per la valutazione delle scelte organizzative adottate.

La progettazione delle unità organizzative è un'attività continua che necessita d'essere accompagnata da un'azione costante di monitoraggio e valutazione. Tale attività deve tener conto di diversi aspetti, tra i quali le attività e gli obiettivi assegnati alle unità organizzative in base alla pianificazione strategica e le azioni da intraprendere per conseguire tali obiettivi. Inoltre, sono da tenere in considerazione le esigenze e le aspettative della propria utenza e dei portatori di interesse nonché gli indicatori che occorrono per valutare il modo attraverso cui l'organizzazione risponde alle esigenze espresse in termini sia qualitativi che quantitativi. Infine, non devono essere tralasciati gli strumenti

di *feedback*, utili a interpretare i risultati della valutazione in chiave di apprendimento e miglioramento continuo, e le risorse disponibili.

Tenendo conto degli elementi sopra indicati, è possibile svolgere l'attività di autovalutazione in modo autonomo; diversamente, il dirigente può decidere di ricorrere a metodologie specifiche e standardizzate. In quest'ultimo caso la decisione avviene sulla base di valutazioni di opportunità e al rapporto costi benefici, soprattutto perché, in genere, l'adozione di metodologie specifiche e strutturate richiede un supporto specialistico.

Un'azione di autovalutazione della qualità organizzativa, che sia diffusa e attuata secondo criteri uniformi e condivisi, garantisce diversi vantaggi, in particolare:

- favorisce l'adozione di un linguaggio comune e di comportamenti organizzativi coerenti e omogenei;
- diviene un efficace strumento di coordinamento;
- favorisce la chiarezza organizzativa poiché induce a una puntuale descrizione delle soluzioni adottate;
- diviene uno strumento di trasparenza e comunicazione organizzativa;
- produce una maggiore partecipazione degli attori coinvolti;
- favorisce il *benchmarking* interno ed esterno;
- chiarisce il ruolo pubblico dell'organizzazione di fronte ai suoi utenti (*accountability*);
- permette di focalizzare l'azione organizzativa riguardo alle principali *policy* di Ateneo.

Fra i diversi strumenti di autovalutazione della *performance* organizzativa il *Common Assessment Framework*, meglio noto come CAF, è stato individuato dalla direttiva Nicolais come lo

strumento più adatto all'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle pubbliche amministrazioni italiane.

Si tratta di uno strumento di *Total Quality Management* che si fonda sul principio secondo cui risultati eccellenti si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche, le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi.

Il CAF, frutto di uno stretto processo di cooperazione da parte delle diverse presidenze dell'UE, è uno schema semplice, utile a supportare le organizzazioni del settore pubblico europee nell'utilizzo di tecniche di *Quality Management* per il miglioramento delle proprie *performance*.

Il CAF è stato progettato per essere applicato a qualsiasi settore della pubblica amministrazione, a tutti i livelli: nazionale, regionale e locale. Può essere usato, a seconda delle circostanze, sia come parte di un programma sistematico di riforme, sia come base per indirizzare le azioni di miglioramento in singole organizzazioni. In alcuni casi e soprattutto in organizzazioni molto grandi, l'autovalutazione può essere svolta in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un settore, in un'area o in un dipartimento. Ad esempio, all'interno dell'Università di Bologna, il CAF è stato utilizzato per condurre il processo di autovalutazione all'interno dell'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane - RIUM.

Il CAF parte da un approccio che considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente.

La struttura a nove criteri descrive gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione nell'analisi di qualsiasi organizzazione. I criteri che vanno dall'1 al 5 si riferiscono ai fattori abilitanti di un'organizzazione: essi descrivono ciò che

l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati prefissati. I criteri che vanno dal 6 al 9 misurano e valutano i risultati ottenuti, attraverso misure di percezione e indicatori di funzionamento. Ciascun criterio è articolato in una serie di sottocriteri. I 28 sottocriteri identificano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione.

Struttura del CAF



