



UNIVERSITÀ  
DI CAMERINO

## **Vincenzo Tedesco Direttore Generale**

### Criteri di riorganizzazione e organigramma dell'Amministrazione

#### Nota metodologica

I nuovi criteri di riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa, sviluppati ai sensi degli articoli 28 e 19 comma 1 lettera n) dello Statuto e dell'art.14 del regolamento generale di Ateneo, sono il risultato di un'ampia condivisione e di numerosi incontri e colloqui avuti sia direttamente dal Direttore Generale, sia dal gruppo di lavoro appositamente costituito (Disposizione prot. n. 16719 del 25 ottobre 2017), con il personale tecnico-amministrativo ad ogni livello, con docenti, con responsabili delle strutture accademiche. L'impostazione della proposta organizzativa sintetizza e cerca di dare concretezza ai molteplici suggerimenti acquisiti, formulati anche sulla base delle attività e delle esperienze avute in passato, svolte in modelli ed epoche diverse ed è impostata sulla base delle indicazioni programmatiche e strategiche del Rettore che afferma nel suo discorso di inaugurazione dell'anno accademico 2017-2018 *“Per le performance tecnico-amministrative la definizione dell'organizzazione interna e l'attribuzione degli obiettivi sono di competenza degli Organi di ateneo, in primo luogo del Direttore Generale. Attualmente UNICAM è dotata di un organigramma della struttura tecnico-amministrativa che, a causa del mancato turn-over non è più del tutto allineato alle effettive necessità. Occorrerà quindi aggiornare lo schema organizzativo, orientando le politiche allo sviluppo ed alla crescita della competenza professionale, anche attraverso azioni di formazione, potenziamento e riorganizzazione delle risorse.”*

#### **1. Premessa e situazione attuale**

La riforma introdotta dalla Legge 240/2010 ha comportato per l'Università di Camerino l'adozione di un diverso modello organizzativo dei servizi amministrativi e tecnici a supporto delle attività

istituzionali primarie della ricerca e della formazione.

Il modello scelto, prima con la delibera del CdA del 17 luglio 2007 e poi adeguato, in seguito all'entrata in vigore della legge 240/2010, con la delibera del 27 settembre 2012, attualmente in essere, ha avviato solo in parte il necessario processo di consolidamento dello schema organizzativo tradizionale, quello impostato per prodotti/servizi e funzioni, in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato prodotto o servizio sono svolte all'interno di una stessa struttura organizzativa e spesso anche frammentate al suo interno. Non può in questo quadro non tener conto dell'indicazione del Rettore, contenuta nel programma del Rettorato, a proposito della necessaria integrazione fra le attività e gli obiettivi della governance e della componente accademica e quelli della componente tecnico-amministrativa:

*[...] Molto spesso questa peculiare configurazione organizzativa comporta che ogni procedimento sia recepito dalla componente accademica come un appesantimento non giustificato e un ostacolo allo svolgimento delle attività istituzionali; la reazione più diffusa è quella di isolare le "procedure" delegandole alla sola componente amministrativa, che è chiamata a gestirle riducendo al minimo le interazioni con la parte accademica. Così facendo però la logica burocratica si accentua e si manifesta quindi nella sua parte peggiore. L'esperienza internazionale dimostra invece che l'introduzione di efficaci sistemi di gestione integrata dei processi, anche nelle Università produce notevoli miglioramenti, tanto nelle prestazioni generali dell'ente, quanto nella qualità del lavoro delle persone coinvolte. Peraltro solo nelle analisi più superficiali ormai permane l'idea che nelle Università l'amministrazione non incida in modo determinante nello svolgimento delle attività accademiche (in positivo e in negativo).*

*In UNICAM questa gestione integrata si è storicamente realizzata e consolidata, almeno per quanto riguarda alcuni processi fondamentali, e serve pertanto perseguire con convinzione il continuo miglioramento del raccordo tra le due anime, raccordo che è ormai fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi strategici di tutti gli atenei.*

*Le Università quindi, agendo in un contesto sempre più complesso e internazionale, sono chiamate ad affrontare le proprie sfide dotandosi di strutture organizzative adeguate. Perché ciò avvenga serve mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella tecnico-amministrativa, incoraggiando però la loro proficua collaborazione e legando il tutto alle funzioni istituzionali dell'ateneo. A titolo di esempio, non è possibile definire gli obiettivi del personale in termini di servizi agli studenti, di internazionalizzazione o di supporto alla ricerca, al di fuori della strategia complessiva dell'ateneo.*

*È necessario quindi affermare un principio unitario e di sistema, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance del personale tecnico-amministrativo non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'ateneo. [...]*

Tuttora l'organizzazione di UNICAM prevede una tradizionale struttura tecnico-amministrativa centrale, organizzata nella Direzione generale, con alcuni Uffici di Staff e due Macrosettori coincidenti con le attività di supporto alla Didattica e alla Ricerca (anche se non ben definita e che non ha prodotto significativi risultati); è prevista inoltre, presso ciascuna struttura accademica (le Scuole di Ateneo), una segreteria amministrativa e un coordinamento didattico senza alcun collegamento formalizzato con la struttura organizzativa centrale. Sono inoltre previsti servizi amministrativi museali, bibliotecari, tecnici e informatici trasversali.

La legge 240/2010, già richiamata, la legge n.190/2012 e la normativa recente in tema di pubblico impiego (si veda da ultimo i decreti legislativi n.74 e 75/2017) contengono però elementi particolarmente rilevanti, che hanno modificato radicalmente il funzionamento delle università: l'adozione del bilancio unico e il passaggio al sistema di contabilità economico patrimoniale (passaggio che UNICAM aveva già adottato da tempo anche se non nella configurazione imposta dai decreti post-Gelmini); l'evoluzione dei sistemi di programmazione e monitoraggio delle performance a tutti i livelli; le continue novità in tema di digitalizzazione dei documenti; la nuova performance organizzativa; gli approcci al piano Integrato Anvur, la sempre più pressante normativa in tema di trasparenza, anticorruzione e accesso; il nuovo codice degli appalti e delle concessioni; il sempre maggior ricorso a risorse di ambito europeo, in corrispondenza della progressiva diminuzione di finanziamenti nazionali.

Già in passato si è riflettuto su quanto un'organizzazione non può più permettersi una impostazione statica e su quanto, oggettivamente, un'organizzazione si dimostra tanto più efficace ed efficiente quanto più è capace di essere dinamica, cioè disposta ad adattarsi tempestivamente alle esigenze del contesto in cui vive e si sviluppa.

Per quanto riguarda UNICAM, non possiamo inoltre trascurare gli eventi intervenuti a seguito del terremoto del 2016, che hanno visto questo Ateneo impegnato su vari drammatici fronti e costretto ad affrontare tematiche e situazioni non immaginabili ma che comunque oggi devono essere prese in carico dal nuovo disegno organizzativo. In questo contesto, anche sulla base della direttiva della Protezione Civile n.489 del 20 novembre 2017 pubblicata **nella Gazzetta Ufficiale n.278 del 28 novembre 2017**, è necessario intervenire per aggiornare lo schema organizzativo attuale.

## **IL NUOVO DISEGNO ORGANIZZATIVO**

### *La struttura tecnico-amministrativa*

Per le attività istituzionali degli atenei è il quadro normativo a identificare le unità organizzative responsabili (i Dipartimenti/Scuole, i Corsi di Studio), mentre per le performance amministrative la definizione dell'organizzazione interna e l'attribuzione degli obiettivi a specifiche unità sono di competenza del Direttore Generale. Nello stesso programma del Rettore si legge che "attualmente UNICAM è dotata *"di un organigramma della struttura tecnico-amministrativa che non è più del tutto allineato alle effettive necessità. Il mancato o ridottissimo turn-over del personale ha determinato negli ultimi anni un impoverimento quantitativo e qualitativo delle risorse ed ha generato una ormai impellente necessità di rivedere l'impostazione dell'organizzazione e dei ruoli.*

*Nell'organigramma attuale non sono valorizzate, come rileva e sottolinea lo stesso Rettore, posizioni organizzative che sono invece di particolare rilievo e che comportano lo svolgimento di attività complesse, specialistiche o innovative, fondamentali per il mantenimento degli standard di efficienza, economicità e produttività. Risultano inoltre sicuramente*

*sottodimensionate alcune strutture che hanno visto nel tempo crescere il proprio ruolo e la propria valenza nel sistema di gestione complessivo dell'Ateneo. Occorre pertanto porre un rimedio a tali lacune definendo ed aggiornando lo schema organizzativo ed orientando le politiche dell'Ateneo anche allo sviluppo ed alla crescita della competenza professionale, attraverso azioni di programmazione delle risorse che re-integrino eventuali carenze (previa analisi delle effettive esigenze), ma anche tramite attività di formazione specifica, che abbiano obiettivi e target predefiniti e una finalità di reale miglioramento dell'organizzazione. “*

Ne consegue che diventa imprescindibile in un progetto di riforma dello schema organizzativo:

- promuovere e potenziare la **cultura dei servizi e dei risultati** d'insieme con riferimento alla cultura della qualità;
- promuovere e sviluppare la **cultura della responsabilità sociale** dell'Ateneo (*accountability*), sia come strumento di autovalutazione, sia come elemento di vantaggio competitivo;
- **separare le funzioni di indirizzo e di scelta degli obiettivi, dall'attività gestionale**. Ciò permette di responsabilizzare le figure gestionali circa il raggiungimento degli obiettivi assegnati e di valorizzarne la professionalità;
- **definire gli ambiti propri delle attività gestionali rispetto a quelli delle attività didattiche e di ricerca**, ciò anche al fine di alleggerire i docenti da compiti amministrativo-burocratici e dalle relative responsabilità;
- promuovere la **flessibilità e il pluralismo organizzativo**: le strutture tecnico amministrative non devono avere tutte la medesima forma organizzativa;
- sviluppare nuovi **strumenti di coordinamento e integrazione** che permettano di conciliare autonomia e responsabilità con la condivisione di strategie, visioni, azioni comuni;
- promuovere **meccanismi di coordinamento e differenziazione**, basati su ruoli professionali altamente specializzati, anche tenuto conto della peculiare importanza dei ruoli tecnici;
- investire sulla **centralità della persona** come risorsa fondamentale per lo sviluppo e il vantaggio competitivo dell'Ateneo. Ciò comporta la definizione di nuove metodologie di organizzazione del lavoro rivolte al benessere organizzativo e allo sviluppo professionale anche mediante incremento delle attività di formazione.

Si tratta di un processo complesso, i cui esiti saranno probabilmente visibili nel medio periodo, che richiede uno sforzo di integrazione che si concentri anzitutto sulla logica accademica dell'Università, e che veda nella crescita dell'apporto della componente amministrativa un elemento fondamentale.

Per una corretta gestione della leva amministrativa al servizio delle attività istituzionali dell'Ateneo, è da ritenersi indispensabile anche una puntuale, parallela e diffusa attività di monitoraggio e valutazione degli andamenti delle prestazioni all'interno di una gestione efficace ed efficiente per obiettivi, che consenta anche

una giusta valorizzazione del sistema delle ricompense, superando l'impostazione attualmente esistente.

Nel discorso di inaugurazione dell'anno accademico 2017-2018 lo stesso Rettore afferma che" *l'attività di monitoraggio e valutazione costituisce la base fondante per una corretta gestione dei processi e deve essere intesa come un supporto alla Governance di Ateneo e non come un appesantimento burocratico o un atteggiamento vessatorio verso i singoli [...]*"

Tutto ciò premesso, la normativa su richiamata e il monitoraggio del modello organizzativo adottato nel 2012 - quale risultante dai ritocchi effettuati nel quinquennio 2012-2016 - hanno determinato la presente proposta, che si basa sui seguenti principi ispiratori:

- potenziare le risorse che garantiscono la qualità dell'offerta formativa, dell'internazionalizzazione e dei servizi agli studenti
- sostenere efficacemente la competitività che caratterizza la ricerca
- aderire alle attese di semplificazione delle procedure amministrative evitando duplicazioni
- aderire alle attese di trasparenza dei processi decisionali avvalendosi anche, ove possibile, dei numerosi strumenti informatici di qualità disponibili
- perfezionare la comprensione e il dialogo tra i livelli organizzativi che interagiscono sui medesimi processi ed eliminare duplicati ed incertezze negli adempimenti procedurali
- proseguire nel percorso del rafforzamento delle strutture centrali evitando dicotomie e tempistiche non adeguate che frammentano l'azione amministrativa
- prendere atto delle nuove norme in tema di anticorruzione, trasparenza e appalti
- dare attenzione e risposte alle istanze interne ed esterne
- valorizzare i ruoli chiave e mettere le basi per alcune aspettative di carriera
- collocare le persone, ove possibile, nel ruolo e nella posizione più congegnale
- sviluppare il c.d. benessere organizzativo

## **2. Lo schema organizzativo**

Da ciò deriva la presente proposta di riorganizzare le attività, concentrando l'azione tecnico-amministrativa sulla mission di ciascuna struttura all'interno dell'organizzazione universitaria e sulla

conseguente adozione di schemi organizzativi adatti alla natura e agli obiettivi ad esse attribuiti.

In particolare andranno adottate tutta una serie di **azioni** nella gestione amministrativa e nella gestione del personale nel suo complesso:

● **Mappatura delle risorse umane a disposizione** e definizione della dotazione organica del personale per l'amministrazione anche al fine del riequilibrio tra le varie aree e tra i ruoli introducendo ad esempio il sistema di budget realmente disponibile. **Il fabbisogno di personale** deve assicurare la disponibilità quantitativa e qualitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali e assicurare nello stesso tempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale (Costa, 1997).

● **Ridefinizione della struttura amministrativa complessiva** che accentui le attività volte alla verifica delle azioni messe in atto dalla Dirigenza e dalle figure apicali (EP) delle strutture tecnico-amministrative, valutandone anche la capacità manageriale e di gestione e valorizzazione delle risorse che gli vengono messe a disposizione, anche mediante l'individuazione di nuove soluzioni e di figure specialistiche che rispondano in modo efficace alle mutate situazioni del contesto.

● **Individuazione dei servizi da garantire, delle attività e dei processi** analizzando le attività istituzionali dell'Ateneo nel suo complesso e gli obiettivi strategici da raggiungere. In questo contesto la creazione di Uffici all'interno delle Aree e dei Macrosettori potrà agevolare il perseguimento delle attività.

● **Definizione dei processi** attribuiti alle unità organizzative, cercando di ricondurre ad esse, ove possibile, attività interdipendenti.

● **Verifica e implementazione dei modelli di valutazione del rischio** all'interno delle previsioni di cui alla legge n.190/2012 nel quadro del disegno generale della trasparenza dell'attività amministrativa, che facciano corrispondere strutture amministrative efficaci, competenti e innovative, che attuino la rivoluzione organizzativa necessaria in azioni coordinate e perseguite da tutti.

● **Introduzione** di "linee guida organizzative e di indirizzo amministrativo-gestionale" e l'adozione di una direttiva generale sull'organizzazione che supportino il cambiamento organizzativo.

● **Individuazione e definizione dei ruoli direttivi/gestionali**, coerentemente ai principi di distinzione tra attività di indirizzo e gestione, con riferimento alle nuove esigenze derivanti dagli obiettivi generali dell'Ateneo, tenendo presente, prioritariamente, le competenze e le professionalità possedute dai soggetti all'interno di un processo di riorganizzazione generale del corpo amministrativo.

● **Possibilità per tutto il personale in possesso dei requisiti di accedere** alle posizioni di responsabilità e al sistema delle ricompense. Nel discorso di inaugurazione dell'anno accademico 2017-2018 il Rettore afferma che [...] *Serve una piena valorizzazione delle eccellenze ed un efficace recupero delle*

*potenzialità inespresse a tutti i livelli, sia quando parliamo di singole persone, sia quando parliamo di gruppi di ricerca, di corsi di laurea, di Scuole di ateneo, di aree tecnico-amministrative ed anche degli stessi Organi di Governo [...]*

● **Sistemi di reclutamento** del personale tecnico amministrativo ancorati alle effettive esigenze delle varie strutture organizzative.

● **Introduzione di strumenti** per la semplificazione dei flussi documentali, informativi e degli assetti derivanti dall'integrazione funzionale dei vari servizi delle strutture didattico-scientifiche esistenti e dell'amministrazione nel suo complesso.

● **Introduzione di strumenti di comunicazione** innovativi per lo sviluppo organizzativo e per la diffusione delle informazioni di rilievo strategico. Potenziamento del posizionamento di Unicam nei contesti nazionali e internazionali mediante l'attuazione di nuove strategie comunicative.

● Adozione di metodologie **per la valutazione e autovalutazione** della qualità organizzativa e individuale in vista del miglioramento continuo e del posizionamento sul piano nazionale, integrando eventualmente i sistemi di valutazione già esistenti in vista dell'assegnazione delle nuove posizioni organizzative e dell'adozione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo.

● **Diffusione di buone pratiche** legate ai principi di organizzazione del lavoro e alle relative responsabilità e di strumenti utili all'elaborazione di metodologie di analisi del lavoro e modelli di attività.

● Attivazione di strategie innovative per la **formazione** e la motivazione del personale anche mediante la valorizzazione e il contributo delle professionalità interne, superando con metodi diversi le ristrettezze finanziarie esistenti.

● Miglioramento e sviluppo **del sistema di tecnologie** esistente in Ateneo, anche attraverso l'adozione di strumenti di CTO (Chief Technical Officer) direzionali di Ateneo che supportino la ricerca, lo sviluppo, la pianificazione e la programmazione verso gli utenti interni ed esterni.

● **Integrazione delle attività di sviluppo organizzativo con gli altri sistemi operativi** di gestione e sviluppo delle risorse umane mediante l'introduzione di meccanismi informativi e strutturati di relazione con i sistemi di sviluppo di carriera, di valutazione delle prestazioni e dei risultati, di cambiamento organizzativo, di gestione per obiettivi, di programmazione e controllo, contabilità e bilancio, gestione del sistema patrimonio e così via.

● Introduzione dello strumento **dell'ascolto continuo** da parte della direzione generale di tutte le componenti del personale tecnico-amministrativo anche in vista della nuova composizione delle singole strutture organizzative.

### 3. La proposta organizzativa

La chiave di lettura dell'organizzazione è data, come anticipato, dai processi, cioè dall'insieme delle tante attività correlate fra loro e volte a raggiungere obiettivi predefiniti.

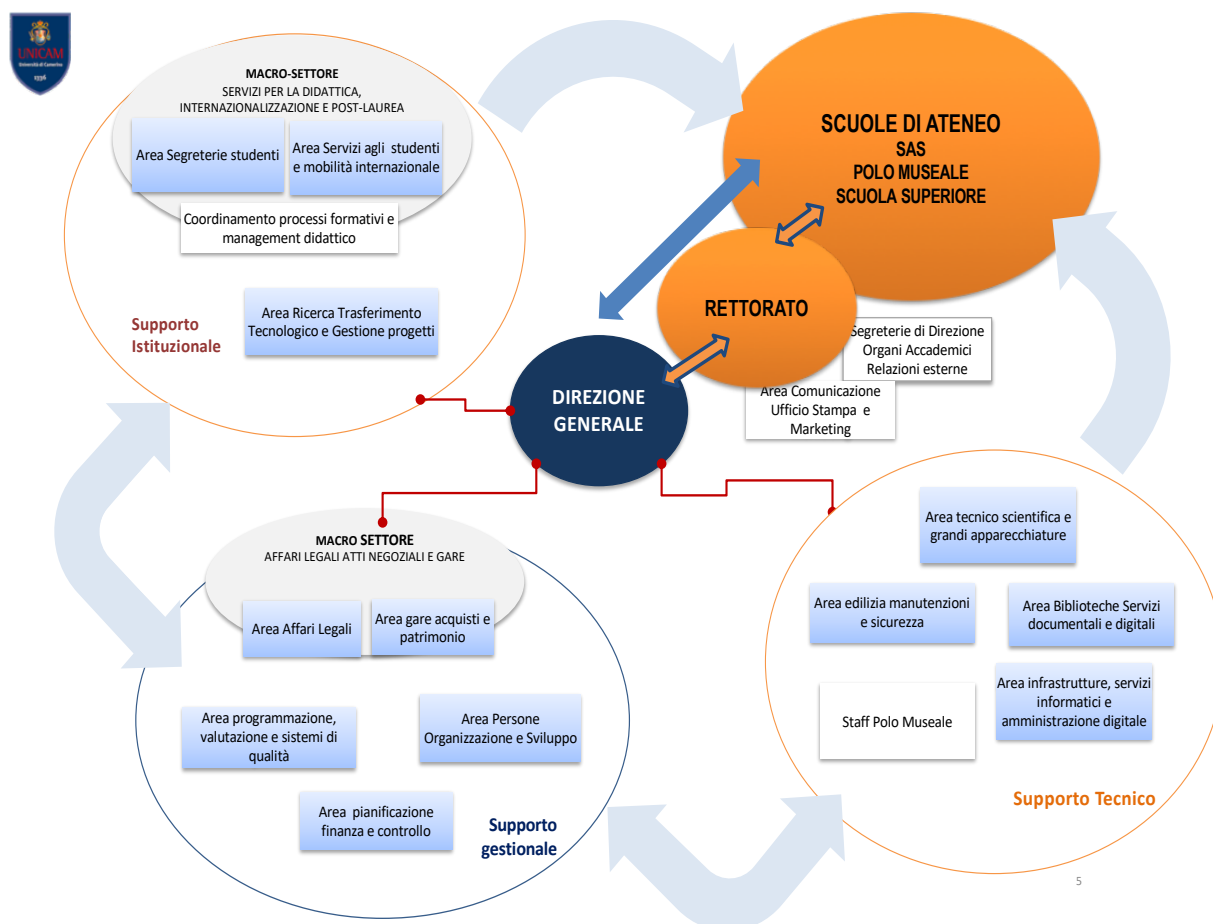
Negli ultimi anni si è sentito spesso parlare di mappatura e classificazione dei processi nei sistemi di gestione degli Atenei italiani e sono stati fatti molti esperimenti in tal senso. Tutti hanno sostanzialmente portato alla messa a fuoco, come macro processi primari, delle: attività istituzionali tradizionali (didattica, ricerca, innovazione e trasferimento delle conoscenze); delle attività direzionali di programmazione, organizzazione e controllo; delle attività di supporto, cioè quell'insieme di attività che sostengono e garantiscono tutti gli altri processi e che connotano l'Amministrazione centrale (logistica, gestione del personale, legale, ecc..) e le attività di rilevanza strategica che si "esauriscono" al realizzarsi dell'obiettivo.

Una riflessione su tale analisi porta alla possibilità di individuare in Unicam 4 ambiti di attività, strettamente collegati e interdipendenti, nei quali collocare le strutture organizzative:

- i. **Supporto Istituzionale:** è l'ambito che comprende le strutture che garantiscono le attività amministrative e gestionali per la didattica e la ricerca (strutture centrali dedicate alla didattica, alla ricerca ed al presidio c.d. amministrativo per le Scuole);
- ii. **Supporto Gestionale:** ambito che comprende quelle strutture centrali che traducono in azioni amministrative le linee strategiche di governo, garantiscono gli adempimenti normativi nei confronti dei Ministeri, detengono conoscenze specialistiche utili ad orientare le strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento dell'Ateneo, sovrintendono e indirizzano la gestione economico-finanziaria.
- iii. **Supporto Tecnico:** ambito in cui sono collocate le strutture che gestiscono le attività di natura tecnica, tecnico-scientifica e di logistica necessarie al funzionamento delle strutture accademiche, ivi compresi Musei, Biblioteche e Orto Botanico che gestiscono il patrimonio bibliografico, documentale, museale e delle collezioni di ateneo.
- iv. **Staff Rettore e Governance:** si tratta di quelle strutture che supportano il Rettore, e in generale la Governance dell'Ateneo nello svolgimento delle funzioni istituzionali.



La rappresentazione grafica delle strutture nell'organigramma evidenzia i concetti espressi.



I vari ambiti di attività precedentemente richiamati sono talmente collegati ed interdipendenti che è da considerarsi per Unicam oggettivamente impraticabile e illogica la tradizionale distinzione tra amministrazione "centrale" e amministrazione "periferica", sostituita da una visione organizzativa unitaria dell'amministrazione, realizzata attraverso un nuovo sistema di relazioni che collega direttamente le strutture centrali con quelle collocate presso le strutture didattiche, scientifiche e di servizio, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto e dal regolamento generale di Ateneo. In questo modo si ritiene sia possibile attuare una efficiente razionalizzazione delle attività svolte dal personale, consentendo una ottimizzazione delle risorse in ogni direzione.

Nel corso degli incontri richiamati in precedenza e già durante gli incontri con i rappresentanti sindacali, avvenuti il 12 ottobre 2017 e il 29 gennaio 2018, è emersa la necessità di chiarire come il modello organizzativo proposto sia fortemente orientato verso una visione organizzativa generale “per processi” e verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente impegnate su ciascun processo. L’intento è quello di realizzare tale visione mediante una inclusione ed integrazione delle professionalità disponibili negli uffici centrali e negli uffici presso le scuole. A tale scopo ci sarà un sistematico ricorso a momenti di coordinamento ed all’attivazione di gruppi di lavoro che includano personale che opera sugli stessi processi, favorendo anche le aggregazioni spontanee ma sempre collegandole ad una visione prospettica dell’organizzazione.

L’idea è quella di una sempre maggiore consapevolezza e di un sempre maggiore coinvolgimento da parte di tutto il personale nella gestione dei processi, anche nelle fasi progettuali delle attività, in modo da codificarne insieme le regole e condividere un percorso procedurale fluido e di rapida applicazione. Anche il sistema del conferimento degli incarichi nella nuova organizzazione, dopo la naturale proroga di quelli vigenti al 31 dicembre 2017, sarà trasparente ed ispirato alla massima apertura.

#### **i. Strutture dedicate alle attività istituzionali**

Di norma nelle Scuole di Ateneo si svolgono le attività istituzionali primarie: la ricerca, la didattica e il trasferimento tecnologico. La componente tecnico-amministrativa supporta l’attività delle Scuole con una serie di servizi e processi organizzativi forniti da strutture diverse.

L’ambito della didattica sarà presidiato dalla Macro struttura “Servizi per la Didattica l’Internazionalizzazione e Post- Laurea” che fornisce, oltre ai servizi di segreterie studenti e di supporto-contesto, anche il coordinamento del management della didattica, attraverso la figura del manager didattico-amministrativo ‘dedicato’ e dei servizi di segreteria di Direzione.

Le attività di ricerca scientifica ed il trasferimento tecnologico vengono supportate in primo luogo attraverso l’Area Ricerca Trasferimento tecnologico e Gestione Progetti”. Si tratta di una struttura che avrà un ruolo proattivo di informazione e consulenza in relazione ai bandi e alle opportunità di finanziamento nazionali, europee ed internazionali, fungendo da punto di contatto con Ministeri, Unione Europea ed Apre.

Le strutture che operano in questo ambito garantiscono, come detto in precedenza, i servizi amministrativi e gestionali per le attività istituzionali primarie dell’Ateneo e sovrintendono e indirizzano i principali servizi tecnico-amministrativi dedicati alla didattica e alla ricerca presso le Scuole e le altre strutture accademiche dell’Ateneo:

- Il Macro settore Servizi per la Didattica l'Internazionalizzazione e post- Laurea (struttura dirigenziale di I livello)
- L'Area Ricerca, Trasferimento tecnologico e Gestione Progetti (struttura vicedirigenziale di II livello)

Il **Macro settore Servizi per la Didattica l'Internazionalizzazione e Post-Laurea** conserva il tradizionale impianto organizzativo per quanto riguarda i servizi di supporto e le segreterie studenti. Progetta, promuove ed eroga servizi agli studenti, con particolare attenzione alle politiche di diritto allo studio, di orientamento, di inserimento nel mondo del lavoro, di assistenza agli studenti, di supporto alle attività studentesche. Include la gestione dei finanziamenti relativi alla mobilità internazionale e le attività amministrative collegate ai rapporti internazionali e alla mobilità di studenti, docenti e ricercatori. Ciò nel convincimento che le relazioni internazionali costituiscano un ambito strategico che non rientra esclusivamente nel settore didattico o della ricerca, ma piuttosto si concretizza in azioni di collaborazione internazionale che si riflettono nella ricerca, nella didattica e nella cooperazione. Il Rettore nel suo programma afferma che è necessario potenziare *“l'Ufficio Internazionalizzazione ... che negli anni ha permesso di ottenere risultati lusinghieri grazie ad un impegno costante, anche al fine di rendere sistematiche le attività di internazionalizzazione e tendere ad una maggiore “verticalizzazione” delle attività, definendo priorità sulle quali investire, senza comunque perdere di vista una attenzione “orizzontale” che può garantire una effettiva apertura internazionale”*

Inoltre sono assegnati a questa struttura i manager didattici-amministrativi, che sono dedicati al coordinamento dell'attività di una singola Scuola ma operano all'interno di una serie di processi trasversali che includono anche altre strutture e che si intersecano fra loro, ad esempio, quando sono finalizzati alla definizione dell'offerta formativa annuale, quando si riferiscono alla gestione delle carriere degli studenti, quando derivano dalla gestione complessiva del sistema di assicurazione qualità dell'Ateneo, etc.. Il Macro-settore inoltre include il coordinamento, svolto attraverso l'azione del Manager didattico-amministrativo, dello staff di personale che si occupa della Segreteria di Direzione della Scuola, con compiti di supporto amministrativo.

Richiamando infine i principi ispiratori su evidenziati, in accordo con le linee politiche del Rettorato, per rendere maggiormente competitiva l'offerta didattica dell'Ateneo a tutti i livelli e per rendere maggiormente accessibili i servizi agli studenti sarà accentrata in questa struttura anche la gestione tecnico-amministrativa del post Laurea (dottorati, master, perfezionamento etc.) che attualmente è collocata presso la School of Advanced Studies.

**L'Area Ricerca, Trasferimento tecnologico e Gestione Progetti** è una struttura con una *mission*

rimodulata rispetto all'Area Gestione Scuole prevista nell'attuale organizzazione. L'esigenza alla quale si vuole andare incontro è quella di potenziare il supporto sia ai singoli docenti che ai gruppi di ricerca ed alle Scuole, impegnati rispettivamente in azioni volte ad attrarre finanziamenti esterni, favorendo la più ampia partecipazione a programmi di finanziamento della ricerca a livello regionale, nazionale ed europeo.

In accordo con il programma del Rettorato e anche prendendo atto che il Rettore ha assunto direttamente la delega alla ricerca, e grazie al nuovo sistema di relazioni tra uffici centrali e le Scuole, la struttura dovrà assumere il ruolo di una sorta di "agenzia di ateneo" per la promozione e la gestione tecnica della ricerca, con un ruolo proattivo di informazione e consulenza in relazione ai bandi e alle opportunità di finanziamento nazionali, europee ed internazionali; fungerà da punto di contatto con Ministeri, Unione europea ed Apre.

L'Area Servizi per la Ricerca e il Trasferimento tecnologico sarà per le Scuole di Ateneo un unico grande ufficio dedicato a:

- Attrazione dei Finanziamenti per la Ricerca: collaborazione di natura informativa e progettuale con i gruppi di ricerca e i singoli ricercatori per la partecipazione alle procedure competitive e la successiva gestione dei finanziamenti ottenuti, siano essi per programmi di Ateneo, regionali, nazionali e internazionali;
- Contratti di ricerca internazionali: collaborazione tecnica e giuridica nell'ambito della formalizzazione della partecipazione a Programmi di ricerca internazionali, della negoziazione e della stipula dei contratti; auditing e consulenza contabile progetti: collaborazione nelle attività di auditing e monitoraggio della gestione finanziaria dei contratti e dei progetti; gestione delle entrate e rendicontazione.
- Contratti di Ricerca nazionali e attività conto terzi: collaborazione tecnica e giuridica nell'ambito della formalizzazione della partecipazione a Programmi di ricerca nazionale, nella negoziazione e stipula dei Contratti di ricerca finanziata e commissionata; auditing e consulenza contabile progetti: collaborazione nelle attività di auditing e monitoraggio della gestione finanziaria dei contratti e dei progetti; gestione delle entrate e rendicontazione. Assistenza nella gestione amministrativa dei contratti per prestazioni per conto terzi.
- Innovazione e trasferimento tecnologico: promozione e collaborazione nelle attività relative a Brevetti Spin-off, progetti di innovazione e trasferimento tecnologico, funzioni di Industriali Liaison Office universitario (sensibilizzazione dei ricercatori verso progetti che favoriscano le relazioni con Enti e imprese, attività di comunicazione e diffusione dei risultati della ricerca, valorizzazione dell'offerta universitaria in materia

di competenze, prodotti e nuove tecnologie sviluppate).

- VQR - Valutazione della Qualità della Ricerca: raccolta, controllo e validazione dei dati relativi alla ricerca di ateneo e assistenza ai docenti e ricercatori per la selezione delle pubblicazioni scientifiche;
- Terza missione e rapporti con il territorio;
- Gestione contabile delle Scuole: gestione delle entrate, gestione oneri e proventi interni e interdivisionali, in stretta collaborazione con l'Area Pianificazione Finanza e controllo.

## ii. Strutture dedicate al supporto delle attività gestionali

Le Strutture in questione garantiscono gli adempimenti normativi nei confronti dei Ministeri, traducono in azioni amministrative le linee strategiche di governo dell'Ateneo, detengono conoscenze specialistiche utili ad orientare le strutture dedicate alle attività istituzionali, gestiscono le funzioni collegate al funzionamento ed all'accreditamento dell'Ateneo, sovrintendono e indirizzano la gestione economico finanziaria:

- Macrosettore Affari Legali, Atti Negoziali e Gare (struttura dirigenziale di I livello)
- Area Persone, Organizzazione e Sviluppo (struttura vicedirigenziale di II livello)
- Area Pianificazione Finanza e Controllo (struttura vicedirigenziale di II livello)
- Area Programmazione, Valutazione e sistemi di qualità (struttura vicedirigenziale di II livello)

Il **Macrosettore Affari Legali, Atti Negoziali e Gare** è una struttura di nuova istituzione e nasce in conseguenza di una riflessione cominciata all'indomani dell'emanazione del nuovo Codice dei Contratti pubblici (D.Lvo 50/2016), che ha introdotto importanti novità nel settore degli appalti e concessioni di lavori e appalti di servizi e forniture e concessioni di servizi e, in particolare, è intervenuto sulla figura del responsabile unico di procedimento (RUP) in relazione alla nomina, ai requisiti e alla formazione specifica.

La Macrostruttura in questione si occuperà centralmente quindi dell'espletamento dei procedimenti di gara per affidamento di lavori, servizi e forniture, anche su input della struttura che gestisce il budget di Ateneo e che pertanto provvede alla programmazione dell'affidamento, all'elaborazione del capitolato tecnico e alla gestione del contratto connesso.

Si occuperà inoltre della programmazione, attivazione ed espletamento dei procedimenti di tutte le gare per l'affidamento di servizi e forniture di interesse generale di Ateneo e della consulenza specialistica a tutte le strutture di Ateneo in materia. Svolgerà un'azione di coordinamento e supervisione delle procedure inventariali di beni mobili di ateneo, in quanto collegata alla gestione contabile del patrimonio immobiliare. Si occuperà anche della gestione dei contratti relativi a servizi

e forniture di interesse generale, dei servizi assicurativi e della logistica di Ateneo compreso il coordinamento con l'Area tecnica per il presidio per la gestione dei rifiuti. All'interno di questo Macrosettore è collocato anche il presidio di tutti gli affari legali e del contenzioso, degli atti convenzionali che sono cresciuti a dismisura e che per l'Ateneo sono rilevanti, motivo per il quale il rettorato ha anche attivato uno specifico gruppo di giuristi a supporto della Governance di Ateneo. Assicura la gestione del contenzioso del lavoro, del contenzioso di natura amministrativa, civilistica, tributaria e penale, compresa la gestione delle fasi di pre-contenzioso. Assicura agli organi di governo e ai vari uffici la consulenza legale e contrattuale, consulenza normativa. Garantisce l'emanazione dei regolamenti di Ateneo. Fornisce consulenza e svolge attività di coordinamento in materia di accesso e privacy. Il Rettore nel suo programma afferma che *“Dovremo continuare ad assicurare legalità, trasparenza e anticorruzione nei processi organizzativi e decisionali, della organizzazione, delle attività e dei servizi e attribuzione delle risorse: la trasparenza è presupposto della legalità stessa, amministrare in modo trasparente è costituzionalmente doveroso, rappresenta un modo di dover essere nello svolgimento del rapporto tra potere e cittadini, anche in termini di partecipazione ai processi decisionali pubblici.”*

Ne consegue che confluiscono in questa struttura tutte le problematiche e gli adempimenti relativi all'anticorruzione e alla trasparenza, supportando in questo ed in tutti gli affari legali la Direzione generale e la Governance per cui è già stato costituito un apposito gruppo di lavoro trasversale (disposizione prot. n. 18434 del 16/11/2017). Il Rettore nel suo programma afferma ancora che *“è assolutamente prioritario che alle politiche di legalità, **trasparenza e pari opportunità** facciamo corrispondere strutture amministrative efficaci, competenti e innovative che sappiano portare ad attuazione la rivoluzione organizzativa necessaria affinché le politiche non rimangano solo parole astratte e ideali ma diventino azioni coordinate e perseguite da tutti”*

In questo quadro si colloca l'aggiornamento della Sezione Amministrazione trasparente nel sito Internet UNICAM, che richiede adempimenti ed attività aggiuntive a molti collaboratori nelle diverse strutture.

Il Macrosettore assicura inoltre le attività di studio di tutte le tematiche di interesse per l'Ateneo, dei regolamenti che dovranno essere di qui a poco aggiornati.

Infine svolgerà un ruolo di supporto alla società cui sono stati affidati i servizi di Gestione Integrata della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, mediante l'adesione alla specifica convenzione Consip stipulata il 1 dicembre 2017. L'adesione alla convenzione risponde all'esigenza di far fronte alla situazione emergenziale post sisma garantendo il rispetto delle norme al fine di adeguare in tempi brevi tutte le attività dell'Ateneo in materia di sicurezza, prevenzione e protezione dai rischi alla normativa di riferimento.

L'Area **Persone Organizzazione e Sviluppo** gestisce giuridicamente tutto il personale docente e tecnico amministrativo, compreso il personale non strutturato, accentrando tutte le procedure di conferimento incarichi dal reclutamento alla cessazione, con esclusione di quelle che riguardano gli stipendi e le altre competenze accessorie, che sono gestiti dall'Area Pianificazione, finanza e controllo. Gestisce tutte le procedure di acquisizione delle risorse umane: docenti, ricercatori e tecnici amministrativi, individuandone i relativi profili. Assicura la tenuta dei fascicoli giuridici del personale docente ricercatore e tecnico amministrativo. Gestisce le attività connesse alla costituzione del rapporto di lavoro e ai provvedimenti di nomina. Assicura al Direttore generale il presidio e/o la gestione di problematiche istituzionali e di ordine generale non riconducibili alle materie specifiche di altre unità organizzative e di impatto trasversale a più unità organizzative di volta in volta individuate.

Fornisce informazioni e assistenza ai docenti dell'Università di Camerino che intendono partecipare alle procedure per il conseguimento dell'abilitazione scientifica nazionale.

È compito di questa Area garantire un incremento delle attività di progettazione ed erogazione di interventi formativi a vantaggio del personale tecnico- amministrativo: il modello organizzativo proposto, infatti, renderà necessaria un'intensa attività di formazione, che verrà attuata in maniera continua, attingendo alle competenze che l'Ateneo già possiede al suo interno. Assicura il supporto al Direttore Generale, nelle attività di programmazione del personale, compresa la tenuta del relativo budget e l'individuazione dei profili professionali finalizzati al reclutamento. Supporta il Direttore generale in tutte le sue attività e in quelle concernenti il sistema di valutazione delle posizioni, lo sviluppo organizzativo, il sistema di incentivazione del personale, la progettazione dell'organizzazione e il sistema integrato della performance definito dall'Anvur, in collaborazione con l'Area Programmazione, Valutazione e Sistemi di Qualità. D'altra parte nello stesso programma del Rettore si sostiene che bisogna creare una adeguata struttura amministrativa che attui una *“strategia per il personale tecnico-amministrativo basato principalmente su **formazione, premialità e monitoraggio**, al fine di perseguire il benessere lavorativo di tutti”*

Sarà inoltre chiesto all'Area di garantire interventi formativi continui sia in corrispondenza di nuove norme o tecnologie, sia con l'obiettivo di un maggior benessere organizzativo in generale e in attuazione del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione. L'Area si occuperà anche della formazione in materia di sicurezza sul lavoro.

L'Area presidia le relazioni sindacali, supporta il collegio dei revisori dei conti per gli aspetti di competenza e collabora con il Direttore Generale per gli aspetti connessi alla progettazione dello sviluppo organizzativo e all'individuazione del sistema di valutazione del personale tecnico-

amministrativo alla luce delle novità normative intervenute recentemente.

**L'Area Pianificazione Finanza e controllo** predispose e gestisce il bilancio unico di Ateneo ed è logicamente titolare della funzione di economo e di alcune attività tradizionalmente definite "economiche" quali la tenuta del fondo economico per le piccole spese di ufficio di carattere urgente. È previsto un rafforzamento del sistema di relazioni amministrative e contabili già esistente con la nuova Area Ricerca, trasferimento tecnologico e gestione progetti. Inoltre svolge anche ruolo di puntuale supporto alle Aree tecniche dell'amministrazione centrale nella gestione della contabilità e del controllo di gestione. Supporta il collegio dei revisori dei conti per gli aspetti di competenza. Gestisce la liquidazione ed il pagamento degli emolumenti di carattere stipendiale, anche parasubordinato (collaborazioni coordinate e continuative) e assimilato, assegnisti di ricerca, del personale docente e tecnico-amministrativo, anche a tempo determinato, e dei collaboratori e le relative competenze accessorie. Gestisce il ciclo missioni fino all'emissione dell'ordinativo. Rileva le registrazioni in contabilità analitica. Gestisce tutti gli incassi dell'Ateneo, ad eccezione di quelli delle Scuole/ricerca gestiti dall' Area Ricerca, Trasferimento tecnologico e Gestione Progetti, sovrintende a tutti i pagamenti dell'Amministrazione; gestire la liquidità dell'Ateneo anche attraverso la centralizzazione dell'invio degli ordinativi di incasso e pagamento al Cassiere. Ottempera agli adempimenti tributari, fiscali e di sostituto di imposta riferibile sia all'attività istituzionale che commerciale dell'Ateneo. Sviluppa le attività di controllo insite nella normativa sul bilancio unico.

**L'Area Programmazione, Valutazione e Sistemi di Qualità** si rafforza in relazione alla crescita delle attività e delle funzioni facenti capo alla Governance dell'Ateneo ed alla Direzione generale che necessitano di essere stabilmente presidiate, monitorate, valutate. In particolare sono collegate all'Area le attività che riguardano la pianificazione strategica, la programmazione triennale, il piano integrato e la relazione annuale sulle performance dell'Ateneo. Si occupa inoltre di tutte le questioni connesse al sistema di valutazione del personale tecnico-amministrativo e di quello docente-ricercatore, anche in collaborazione con l'Area Persone Organizzazione e Sviluppo; dell'aggiornamento delle banche dati ministeriali e del coordinamento delle attività gestionali legate ai processi formativi; delle procedure di accreditamento e certificazione dei corsi di studio, dei dottorati di ricerca e delle attività di ricerca (SUA-RD). Supporta le attività del Presidio qualità e del Nucleo di valutazione dell'Ateneo. Cura le indagini di customer satisfaction e l'elaborazione della relativa reportistica da mettere a disposizione degli Organi di Governo dell'Ateneo e degli altri organismi competenti e interessati. Presidia tutti i documenti di



rendicontazione che presuppongano impatti generali, rendicontazioni per il Senato e il CdA, oltre a tutte le attività amministrative connesse con la gestione delle attività degli stessi organi. Garantisce al Direttore Generale e alla Governance il supporto alle attività del Nucleo di Valutazione in collaborazione con gli uffici interessati.

### iii. Strutture dedicate alle attività tecniche

Si tratta delle Aree che garantiscono le attività tecniche necessarie al funzionamento dell'Ateneo:

- Area Edilizia Manutenzioni e Sicurezza (struttura vicedirigenziale di II livello)
- Area Infrastrutture Servizi informatici e Amministrazione Digitale (struttura vicedirigenziale di II livello)
- Area Tecnico scientifica e grandi apparecchiature (struttura vicedirigenziale di II livello)
- Area Biblioteche servizi documentali e digitali (struttura vicedirigenziale di II livello)

Le attuali competenze dell'**Area Edilizia Manutenzioni e Sicurezza** saranno integrate con la gestione tecnica del patrimonio immobiliare, con la gestione delle grandi utenze di Ateneo collegate allo stesso e il supporto alla Governance definizione del Piano Spazi. L'Area si occuperà di: nuove opere e ristrutturazioni finalizzate al rinnovamento e alla riorganizzazione funzionale e architettonica del patrimonio immobiliare anche nell'ottica della prevenzione antisismica. Gestione delle manutenzioni ordinarie e correttive di tutte le strutture, gli impianti e gli spazi dell'ateneo. Opere e interventi finalizzati all'adeguamento alla normativa in tema di prevenzione incendi, contenimento energetico, sicurezza e in generale all'ottimizzazione del patrimonio immobiliare. Tutti gli interventi post-sisma relative alle strutture dell'Ateneo in base al principio sancito dall'Anac della separazione tra chi attiva le procedure di gara e chi definisce i capitolati di gara stessa. Gestione tecnica e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Approvvigionamento e gestione delle grandi utenze di Ateneo in collaborazione con il Macrosettore Affari Legali, Atti negoziali e Gare. L'Area potrà svolgere progettazioni a livello di fattibilità tecnica ed economica.

L'**Area Infrastrutture, servizi informatici e amministrazione digitale** è il risultato di una ampia riflessione che è stata rivolta a tutti i servizi informatici di Ateneo visti nella loro globalità e che ha portato alla conclusione degli innumerevoli vantaggi collegati ad una visione unitaria e coordinata dei servizi informatici che a regime potrà riguardare tutto il personale interessato.

Si occupa di servizi di rete; sicurezza informatica; progettazione e realizzazione reti; back up e protezione dati; sistemi software; cablaggi; interventi di help desk presso l'utente; gestione delle

infrastrutture di rete; data center e sistemi di calcolo scientifico; consulenza alla Direzione generale per l'acquisizione di apparati hardware per l'Amministrazione centrale e supporto alle procedure di acquisizione hardware per le strutture.

Gestisce lo sviluppo e la manutenzione di pacchetti applicativi; la manutenzione del sito Web di Ateneo; il supporto tecnico per il rispetto degli adempimenti previsti dal Codice dell'amministrazione digitale e in tema di conservazione dei documenti informatici. Assicura lo sviluppo e la gestione dei servizi statistici in collaborazione con l'Area Programmazione, Valutazione e Sistemi di qualità. Coordina la gestione dell'infrastruttura di rete sul territorio, curando in tutti gli aspetti le reti telematiche che vi sono appoggiate (rete dati pubblica, rete amministrativa, sistema telefonico della Scuola e rete wireless). Gestire i servizi di rete e le politiche di sicurezza e il sistema di autenticazione centralizzato. Gestire le sale macchine di Ateneo. Garantire i servizi Informatici a supporto della ricerca, della didattica, della gestione dell'organico di personale, dei servizi amministrativi gestionali e contabili e dei portali informativi di Ateneo. Coordina ed attua i processi di dematerializzazione e digitalizzazione dei flussi documentali, ottimizzandone l'architettura e curando la conservazione dei dati digitali prodotti. È responsabile d'intesa con la Direzione Generale della redazione e dell'aggiornamento del Documento Programmatico per la Sicurezza (Dlgs 196/2003 – Codice Privacy), del piano di Disaster Recovery (Dlgs 82/2005 – Codice dell'Amministrazione Digitale) e della redazione del piano triennale di sviluppo per l'informatica.

**L'Area Tecnico scientifica e grandi apparecchiature** è una struttura che sviluppa la propria mission e si pone come interfaccia fra Direzione generale e i direttori delle strutture didattiche e di ricerca nel coordinamento e supervisione alle attività amministrative del personale tecnico specialistico di supporto alle attività scientifiche dei gruppi di ricerca, alle attività didattiche di esercitazione pratica in laboratorio ed a quelle necessarie alla gestione trasversale delle strumentazioni complesse. Analizza i momenti di picco delle attività nelle varie strutture e può prevedere, in caso di necessità, momentanee forme di supporto del personale fra le strutture (anche per sostituzioni in caso di ferie o malattia). Si occupa del presidio nella gestione dei rifiuti in collaborazione con la Macrostruttura Area Legale. Nelle fasi di progettazione delle attività e di monitoraggio e valutazione del personale assume il ruolo di responsabile nei confronti della Direzione Generale e svolge l'attività in accordo e sentiti i Direttori delle Scuole. Coordina e ottimizza tutto quanto necessario al proficuo svolgimento delle attività scientifiche o di laboratorio utili anche per il conto/terzi stimolando eventualmente anche il lavoro di gruppo tra tutti colleghi.

L'Area **Biblioteche servizi documentali e digitali** svolge funzioni specialistiche assicurando il coordinamento, la selezione, organizzazione e accesso all'informazione rivolta agli utenti del sistema bibliotecario. Gestisce e cura lo sviluppo della biblioteca digitale dell'Ateneo (periodici elettronici, basi dati, libri elettronici, risorse di rete selezionate, digitalizzazione di collezioni storiche) e dei servizi di supporto di ricerca e accesso. Cura i sistemi gestionali e informativi automatizzati del Sistema bibliotecario di Ateneo, il catalogo di Ateneo, il sito Web del Sistema bibliotecario. Raccoglie, elabora e coordina e promuove i progetti di Ateneo per le biblioteche. Cura la partecipazione del Sistema e delle Biblioteche dell'Ateneo a progetti esterni, locali, nazionali e internazionali. Aggiorna tutte le informazioni on-line di propria competenza necessarie alla trasparenza degli atti amministrativi ed utili per gli studenti e gli utenti dell'Ateneo. Si occupa, in collaborazione con la nuova struttura preposta agli acquisti, le nuove acquisizioni e gli abbonamenti a collane e banche dati on-line di ambito bibliotecario. Svolge attività di supporto nella valutazione della ricerca di Ateneo.

#### **iv. Strutture in Staff al Rettorato**

Sono le strutture che supportano il Rettore, e in generale la Governance dell'Ateneo nello svolgimento delle funzioni istituzionali:

- Segreterie di Direzione, organi accademici e relazioni esterne (struttura vicedirigenziale di II livello)
- Area Comunicazione Ufficio Stampa e Marketing (struttura vicedirigenziale di II livello)

L'Area **Segreterie di direzione, organi accademici e relazioni esterne** cura e organizza il complesso delle funzioni segretariali e logistiche facenti capo al Rettore, ai Prorettori e al Direttore Generale. Cura l'agenda del Direttore generale, del Rettore e dei Prorettori. Garantisce il supporto alle attività istituzionali e di rappresentanza del Direttore generale e del Rettore. Armonizza e collega le unità organizzative dell'Ateneo nello svolgimento delle attività e cura inoltre la segreteria del Consorzio CUIA. Gestisce il sistema di protocollo dell'Ateneo. Gestisce i rapporti con Crui, Codau, Ministeri e altri organismi nazionali. Collabora nell'attività segretariale di supporto allo svolgimento delle sedute degli organi centrali di governo.

Coordina, cura e organizza il complesso delle funzioni segretariali di supporto degli organi di governo dell'Ateneo: Senato, CdA, Assemblea delle rappresentanze, Comitato Sostenitori, Consiglio del Polo Piceno. Raccoglie ed istruisce le pratiche ed i documenti a corredo delle sedute degli organi, relazionandosi e strutture dell'amministrazione e le Scuole di Ateneo. Si relaziona con tutti i membri

degli organi per fornire informazioni e mettere a disposizione la documentazione. Predisporre, in accordo con i presidenti degli organi, le convocazioni e la redazione dei verbali. Predisporre le delibere, i resoconti e gli estratti dei verbali delle sedute e ne cura la pubblicizzazione (on-line e/o via e-mail o su richiesta degli interessati).

Cura la programmazione, verifica e gestione degli spazi da assegnare e già assegnati, anche a fini di eventi culturali e generali. Coordina l'attività degli autisti del Rettorato e la gestione e l'utilizzo delle auto dell'Ateneo. Garantisce la protocollazione, gestisce e smista la corrispondenza in arrivo anche per via telematica e coordina le attività di protocollo in entrata. Supporta le strutture amministrative in relazione alle attività di protocollazione in uscita e registra i provvedimenti redatti dalle singole unità organizzative. Gestisce e sviluppa il sistema di protocollo informatico e la gestione documentale.

**L'Area Comunicazione Ufficio Stampa e Marketing** si occupa di tenere i rapporti con la stampa nazionale e internazionale, la redazione e la diffusione dei comunicati stampa attraverso web, newsletter e social network; cura la rassegna stampa dell'Ateneo; gestisce l'immagine coordinata dell'Ateneo e il processo per la concessione di patrocini e per l'utilizzo del Logo. La struttura recepisce quanto contenuto nell'art.6 e 9 della legge 150/2000.

Assicura e promuove la corretta circolazione delle informazioni e delle comunicazioni istituzionali interne ed esterne a mezzo stampa, televisione, radio, internet, social network, analizzando e proponendo eventuali opportunità di utilizzo di strategie e mezzi innovativi che garantiscano un'efficace diffusione delle informazioni. Organizza e coordina gli eventi istituzionali curando il cerimoniale di Ateneo. Cura l'organizzazione, di tutti gli eventi a livello di Ateneo, fornendo anche il proprio supporto a quelli organizzati dalle Scuole. Cura la comunicazione istituzionale e supporta l'attività di comunicazione della governance politica e gestionale. Predisporre piani di comunicazione interna atti a favorire la diffusione di informazioni di interesse generale.

Si occupa della progettazione, impostazione e realizzazione degli strumenti grafici di comunicazione (brochure, dépliant, guida studente, agendina, poster, locandine, etc.) e della realizzazione degli strumenti multimediali per la pubblicizzazione delle attività e degli eventi delle strutture centrali e periferiche dell'Ateneo. Collabora con tutte le strutture dell'Ateneo per le specifiche necessità di comunicazione e relazioni esterne.

Valuta l'impatto verso l'esterno delle strategie politiche e svolge attività di marketing nei confronti anche degli altri atenei italiani e istituzioni privati del territorio. Cura le relazioni con le associazioni degli studenti, accompagnandone le iniziative dal punto di vista tecnico-amministrativo.

Nella nuova organizzazione amplia ulteriormente le proprie attività coordinando il gruppo di lavoro

che sarà dedicato alla redazione ed all'aggiornamento del sito Internet e si occuperà della gestione e la commercializzazione dei gadget di Ateneo.

#### **4. Tempi di attuazione del nuovo modello organizzativo**

Il passaggio dall'attuale al nuovo modello organizzativo richiede riflessioni ed azioni di inquadramento e visione generali il più possibile condivise e di progressiva attuazione, con contemporanea valutazione della fattibilità e dei risultati attesi con la varietà dei fattori che l'organizzazione deve contemplare ed assemblare e con l'impegno degli adempimenti connessi alla gestione quotidiana.

L'attuazione del nuovo modello seguirà quindi degli *step* programmati sulla base delle priorità dell'organizzazione e degli utenti; ciascuna fase vedrà il coinvolgimento, anche progettuale, delle persone a vario titolo coinvolte e interessate, alle quali sarà chiesto di presidiare le attività già programmate oltre alla necessaria attività formativa.

Saranno valutate inoltre le ricadute sulle sedi collegate di Matelica, Ascoli e San Benedetto del Tronto relativamente ad alcuni processi ai fini di una migliore ottimizzazione del modello.

Dopo il passaggio in CDA saranno adottati dal Direttore Generale gli atti c.d. di microrganizzazione. In primis verrà emanata la direttiva generale sull'organizzazione che indicherà, tra l'altro, le modalità di attuazione del modello; successivamente sarà attivata la pesatura delle posizioni organizzative e la procedura di Job Posting per l'individuazione dei profili professionali più adatti ai ruoli da ricoprire, la procedura di reclutamento di cui all'art.19 comma 6 del d.lgs. 165/2001 per la macrostruttura Area Legale, conferiti gli incarichi e, infine, assegnato il personale a tutte le strutture tendenzialmente entro il mese di giugno 2018.

Nel periodo di transizione dal vecchio al nuovo modello gli incarichi di posizioni organizzative attuali al personale saranno prorogati e man mano sostituiti secondo quanto previsto dalla nuova organizzazione che vede un potenziale "azzeramento" delle attuali posizioni organizzative in vista del conferimento delle nuove posizioni individuate durante ciascuna fase. Le nuove posizioni avranno una durata definita e un periodo di monitoraggio.

Il nuovo modello organizzativo sarà costantemente monitorato al fine di testarne la validità e una valutazione complessiva dello stesso è prevista al termine di un periodo non inferiore ai due anni dalla sua completa attuazione.

Camerino, 29 gennaio 2018