



**Direttiva n. 2695 del 15/02/2018**

**Al personale tecnico amministrativo**

**e, p.c. Al Rettore**

**Ai Direttori delle Scuole di Ateneo**

**OGGETTO: ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI AMMINISTRATIVI E TECNICI DI UNICAM.**

### **1. Finalità**

Ai sensi degli artt.28 dello Statuto e dell'art.14 del regolamento generale di Ateneo, nel rispetto delle vigenti disposizioni legislative e contrattuali, degli indirizzi strategici e di ogni altra deliberazione adottata dagli Organi di governo e nell'ambito delle risorse programmate, con la presente Direttiva si definiscono i criteri di organizzazione delle strutture amministrative e tecniche dell'Ateneo, l'organizzazione stessa di tali strutture, le posizioni organizzative ivi comprese quelle dirigenziali e i criteri e le modalità di affidamento di incarichi al personale tecnico-amministrativo. La nota metodologica, reperibile nella sezione amministrazione trasparente all'indirizzo (<http://www.unicam.it/amministrazionetrasparente/organizzazione>) definisce i criteri generali di organizzazione ed è stata sottoposta al parere del Senato e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 31 gennaio 2018.

### **2. Criteri di organizzazione**

Nel rispetto degli indirizzi strategici stabiliti dal Rettore e di quanto comunicato al personale nei vari incontri collettivi e individuali, i criteri di organizzazione delle strutture amministrative e tecniche di Ateneo sono così determinati:

- tendenziale superamento della gerarchia e semplificazione delle catene di comando anche mediante l'istituto della delega;
- visione unitaria dei servizi tecnico-amministrativi che tuteli l'esigenza che l'azione amministrativa e tecnica segua regole condivise e comuni a tutte le strutture;
- snellimento, semplificazione e omogeneizzazione delle procedure e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse;
- congruenza dell'organizzazione amministrativa e tecnica con le finalità istituzionali;



- centralità dell'utenza interna ed esterna e monitoraggio della qualità dei servizi e della facilità di accesso agli stessi;
- promozione della collaborazione e cooperazione tra strutture organizzative anche favorendo la comunicazione interna e l'ampia circolazione delle informazioni a tutti i livelli;
- superamento del modello organizzativo per "prodotti/servizi" e descrizione dei processi e delle attività delle varie strutture;
- sviluppo e condivisione di soluzioni operative innovative che pongano in relazione stabile tutte le strutture dell'Ateneo;
- chiarezza nella definizione delle strutture organizzative e dei relativi ambiti di competenza;
- trasparenza nella definizione delle posizioni organizzative e dei relativi ambiti di responsabilità;
- valorizzazione del personale tecnico-amministrativo mediante processi di formazione e crescita professionale, condivisione di esperienze e coinvolgimento nei processi di revisione organizzativa;
- rotazione nell'affidamento degli incarichi al personale tecnico-amministrativo qualora ritenuto opportuno e nei contesti in cui è attuabile anche sulla base di quanto contenuto nella legge 190/2012.

### **3. Macro-organizzazione e micro-organizzazione**

L'organizzazione delle strutture amministrative e tecniche ha dimensioni diverse secondo l'ambito su cui insiste. Nel caso di Unicam la particolare configurazione dell'Ateneo, che si sviluppa anche su sedi collegate, porta ad avere una serie di strutture che fanno capo alla direzione generale con eventuali ulteriori funzioni specialistiche nella stessa direzione generale oltre alla riconfigurazione dei rapporti tra le varie strutture di didattiche, di ricerca e di servizio. La macro-organizzazione com'è noto individua il modello generale di organizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo, cioè le varie strutture organizzative e le eventuali altre tipologie di strutture organizzative stabili con le relative finalità. La micro-organizzazione, invece, individua l'articolazione interna delle singole strutture organizzative, le posizioni organizzative e l'attribuzione dei relativi incarichi.

### **4. Tipologie di strutture amministrative e tecniche**

#### **4.1**

Le strutture organizzative di UNICAM dedicate alle attività amministrative e tecniche sono distinte in livelli in relazione alla rilevanza, al grado di complessità e alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate e per l'espletamento, coordinamento e controllo delle connesse attività.

Strutture organizzative di primo livello: strutture di livello dirigenziale, definite dall'aggregazione di persone e risorse strumentali, dotate di autonomia amministrativa e gestionale, di autonomi poteri di spesa per l'esercizio e il coordinamento di macro attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi specifici assegnati dal Direttore generale sulla base dei piani e delle deliberazioni degli Organi di governo di Unicam. Non hanno strutture organizzative gerarchicamente sovraordinate tranne il Direttore Generale.



Strutture organizzative di secondo livello: strutture rette da personale di categoria EP e finalizzate all'esercizio e al coordinamento di più ambiti di attività, anche di natura non prevalentemente gestionale, e corrispondenti ad un'ampia sfera di competenza ed operatività e/o a elevate competenze specialistiche di tipo analitico o operativo. Sono gerarchicamente subordinate al Direttore generale che, sulla base degli atti di indirizzo politico, ne propone l'istituzione e/o la disattivazione e gli obiettivi o finalità.

Strutture organizzative di terzo livello: strutture rette da personale di categoria D e finalizzate all'esercizio e al coordinamento di attività complesse inerenti specifiche funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite per le quali è necessaria una specifica competenza e operatività. Sono gerarchicamente subordinate alla struttura organizzativa di primo o di secondo livello. Sono individuate dal Direttore generale, che ne determina obiettivi o finalità. Sono strutture organizzative di terzo livello gli uffici, le unità di staff.

#### 4.2

Le strutture organizzative dell'ateneo si distinguono in:

- strutture organizzative dedicate al supporto diretto della didattica e della ricerca
- strutture organizzative dedicate al supporto gestionale
- strutture organizzative dedicate al supporto tecnico
- strutture organizzative in staff alla governance

Tutte le strutture su richiamate sono al servizio degli studenti, dei docenti, delle famiglie, del territorio e sono tra loro collegate e interdipendenti tanto che è da considerarsi oggettivamente superata la tradizionale distinzione tra "amministrazione centrale" e "strutture periferiche" sostituita da una visione organizzativa unitaria dell'amministrazione dell'Ateneo.

Il collegamento tra le strutture organizzative è realizzato ricorrendo sistematicamente a momenti di coordinamento e coinvolgimento delle persone che operano sui medesimi processi, in tutte le fasi sia di svolgimento che progettuali, più precisamente mediante:

- *gruppi di lavoro* composti da persone appartenenti ad una o più strutture, individuate dal Direttore generale o dai dirigenti in base alle competenze e conoscenze professionali; ai gruppi di lavoro è assegnato il compito di analizzare una data tematica al fine di produrre una relazione o una proposta regolamentare o una proposta procedurale;
- *tavoli permanenti* composti da persone, appartenenti ad una o più strutture, che interagiscono sui medesimi processi, individuate dal Direttore generale in base al ruolo e alle competenze professionali; i tavoli permanenti sono attivati allo scopo di facilitare il confronto, l'integrazione, il coordinamento, l'innovazione in relazione ai processi sui quali i componenti interagiscono.

#### 5. Modello organizzativo

Lo schema organizzativo per prodotti/servizi - in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte all'interno di una stessa struttura organizzativa - è troppo rigido e, per talune attività, si è rivelato poco adatto per dare immediate risposte. Spesso,



infatti, tale schema si rivela inapplicabile ed inefficiente, sia nelle strutture centrali che nei rapporti con le strutture esterne.

L'evoluzione del modello per prodotti/servizi verso il modello per processi non sarà immediato nel senso che, qualora necessario o anche fortemente opportuno, saranno introdotte eccezioni ricorrendo parzialmente al modello per "funzioni" in base al quale le attività saranno riunite per competenze specialistiche o funzioni omogenee.

Qualora le attività fra loro interdipendenti e finalizzate al perseguimento di un obiettivo istituzionale risultassero di competenza della stessa struttura organizzativa, il responsabile della struttura in questione sarà anche responsabile dell'intero processo; se invece le attività finalizzate al raggiungimento di un certo obiettivo fossero di competenza di strutture organizzative diverse, il Direttore generale potrà individuare un referente dell'intero processo al fine di garantire l'esistenza di un referente unico che assicuri all'esterno e all'interno una visione unitaria dell'attività connessa al processo in questione (ferme restando le responsabilità originarie nelle varie fasi del processo).

## **6. Organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici d'Ateneo**

Ai sensi dell'art. 28 dello Statuto di Ateneo il Direttore generale è responsabile, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione, nei limiti della vigente normativa, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti, in quanto compatibili, di cui all'art. 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e dell'attuazione dei programmi e dei provvedimenti deliberati dagli organi accademici.

Il Direttore generale, quindi, adotta gli atti di micro-organizzazione e conferisce incarichi al personale tecnico-amministrativo anche di livello dirigenziale.

Ai sensi dell'art. 28 dello Statuto e 14 del Regolamento generale di Ateneo, sentito il Senato Accademico, con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 593 del 31 gennaio 2018, sono individuate le strutture organizzative di primo livello denominate Macrosettori cui è preposto un Dirigente - posizione organizzativa di I livello attribuita dal Direttore generale a dirigenti di ruolo dell'Università di Camerino o a personale con contratto di dirigente a tempo determinato - al quale fanno capo le funzioni gestionali e le correlate responsabilità della figura dirigenziale (funzioni amministrative, gestionali e tecniche anche mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo, per lo svolgimento dei procedimenti ad essi assegnati dai regolamenti, rimanendo responsabili dei relativi risultati).

Presso i Macrosettori è possibile attivare posizioni organizzative di secondo livello - denominate Coordinatori - attribuite dal Direttore generale, sentito il Dirigente interessato, a personale di categoria EP per il supporto al Dirigente nella gestione complessiva del Macrosettore e/o in relazione a determinate Unità o Posizioni organizzative di terzo livello e/o in relazione a determinati processi trasversali a tutto il Macrosettore. Al Coordinatore possono essere delegate funzioni dirigenziali dal Dirigente sovraordinato e può essere assegnata la responsabilità di strutture o attività senza responsabile. Il Coordinatore è subordinato gerarchicamente e funzionalmente al Dirigente.

Presso le strutture di I livello sono, inoltre, attivabili Unità e Posizioni organizzative di terzo livello che sono strutture organizzative, date dall'aggregazione di attività amministrativo-contabili e/o tecniche affini, cui è assegnato il personale addetto alle attività in questione. Alle Unità



corrispondono posizioni organizzative di terzo livello attribuite dal Direttore generale, sentito il Dirigente interessato, a funzionari di categoria D. Il Responsabile di Unità è subordinato gerarchicamente al Dirigente (o al Coordinatore delegato) e funzionalmente al Coordinatore preposto laddove esistente. Le posizioni organizzative di terzo livello, denominate Responsabili, sono attribuite dal Direttore generale, sentito il Dirigente interessato, a personale di categoria D per specifici qualificati incarichi di responsabilità amministrative e/o tecniche. Il Responsabile è subordinato gerarchicamente al Dirigente (o al Coordinatore delegato) e funzionalmente al Coordinatore preposto laddove esistente.

## 6.1 Direzione generale

La Direzione generale è composta dal Direttore generale, dal Vice Direttore generale se esistente, dal personale in Staff, dalle strutture di Staff.

Alla Direzione generale, ai sensi delle norme vigenti, può essere assegnato personale dirigenziale per funzioni ispettive, di consulenza, studio o ricerca o altri incarichi specifici quali il presidio di parte delle funzioni facenti capo alla Direzione generale e parte delle funzioni correlate a Direzioni senza titolarità di incarico. Al Dirigente in Staff - posizione organizzativa di I livello attribuita dal Direttore generale a dirigenti di ruolo dell'Università di Camerino o a personale con contratto di dirigente a tempo determinato - fanno capo le funzioni gestionali e le correlate responsabilità della figura dirigenziale (funzioni amministrative, gestionali e tecniche mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo, per lo svolgimento dei procedimenti assegnati dai regolamenti, rimanendo responsabile dei relativi risultati).

Alla Direzione generale può essere assegnato personale in staff di categoria EP - per particolari responsabilità amministrative e/o gestionali correlate ad attività complesse ovvero per responsabilità connesse a funzioni richiedenti alta qualificazione e specializzazione - e di categoria D per il conferimento di specifici qualificati incarichi di responsabilità amministrative e/o tecniche. I titolari di tali posizioni organizzative di II e III livello sono subordinati gerarchicamente e funzionalmente al Direttore generale o al Dirigente in staff qualora delegato.

Gli Uffici di Staff sono strutture organizzative di secondo livello preposte ad attività amministrativo-contabili o tecniche specialistiche che operano a supporto della governance e di tutte le strutture dell'Ateneo. A ciascun Ufficio di Staff corrisponde una posizione organizzativa di secondo livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria EP. I responsabili di Ufficio sono subordinati gerarchicamente e funzionalmente al Direttore generale o al Dirigente in staff qualora delegato. Gli Uffici di Staff sono internamente articolati in Unità e/o Posizioni organizzative di terzo livello per le quali trova applicazione quanto già stabilito in precedenza.



## 6.2 MACROSETTORI

Strutture organizzative	Posizioni organizzative
<p><b>MACROSETTORE</b>            Struttura organizzativa di primo livello            La direzione amministrativa può essere articolata internamente in Uffici e Unità di staff.</p>	<p><b>DIRIGENTE</b>            Posizione organizzativa di I livello attribuita dal Direttore generale a dirigenti di ruolo dell'Università di Camerino o a personale con contratto di dirigente a tempo determinato - al quale fanno capo le funzioni gestionali e le correlate responsabilità della figura dirigenziale (funzioni amministrative, gestionali e tecniche mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo, per lo svolgimento dei procedimenti assegnati dai regolamenti, rimanendo responsabile dei relativi risultati.</p>
<p><b>UFFICIO</b>            Struttura organizzativa di terzo livello preposta ad attività amministrativo-contabili e/o tecniche. La struttura organizzativa gerarchicamente sovra ordinata può essere il Dirigente, il responsabile di Area, il Direttore Generale</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UFFICIO</b>            Posizione organizzativa di III livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria D. Il Responsabile di Ufficio è gerarchicamente subordinato al Direttore generale e funzionalmente subordinato al Coordinatore da lui indicato se esistente.</p>

## 6.3 AREE

Strutture organizzative	Posizioni organizzative
<p><b>AREA</b>            Struttura organizzativa di secondo livello preposta ad attività amministrativo-contabili o tecniche specialistiche. Opera a supporto diretto della governance e a supporto indiretto dei centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale ed amministrativa. Non ha strutture organizzative sovraordinate. Le Aree e le rispettive finalità sono individuati dal Direttore generale.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI AREA</b>            Posizione organizzativa di II livello, attribuita dal Direttore generale a personale di categoria EP. Al Responsabile di Area possono essere delegate funzioni dirigenziali dal Direttore generale gerarchicamente e funzionalmente sovraordinato. Il Responsabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- supporta il Direttore generale nella gestione della direzione e nella risoluzione di eventuali disagi o disfunzionalità interne</li> <li>- supporta il Direttore generale nell'individuazione degli obiettivi della</li> </ul>



	<p>struttura e nella pianificazione del raggiungimento di tali obiettivi</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- supporta il Direttore generale nella gestione delle azioni conseguenti a modifiche organizzative o a nuove procedure</li><li>- analizza e gestisce attività complesse, ivi comprese le attività non proceduralizzate e/o regolamentate, ed attività ad alto contenuto di progettualità</li><li>- sovrintende e controlla le attività dei responsabili di posizioni organizzative di terzo livello</li><li>- assicura la diffusione interna delle circolari e direttive e delle informazioni di carattere generale</li><li>- svolge tutte le funzioni attribuite da regolamenti d'ateneo e da provvedimenti del Direttore generale</li><li>- promuove tra il personale tecnico amministrativo la cultura della partecipazione e dell'adozione di soluzioni condivise e sollecita la partecipazione di ciascuno alle attività professionali di gruppo</li><li>- promuove tra il personale tecnico amministrativo la comprensione e l'esercizio delle mansioni e delle responsabilità connesse al rispettivo ruolo e alla rispettiva categoria e area di appartenenza</li><li>- promuove iniziative di formazione e aggiornamento professionale a vantaggio del personale tecnico amministrativo anche in qualità di formatore</li><li>- può essere coinvolto dal Direttore generale in specifici obiettivi, strategici e/o trasversali, individuati in conformità alle linee di indirizzo degli organi di governo</li><li>- è responsabile ad interim delle posizioni organizzative di terzo livello scoperte</li></ul>
--	--



<p>In base alla natura delle attività assegnate, l'Area può essere articolata internamente in Uffici, e possono essere attivate posizioni organizzative di terzo livello.</p>	<p>e/o delle attività cui non è associata alcuna posizione organizzativa.</p> <p>Posizione organizzativa di terzo livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria D sentito il Responsabile dell'Area</p>
<p><b>UFFICIO</b> Struttura organizzativa di terzo livello preposta ad attività amministrativo-contabili o tecniche specialistiche. La struttura organizzativa gerarchicamente sovraordinata è l'Area.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UFFICIO</b> Posizione organizzativa di III livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria D. Il responsabile di Ufficio è gerarchicamente subordinato al Responsabile di Area/Macrosettore/Direttore Generale.</p>
<p><b>UNITA' DI STAFF</b> Unità preposta ad attività amministrativo-contabili o tecniche specialistiche.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UNITA' DI STAFF</b> Posizione organizzativa di II/III livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria EP/D. Il responsabile di Unità di cat. D è gerarchicamente subordinato al Responsabile di Area, il responsabile di cat. EP al Dirigente e/o Direttore Generale.</p>

#### **6.4 Organizzazione dei servizi relativi ad attività finalizzate alla realizzazione di programmi o progetti a termine o allo svolgimento di funzioni di integrazione tra più strutture**

<p><b>UFFICIO/UNITA' DI PROGETTO</b> Struttura organizzativa di secondo o terzo livello (in relazione alla complessità della finalità per la quale è attivata) data dall'aggregazione temporanea, anche in via non esclusiva, di persone individuate in base alle loro specifiche competenze professionali per l'espletamento e coordinamento di programmi o progetti a termine, anche di particolare rilevanza strategica, ovvero allo svolgimento, per periodi definiti, di funzioni di integrazione tra più strutture. È retta da un funzionario di categoria non inferiore alla D coerentemente con il livello che alla struttura è stato attribuito al momento dell'attivazione. La struttura di progetto e le rispettive finalità ed attività sono definite dal Direttore generale sentito l'eventuale Dirigente di riferimento.</p>	<p><b>RESPONSABILE DI UFFICIO DI PROGETTO</b> Posizione organizzativa di II livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria EP. Al Responsabile di Ufficio possono essere delegate funzioni dirigenziali dal Dirigente gerarchicamente e funzionalmente sovraordinato.</p> <p><b>RESPONSABILE DI UNITA' DI PROGETTO</b> Posizione organizzativa di III livello attribuita dal Direttore generale a personale di categoria D. Il Responsabile di tale struttura è subordinato gerarchicamente e funzionalmente al Direttore generale o al funzionario dallo stesso individuato.</p>
--	---



## 7. Posizioni organizzative

Le posizioni organizzative di UNICAM sono distinte in livelli diversi con riferimento alle competenze richieste e alla responsabilità e autonomia connesse ai compiti assegnati.

Posizioni organizzative di primo livello: attribuibili a Dirigenti di ruolo di UNICAM o a personale con contratto di dirigente a tempo determinato. Tale posizione è connessa alla responsabilità della Direzione generale con compiti e funzioni previsti dal D.lgs. 165/2001 e dalle norme vigenti. Ai dirigenti spettano le funzioni amministrative, gestionali e tecniche, di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo attribuendole alle strutture organizzative per lo svolgimento dei procedimenti ad essi assegnati dai regolamenti, rimanendo responsabili dei relativi risultati.

Tali funzioni sono esercitate, nei limiti delle risorse disponibili, in conformità ai principi e ai criteri contenuti nello Statuto e in attuazione dei programmi e delle direttive fissate dagli Organi di governo dell'Università. Nelle strutture di cui sono responsabili verificano periodicamente il carico di lavoro e la produttività della loro struttura individuando i responsabili dei procedimenti e assicurando il rispetto dei termini e degli altri adempimenti anche con potere sostitutivo in caso di inerzia. Nello svolgimento delle loro funzioni essi adottano tutti i necessari atti e provvedimenti, ivi compresi quelli a rilevanza esterna. Ai dirigenti è richiesta una competenza intersettoriale, la capacità di gestire situazioni complesse, di governare conflitti, di formare e motivare il personale, di delineare strategie, di introdurre innovazioni, di rappresentare adeguatamente l'istituzione nei rapporti con l'esterno, di conseguire i risultati programmati e di ottimizzare le risorse affidate. È, infine, compito del Dirigente promuovere la collaborazione e cooperazione tra le strutture organizzative curando la comunicazione interna e l'ampia circolazione delle informazioni a tutti i livelli.

Posizioni organizzative di secondo livello: attribuibili a personale di categoria EP. Tale posizione è connessa al coordinamento e al controllo di attività che richiedono un elevato grado di autonomia e comportano un elevato grado di responsabilità relativo alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti. Nei limiti previsti dal D.lgs. 165/2001 e dalla normativa interna di UNICAM, al personale di categoria EP possono essere delegate funzioni dirigenziali. Al titolare di una posizione organizzativa di II livello è richiesta una competenza settoriale e la capacità di individuare e adottare soluzioni di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale. Egli assume, anche mediante delega generale, la responsabilità dei provvedimenti amministrativi "vincolati" che il Direttore generale ritiene opportuno delegargli per snellire e velocizzare le procedure; su delega specifica, previa sua accettazione, può assumere anche la responsabilità di provvedimenti finali di natura "discrezionale"; laddove ritenuto necessario assume la responsabilità di procedimenti (qualora siano trasversali a più strutture organizzative interne o in assenza del funzionario individuato dal Dirigente/Direttore generale); sovrintende, coordina e controlla le attività cui è preposto e le attività dei responsabili dei procedimenti correlati a tali attività anche con poteri sostitutivi in caso di inerzia. In staff alla Direzione generale possono essere attivate posizioni organizzative di primo e secondo livello, connesse ad attività di studio, e/o consulenza e/o funzioni ispettive e di vigilanza che richiedono un elevato grado di autonomia e comportano un elevato grado di responsabilità relativo alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti.

Posizioni organizzative di terzo livello: attribuibili a personale di categoria D. Al titolare di tale posizione è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni



efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Egli è responsabile dei procedimenti attribuiti, della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi e dei risultati conseguiti dalla struttura o posizione cui è preposto. È, inoltre, suo compito specifico provvedere alla distribuzione dei compiti tra gli eventuali collaboratori ed al controllo sulla loro attività. È, infine, responsabile della comunicazione e della circolazione delle informazioni all'interno della struttura o posizione cui è preposto.

Presso la Direzione generale possono essere attivate posizioni organizzative di terzo livello connesse ad attività di supporto alla governance e ai centri di responsabilità richiedenti competenze specialistiche di tipo analitico e operativo in specifici settori. Ai titolari di tali posizioni è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Saranno responsabili dei procedimenti attribuiti e della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi.

In base alla natura delle attività assegnate, in alcuni Uffici di staff sono attivate posizioni organizzative di terzo livello connesse ad attività specialistiche. Anche ad essi è richiesta la piena conoscenza delle attività attribuite, la capacità di organizzare soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente e gestionalmente corrette, garantendo l'integrazione tra procedure connesse anche se esterne alla propria posizione. Saranno responsabili dei procedimenti attribuiti e della correttezza amministrativa, tecnica e normativa degli atti emessi.

Le posizioni organizzative di terzo livello di cui alla presente Direttiva sono correlate a specifici qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche nel rispetto del vigente Contratto collettivo nazionale di lavoro.

Con separato e successivo provvedimento potranno essere individuate posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità attribuibili a personale di categoria B, C e D ai sensi del vigente Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Istruzione e Ricerca.

Resta ferma la possibilità di attivare posizioni organizzative e funzioni specialistiche, per finalità ed esigenze istituzionali, attribuibili a personale di categoria B, C e D.

## **8. Numero delle posizioni organizzative dell'Amministrazione centrale**

Il numero delle posizioni organizzative di primo livello (Dirigenti) è stabilito entro i limiti previsti dalla dotazione organica deliberata dagli Organi accademici e dalla normativa vigente.

Il numero delle posizioni organizzative di secondo e terzo livello attivate presso l'amministrazione centrale è definito dal Direttore generale entro i limiti del budget disponibile per finanziare tali posizioni e in base alla complessità gestionale dei Macrosettori, delle Aree e degli Uffici e nel rispetto delle deliberazioni degli Organi accademici.

## **9. Criteri e modalità di affidamento di incarichi al personale tecnico amministrativo**

L'affidamento di incarichi al personale tecnico amministrativo è disposto dal Direttore generale nell'ambito delle risorse economiche programmate e nel rispetto dei criteri e secondo le modalità fissate dai regolamenti interni, dai Contratti collettivi nazionali ed integrativi e dalla presente



Direttiva. È attivata una procedura competitiva di Job Posting per il conferimento degli incarichi di II e III livello con esclusione delle funzioni specialistiche.

Per ciascuna posizione organizzativa da ricoprire sono preliminarmente individuate le competenze comportamentali e tecniche richieste. Per competenze comportamentali ci si riferisce alle seguenti capacità rilevanti per l'attribuzione della posizione organizzativa: programmazione, organizzazione, orientamento al cliente e al risultato, teamworking, innovazione, problem solving, flessibilità, comunicazione e gestione dei conflitti. Per competenze tecniche ci si riferisce, invece, alle competenze in determinate aree (didattica, finanziaria, legale, comunicazione, gestione del personale, informatica, edilizia, etc..) derivanti sia dall'esperienza lavorativa che dall'istruzione e formazione e che sono rilevanti per l'attribuzione della posizione organizzativa. In relazione all'incarico da ricoprire può essere ritenuta maggiormente importante una determinata competenza rispetto ad un'altra.

In seguito, per il conferimento di ciascun incarico si terrà conto delle competenze possedute dal personale appartenente alla categoria corrispondente alla posizione organizzativa da ricoprire, della manifestazione di disponibilità o di interesse a ricoprire la posizione organizzativa in questione e della natura e delle caratteristiche degli obiettivi prefissati, della necessaria sintonia tra il dirigente o responsabile della struttura interessata e i titolari di posizioni organizzative presso la struttura stessa a salvaguardia del generale corretto ed efficace andamento dell'attività tecnico-amministrativa.

Il tutto secondo quanto stabilito dall'art. 13 del vigente CCNL relativo al personale dell'area VII della Dirigenza Università e del vigente CCNL relativo al personale del comparto Istruzione e Ricerca.

Con il provvedimento di conferimento dell'incarico sono individuati l'oggetto e la durata dell'incarico che deve essere correlata agli obiettivi prefissati e rispettare i limiti minimi e massimi previsti dalla normativa vigente. Alla scadenza degli incarichi, infatti, il Direttore generale verifica con i responsabili delle strutture interessate la presenza dei requisiti e delle competenze necessari per l'eventuale rinnovo dell'incarico.

Il Direttore generale può, inoltre, disporre la revoca di un incarico prima della scadenza fissata:

- in conseguenza di modifiche organizzative che comportino l'attivazione di posizioni organizzative non compatibili con l'incarico interessato
- su richiesta motivata dell'interessato o del relativo responsabile
- per il venir meno delle condizioni che hanno determinato l'affidamento dell'incarico.

## **10. Collegio di Direzione**

Presso la Direzione generale è istituito il Collegio di direzione che coadiuva il Direttore generale nelle funzioni ad esso direttamente attribuite dallo Statuto e dalla normativa vigente.

In particolare al Collegio della direzione generale sono affidati i seguenti compiti:

- coadiuva il direttore generale nelle funzioni ad esso direttamente attribuite dallo statuto e dalla normativa vigente



- svolge un ruolo di coordinamento e programmazione delle attività delle strutture nel loro complesso al fine di garantire un'azione amministrativa efficace
- verifica la congruenza dell'azione amministrativa con gli obiettivi fissati
- effettua un monitoraggio costante e verifiche periodiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi fissati e decide in merito alle azioni da realizzare
- promuove la comunicazione ed interazione tra tutte le strutture di ateneo con il supporto specifico della struttura a ciò dedicata
- promuove l'omogeneizzazione delle procedure amministrative e contabili
- garantisce il rispetto dei criteri di organizzazione definiti dalla presente direttiva.

Il Collegio di direzione è composto dal:

- Direttore generale
- Vicedirettore generale
- Dirigenti
- Responsabili delle Aree

È presieduto dal Direttore generale che le convoca periodicamente. Sarà cura del Direttore generale allargare le sedute o invitare alle riunioni altri funzionari in relazione a particolari argomenti per i quali si ritenga opportuna la loro partecipazione.

## **11. Responsabilità del provvedimento, responsabilità del procedimento, atti di delega e gestione del personale**

Ai sensi dell'art. 17 comma 1 lettera b) del D.lgs. 165/2001 i Dirigenti curano l'attuazione dei progetti e delle gestioni ad essi assegnati adottando i relativi atti e provvedimenti amministrativi. Pertanto, tranne nel caso in cui la Legge o lo Statuto o i Regolamenti di Ateneo prevedano diversamente, i Dirigenti e coloro che sono investiti di poteri dirigenziali e gestionali sono responsabili dei provvedimenti amministrativi adottati dalle strutture cui sono preposti.

Il Direttore generale individua i responsabili dei procedimenti di competenza della struttura cui è preposto tra il personale di categoria D con incarico di responsabilità. In caso di procedimenti trasversali a più strutture organizzative interne attribuirà la responsabilità ad un funzionario di categoria EP della struttura in questione se esistente o al personale ritenuto più idoneo.

Ai sensi dell'art. 17 comma 1-bis dello stesso decreto il Direttore generale può delegare per un periodo di tempo determinato, con atto scritto e motivato, alcune delle funzioni dirigenziali al personale di categoria EP.

Il Direttore generale può disporre deleghe generali relativamente a provvedimenti amministrativi "vincolati" per snellire e velocizzare le procedure; in caso, invece, di provvedimenti amministrativi di natura "discrezionale" l'eventuale delega dovrà essere specifica e dovrà essere assunta preventivamente l'accettazione da parte del funzionario di categoria EP.

Resta ferma anche la possibilità, prevista dalla Legge 241/90 e successive modifiche, che il titolare della responsabilità di un procedimento possa delegare tale responsabilità a personale di categoria non inferiore alla C.



Ai sensi dell'art. 17 comma 1 del D.lgs. 165/2001 e dell'art.28 dello statuto di UNICAM il Direttore generale provvede alla gestione del personale assegnato alle strutture cui sono preposti. Per subordinazione gerarchica si intende il vincolo che assoggetta il lavoratore al potere direttivo, organizzativo e disciplinare del datore di lavoro.

Il potere organizzativo del Direttore generale si estrinseca con direttive e circolari a carattere generale inerenti l'organizzazione ed il funzionamento della struttura cui sono preposti. Il potere direttivo può manifestarsi con direttive di massima o con specifici ordini. Il potere disciplinare, che è una manifestazione di quello direttivo, ha ad oggetto gli inadempimenti posti in essere dal lavoratore.

La subordinazione o dipendenza funzionale, invece, è legata alla sede cui è assegnato il dipendente e all'attività lavorativa cui il dipendente stesso è assegnato. In tal caso, infatti, è oggettivamente esistente un rapporto di dipendenza funzionale tra il dipendente e il responsabile preposto alla struttura cui è assegnata l'attività in questione. Per subordinazione o dipendenza funzionale, quindi, si intende che, nel rispetto delle direttive impartite dal Direttore generale o se esistente dal dirigente di riferimento, il dipendente farà capo nel quotidiano svolgimento dei propri compiti alla figura indicata dalla presente Direttiva quale Responsabile cui è funzionalmente subordinato. Resta immutata l'assoluta impostazione di collaborazione tra le varie strutture organizzative che sono tra di loro in una posizione di rapporto funzionale.

Giova infine ricordare che, come noto, il delegato non esercita un potere proprio, ma un potere derivatogli dal delegante; egli, pertanto, è tenuto ad esercitare il suo potere nel rispetto delle direttive e dei limiti indicati dal delegante nell'atto di conferimento della delega. A sua volta il delegante non si spoglia del potere, ma conserva la propria competenza nella materia delegata; egli, pertanto, può emanare direttive ed anche annullare o riformare gli atti del delegato o avocarli a sé in caso di inerzia del delegato.

## **12. Adozione dei provvedimenti, sigle sugli atti e procedure**

Il Direttore generale è responsabile dei provvedimenti amministrativi adottati dai responsabili nelle varie strutture cui sono preposti; la legislazione vigente in tema di procedimento amministrativo e gli obiettivi di trasparenza e semplificazione prevedono che, di norma, il responsabile del procedimento coincide con il responsabile dell'ufficio e/o della posizione organizzativa di terzo livello nel quale l'attività è inserita o della posizione di staff fermo restando in ogni caso la responsabilità del dirigente o responsabile di Area di tutti i processi che gravitano all'interno delle proprie strutture.

Pertanto dalla data di decorrenza della presente direttiva, al fine di garantire la chiarezza dei provvedimenti amministrativi prodotti da UNICAM e nel solco della semplificazione, è necessario indicare nell'intestazione la struttura organizzativa competente e quindi che il responsabile del procedimento apponga la propria sigla sugli atti di cui è responsabile prima di sottoporli alla firma del responsabile del provvedimento (Direttore generale). Se l'atto che è sottoposto alla firma o alla sigla del Direttore generale contiene riflessi sul bilancio sarà necessario anche il visto del responsabile dell'ufficio interessato. Nessun'altra procedura è consentita.



### **13. Efficacia temporale e conclusioni**

Gli effetti della presente Direttiva decorrono dal 15 febbraio 2018.

Per quanto non espressamente previsto valgono le disposizioni dello Statuto, dei Regolamenti d'Ateneo, dei Contratti Collettivi di lavoro del comparto Istruzione e Ricerca e del D.lgs. 165/2001 e normativa collegata e quanto contenuto nella legge 240/2010 e successive modifiche.

A partire dall'entrata in vigore della presente direttiva sono avviate le procedure per l'attuazione del sistema di misurazione e valutazione del personale tecnico-amministrativo che si informerà, tra l'altro, ai criteri e ai contenuti del presente provvedimento.

Al fine di garantire la corretta ed omogenea attuazione di quanto disposto nella presente Direttiva, saranno previsti incontri periodici con il personale.

Con successivi provvedimenti sarà definita di volta in volta, la struttura complessiva dell'amministrazione, le attività, i relativi responsabili, il personale assegnato. L'attività di implementazione della nuova organizzazione dovrebbe tendenzialmente concludersi entro il mese di giugno 2018.

Con separato provvedimento saranno attribuite le correlate indennità di responsabilità ai sensi della normativa vigente.

La presente direttiva sarà periodicamente verificata sotto il profilo della congruenza con le finalità istituzionali e saranno conseguentemente adottati gli opportuni aggiornamenti.

IL DIRETTORE GENERALE  
F.to dott. Vincenzo Tedesco