

**REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE E DEL SISTEMA DEI SERVIZI TA NELL'ATENE
MULTICAMPUS**

(emanato con DR n. 263/2013 del 09.04.2013 – pubblicato nel BU n. 201 del 15.04.2013)

PRINCIPI GENERALI E CRITERI GUIDA IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

SEZIONE I – PRINCIPI E CRITERI	3
Art. 1 Principi generali di organizzazione.....	3
Art. 2 Principi del sistema di gestione e sviluppo del personale	4
Art. 3 - Criteri di Organizzazione.....	5
SEZIONE II - INDIRIZZO POLITICO E ATTIVITA' DI GESTIONE	6
Art. 4 - Distinzione tra funzioni di indirizzo politico amministrativo e di gestione	6
Art. 5 - Indirizzo politico amministrativo	7
Art. 6 - Attività di gestione	7
Art. 7 - Distinzione tra politica e gestione nelle strutture didattiche e di ricerca.....	8
Art. 8 - Commissioni tecnico-scientifiche	9

**REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE E DEL SISTEMA DEI SERVIZI TA NELL'ATENE
MULTICAMPUS**

SEZIONE I – FONTI, FINALITA' E OBIETTIVI	10
Art. 1 - Fonti	10
Art. 2 - Finalità e obiettivi	10
Art. 3 - Ambito di applicazione e oggetto	11
SEZIONE II – ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI TA DI ATENE	11
Art. 4 - Modello organizzativo generale di Ateneo.....	11
Art. 5 - Livelli delle unità organizzative	11
Art. 6 - Le componenti del modello organizzativo generale di Ateneo.....	12
Art. 7 - Sistema organizzativo dei servizi TA di Ateneo	12
Art. 8 - Caratteristiche e tipologie di unità organizzative	12
Art. 9 - Regole per la progettazione e creazione delle unità organizzative	14
Art. 10 - Incarichi	15
Art. 11 - Criteri di ripartizione dei servizi TA tra le componenti di Ateneo.....	16
Art. 12 - Organizzazione dei servizi TA a gestione integrata tra unità organizzative di primo livello	17
Art. 13 - Organizzazione dei servizi TA dell'Amministrazione Generale	17

Art. 14 -	Organizzazione dei servizi TA dei dipartimenti.....	18
Art. 15 -	Organizzazione dei servizi TA nelle vicepresidenze delle scuole.....	19
Art. 16 -	Organizzazione dei servizi TA bibliotecari	20
SEZIONE III – FUNZIONI DIRETTIVE E PREROGATIVE ORGANIZZATIVE		20
Art. 17 -	Direttore generale.....	20
Art. 18 -	Dirigenti.....	21
Art. 19 -	Prerogative e poteri gestionali del direttore di dipartimento.....	22
Art. 20 -	Prerogative e poteri gestionali del presidente e del vicepresidente della scuola	23
SEZIONE IV - ORGANISMI DI RAPPRESENTANZA DEI CAMPUS		24
Art. 21 -	Consigli di Campus	24
Art. 22 -	Coordinatore di Campus	25
Art. 23 -	Consiglio di coordinamento dei Campus.....	25
SEZIONE V – SISTEMI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO		25
Art. 24 -	Sistema integrato di programmazione e controllo	25
SEZIONE VI – SISTEMI DI VALUTAZIONE		26
Art. 25 -	Sistema di valutazione della dirigenza	26
Art. 26 -	Valutazione del personale.....	26
SEZIONE VII – PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE		27
Art. 27 -	Programmazione del personale	27
DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE		27
Art. 28 -	Allegati al regolamento e relativi iter di modifica.....	27
Art. 29 -	Entrata in vigore	27
Art. 30 -	Disposizioni transitorie	27
Art. 31 -	Disposizioni transitorie relative alla gestione degli spazi in ragione della riorganizzazione delle componenti di Ateneo secondo le disposizioni della Legge 240/2010.....	27
ALLEGATI.....		28
Allegato 1 -	Criteri minimi per il riconoscimento delle unità organizzative.....	29
Allegato 2 -	Glossario	30

SEZIONE I – PRINCIPI E CRITERI

Art. 1 - Principi generali di organizzazione

1. Le regole di organizzazione dei servizi tecnico amministrativi di Ateneo (da ora in poi servizi TA) si ispirano ai principi dello statuto di Ateneo e a quelli di:
 - a. coerenza tra strategie dell'Ateneo, obiettivi definiti dagli organi accademici unitamente alle decisioni di macro organizzazione e scelte organizzative e gestionali di competenza della dirigenza amministrativa;
 - b. buona organizzazione dei servizi TA, intesa come capacità di supportare le attività primarie dell'Ateneo secondo le esigenze dell'utenza, garantendo efficienza, efficacia ed economicità;
 - c. distinzione tra scelte di indirizzo politico-amministrativo e attività gestionali, come strumento per rendere chiare le prerogative e le responsabilità, garantendo la reciproca collaborazione e lo scambio continuo;
 - d. definizione delle competenze dei servizi TA a supporto della didattica, ricerca e trasferimento della conoscenza basati sulla sussidiarietà e funzionali alle esigenze dell'utenza in un'ottica multicampus;
 - e. apertura al cambiamento e flessibilità organizzativa intesi come possibilità di adottare, in base a oggettivi elementi di fatto, soluzioni organizzative innovative e non standardizzate, funzionali allo sviluppo organizzativo o a servizi migliori;
 - f. estensibilità di soluzioni organizzative innovative nell'ambito della progettazione dei servizi TA e della gestione del personale previa sperimentazione di casi pilota;
 - g. sostegno a forme di integrazione basate sul mutuo adattamento quali gruppi professionali che condividono medesime esigenze, problemi, soluzioni e obiettivi;
 - h. compatibilità tra le scelte organizzative e le risorse a disposizione, anche in un'ottica di equità distributiva e correttezza procedurale, tenendo conto della quantità delle risorse da distribuire e, in fase di distribuzione delle stesse, di principi meritocratici e, laddove opportuno e necessario, perequativi;
 - i. chiarezza, trasparenza, applicabilità e concretezza delle regole organizzative;
 - j. attenzione nel progettare i cambiamenti organizzativi senza frammentare gli interventi verso l'utenza e ricercando l'unità del processo lavorativo;
 - k. verificabilità delle scelte organizzative in base a processi di individuazione e valutazione di indicatori di risultato;
 - l. valorizzazione della professionalità del personale dell'Ateneo attraverso una chiara attribuzione delle competenze, dei ruoli e delle responsabilità;
 - m. promozione della cultura della valutazione come strumento di trasparenza, miglioramento continuo, apprendimento organizzativo e supporto ai sistemi di incentivazione della produttività individuale e collettiva;
 - n. responsabilizzazione del personale rispetto al risultato finale della propria attività anche nei casi di doppia dipendenza gerarchica e funzionale;
 - o. gradualità nell'adozione dei modelli organizzativi, per consentirne la piena integrazione con il contesto e la cultura organizzativa dell'Ateneo in modo da garantire al contempo la continuità nella gestione dei servizi;

- p. dar conto al complesso dei portatori d'interesse, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali;
- q. sostenere le nuove forme di organizzazione del lavoro anche mediante l'utilizzo esteso dei sistemi informativi e favorire l'uso sistematico delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- r. differenziare territorialmente i servizi che richiedono la vicinanza e il rapporto diretto con l'utenza, le istituzioni e i portatori di interesse locali presso i Campus dell'Ateneo, in un quadro di sinergia sistemica.

Art. 2 Principi del sistema di gestione e sviluppo del personale

1. L'Ateneo considera la gestione e lo sviluppo delle persone come un unico processo che integra anche il reclutamento, la selezione, l'organizzazione e il sostegno di percorsi professionali e di carriera. L'Ateneo basa il proprio sistema di gestione e sviluppo del personale sull'attenzione alla persona in chiave di cittadinanza organizzativa.
2. L'Ateneo riconosce rilevanza alle iniziative di inclusione organizzativa e sociale che tengano conto dell'inserimento e sviluppo lavorativo delle persone con disabilità, dell'inserimento del personale neo assunto, del supporto al rientro da lunghe assenze per maternità o malattie, dello sviluppo di percorsi dedicati per garantire il massimo sostegno alle persone vicine all'età pensionabile.
3. Sono considerati principi generali del sistema di gestione e sviluppo del personale dell'Ateneo:
 - a. contemperare le esigenze dell'organizzazione e quelle delle persone e favorire la crescita professionale attraverso il confronto tra individuo ed organizzazione;
 - b. riconoscere l'impegno e il merito;
 - c. valorizzare la mobilità interna del personale come strumento di programmazione, leva di gestione, sviluppo professionale e organizzativo. In attuazione al principio di trasparenza dei processi decisionali, le scelte inerenti alla mobilità del personale vanno sempre motivate con riferimento alle ragioni organizzative che le giustificano;
 - d. promuovere, consolidare e sviluppare la diffusione delle competenze linguistiche nei percorsi di reclutamento, di carriera e di responsabilizzazione con particolare riguardo ai ruoli a maggior impatto sui servizi internazionali;
 - e. progettare percorsi di carriera e sviluppo professionale che valorizzino le esperienze e la valutazione delle competenze e prevedano varietà delle attività e responsabilizzazione nel loro svolgimento;
 - f. valorizzare le esperienze internazionali nei percorsi di reclutamento, carriera e internazionalizzazione, sia per quanto attiene alle esperienze di studio e lavoro in Università e contesti professionali di altri Paesi o organizzazioni internazionali, sia per quanto attiene alla partecipazione e al coordinamento di progetti di collaborazione accademica internazionale, coerenti con le strategie di sviluppo istituzionale, sia per quanto attiene alla acquisizione di competenze funzionali allo sviluppo internazionale della istituzione;
 - g. favorire la qualificazione professionale, l'aggiornamento e la formazione continua di tutto il personale, riconoscendo la formazione come leva strategica

- del cambiamento organizzativo, dello sviluppo e della crescita professionale del personale;
- h. curare la sicurezza e il benessere lavorativi intesi come supporto ai percorsi professionali attraverso l'adeguamento delle competenze ai mutati compiti e prevenendo l'obsolescenza delle competenze;
 - i. promuovere la cultura della prevenzione e la tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro;
 - j. promuovere pari opportunità di genere, tutela per la diversità, solidarietà tra generazioni;
 - k. riconoscere il diritto alla valutazione del personale come strumento di confronto e crescita professionale;
 - l. conciliare i tempi di vita e di lavoro.
4. I principi generali di cui ai commi precedenti tengono conto delle relazioni con i soggetti sindacali e in particolare:
- a. l'Ateneo considera le organizzazioni sindacali come interlocutori fondamentali per la definizione delle politiche e delle strategie relative alla gestione e allo sviluppo del personale.
 - b. i comportamenti dei soggetti coinvolti nel sistema delle relazioni sindacali si ispirano a principi di confronto, correttezza, legittimità e trasparenza.
 - c. i comportamenti dei soggetti coinvolti hanno come obiettivo il miglioramento delle condizioni lavorative e professionali, lo sviluppo organizzativo dell'Ateneo, la qualità, l'efficienza e l'efficacia delle attività e dei servizi istituzionali.

Art. 3 - Criteri di Organizzazione

1. I criteri generali che sulla base delle specifiche esigenze possono concorrere alla progettazione dell'organizzazione dei servizi TA dell'Ateneo sono i seguenti:
- a. la circolarità del processo di progettazione e organizzazione dei servizi, che prevede l'adozione di strumenti di valutazione della qualità organizzativa e di rilevazione dei risultati in chiave di apprendimento e miglioramento;
 - b. la condivisione e la partecipazione alla progettazione e all'organizzazione dei servizi TA di tutti i responsabili a diretto rimando delle unità e strutture di primo livello;
 - c. la coerenza dell'organizzazione con i servizi da erogare e con le esigenze dell'utenza, nel rispetto di standard minimi di servizio;
 - d. la segregazione di funzioni, nei casi in cui si presentino significativi rischi di potenziali conflitti di interesse quali quelli che si possono riscontrare quando un intero processo sia controllato, direttamente o indirettamente, da una sola persona o unità organizzativa, sia nei suoi aspetti esecutivi che in quelli pertinenti all'autorizzazione e al controllo;
 - e. il sostegno a forme di lavoro non formalizzate che favoriscano la soluzione di problemi comuni, lo sviluppo di buone pratiche organizzative e di competenze relazionali o trasversali;
 - f. l'organizzazione volta a snellire i processi decisionali attraverso un numero ristretto di responsabili intermedi e rimandi gerarchici;

- g. la definizione e formalizzazione di forme di coordinamento basate sulla collaborazione regolata da programmi, progetti e obiettivi definiti e misurabili, concordati dai diversi responsabili apicali, unitamente a forme di coordinamento gerarchico;
 - h. la collaborazione delle unità organizzative tramite accordi di servizio o protocolli per la gestione comune di attività trasversali e per il chiarimento delle responsabilità e delle aspettative reciproche;
 - i. la promozione di forme di coordinamento e integrazione basate anche su ruoli professionali impegnati su processi di elevata complessità;
 - j. la specializzazione delle unità organizzative e dei processi - al fine di accrescere la professionalità dei singoli in connessione con la focalizzazione delle attività (economie di specializzazione) o con la concentrazione di risorse tecnologiche e tecniche all'interno di specifiche unità organizzative mirando ad evitare duplicazioni (economie di scala);
 - k. l'individuazione e l'eliminazione di sovrapposizioni di responsabilità e competenze che generano ridondanze organizzative negative causa di sprechi di risorse e inefficienze;
 - l. la differenziazione dei livelli organizzativi in presenza di unità organizzative con responsabilità differenti;
 - m. lo sviluppo delle funzioni di staff come strumento di supporto tecnico-specialistico ai responsabili apicali e di integrazione delle unità organizzative;
 - n. la flessibilità e la modularità delle soluzioni organizzative progettate, che devono tenere conto dell'evolversi del contesto generale e dei tempi necessari al consolidamento delle innovazioni nella cultura organizzativa dell'Ateneo, garantendo al contempo la continuità dei servizi;
2. Le decisioni che riguardano l'organizzazione dei servizi TA, l'individuazione delle responsabilità e degli incarichi devono essere formalizzate sentiti i competenti uffici dell'Amministrazione Generale sulla base delle regole del regolamento di organizzazione e del sistema dei servizi TA nell'Ateneo multicampus (da ora in poi ROA).

SEZIONE II - INDIRIZZO POLITICO E ATTIVITA' DI GESTIONE

Art. 4 - Distinzione tra funzioni di indirizzo politico amministrativo e di gestione

1. L'organizzazione dei servizi TA di Ateneo adotta il principio della distinzione tra funzioni di indirizzo politico amministrativo e funzioni di gestione delle attività e dei servizi TA. Il rispetto di tale principio è condizione necessaria per la distinzione dei poteri, delle prerogative e delle responsabilità.
2. L'indirizzo politico amministrativo e le attività di gestione si influenzano reciprocamente e richiedono reciproca collaborazione. Gli atti di indirizzo politico amministrativo sono prerogativa e responsabilità esclusiva degli organi di indirizzo di cui al successivo art. 5 comma 2.
3. L'amministrazione e la gestione sono prerogativa e responsabilità esclusiva della dirigenza e degli altri soggetti dell'apparato TA e dei soggetti di cui al successivo art. 6 comma 3.

4. I responsabili apicali delle strutture di Ateneo e i dirigenti nell'esercizio delle attività gestionali agiscono nel rispetto dell'indirizzo politico generale dell'Ateneo e in base alle regole di organizzazione e agli standard tecnici definiti dall'Amministrazione Generale.

Art. 5 - Indirizzo politico amministrativo

1. L'indirizzo politico amministrativo si esprime sia tramite atti concernenti decisioni di rilevanza strategica sia tramite altri atti comportanti l'autonoma valutazione degli interessi da soddisfare e tutelare per il perseguimento delle finalità istituzionali.
2. Le funzioni di indirizzo politico amministrativo competono agli Organi collegiali e monocratici di Ateneo, alle singole articolazioni e componenti di cui all'art. 6 del ROA, nei termini previsti dallo Statuto di Ateneo e dalla disciplina generale sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
3. L'attività di verifica dei risultati da parte degli organi collegiali e monocratici di ateneo viene agevolata attraverso la predisposizione di relazioni periodiche sull'attività gestionale svolta e, compatibilmente con le risorse a disposizione, con la progressiva elaborazione di elementi riferiti alla qualità dei processi, risultati e tempi di esecuzione delle attività, con l'obiettivo di tendere a garantire standard minimi omogenei di prestazione dei servizi rivolti in primo luogo agli studenti e secondariamente agli altri utenti interni ed esterni all'Ateneo.
4. Spettano agli organi accademici le decisioni sulla macro-organizzazione di Ateneo, compresa la centralizzazione di competenze riguardanti una o più strutture di primo livello inerenti intere filiere di attività, i relativi standard di erogazione dei servizi e la destinazione eventuale delle risorse.

Art. 6 - Attività di gestione

1. L'attività di gestione si esercita attraverso l'amministrazione delle risorse, l'organizzazione del lavoro e le connesse attività di vigilanza. Essa comprende:
 - a. l'attuazione degli indirizzi;
 - b. la proposta di nuove soluzioni tecniche, amministrative e organizzative;
 - c. l'analisi, il controllo e il monitoraggio delle attività;
 - d. la gestione dei rapporti di lavoro.
2. Rientrano nelle funzioni di gestione tutte le attività relative all'erogazione dei servizi che implicano la cura degli interessi concreti da soddisfare e tutelare.
3. I responsabili delle funzioni di gestione dei servizi TA sono il direttore generale, i dirigenti e, nei termini precisati al successivo art. 7 comma 2 e agli articoli 19 e 20 del ROA, i direttori di dipartimento, i presidenti e vicepresidenti delle scuole e, laddove previsto nel rispetto dell'art. 6 del ROA, i responsabili delle strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo. Tali responsabili assumono le decisioni relative all'organizzazione del lavoro e delle unità organizzative con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro con riguardo ai poteri di direzione, specificazione e vigilanza.
4. Viene riconosciuta particolare autonomia ai responsabili apicali dei dipartimenti, delle scuole e vicepresidenze e, laddove previsto nel rispetto dell'art. 6 del ROA, delle strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo con riguardo alla gestione dei servizi TA e alla proposta di organizzazione degli uffici nel rispetto dei principi generali e linee guida e del ROA. La relativa formalizzazione dei provvedimenti di organizzazione

interna del lavoro (c.d. micro organizzazione) spetta al direttore generale sulla base di quanto previsto dall'art. 17 del ROA.

5. L'Ateneo può avvalersi e svolgere le proprie attività anche a mezzo di società con capitale interamente pubblico e di altre figure soggettive che presentano i requisiti richiesti dalla normativa e dalla giurisprudenza comunitaria per la gestione in house. Nei casi consentiti dalla legge, l'Ateneo può altresì concludere convenzioni e accordi con enti di diritto privato di cui agli artt. da 13 a 42 del Codice Civile o comunque senza scopo di lucro operanti nel settore dello sviluppo tecnologico e dell'alta formazione tecnologica, dei beni e delle attività culturali, dell'istruzione e della formazione, al fine di svolgere in comune o in collaborazione attività didattiche e scientifiche rientranti nei rispettivi compiti statutari ed istituzionali. Nelle ipotesi previste dal presente comma, l'utilizzazione del modello in house providing e la collaborazione con gli enti di diritto privato senza scopo di lucro devono rispondere a criteri di economicità, efficienza ed efficacia.
6. Sono propri dei dirigenti i poteri di organizzazione e gestione degli uffici di propria diretta competenza, così come previsto dalla normativa nazionale sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
7. L'organizzazione dei servizi TA di Ateneo è regolata da:
 - a. atti di macro organizzazione: sono atti di natura pubblicistica che disciplinano l'organizzazione generale dei servizi TA di Ateneo; sono proposti dal direttore generale, deliberati dal Consiglio di Amministrazione e attuati con disposizione del direttore generale;
 - b. atti di micro organizzazione: sono atti di natura privatistica che formalizzano l'assetto organizzativo dei servizi TA all'interno delle strutture dell'Ateneo e spettano al direttore generale e ai dirigenti e, tenendo conto delle specificità delle strutture didattiche e di ricerca, agli altri responsabili apicali dei dipartimenti, scuole, vicepresidenze e, laddove previsto nel rispetto dell'art. 6 del ROA, strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo per i rispettivi ambiti di competenza, in base a quanto disposto dalla sezione II del ROA;
 - c. atti di indirizzo tecnico amministrativo: sono atti di natura tecnico regolatoria che definiscono standard generali per i servizi TA, livelli di servizio attesi, regole comuni di condotta, regole tecniche valide per tutte le componenti di Ateneo relativamente alle attività necessarie all'erogazione dei servizi TA. Spettano al direttore generale e ai dirigenti per i rispettivi ambiti di competenza e assumono la forma di direttive o circolari;
 - d. intese, programmi, protocolli: sono atti organizzativi che regolano forme di collaborazione per lo svolgimento di attività comuni tra strutture di Ateneo o loro articolazioni organizzative, disciplinando lo svolgimento di attività o l'erogazione di servizi comuni e l'utilizzo comune di risorse. Sono formalizzati con provvedimento sottoscritto dai responsabili apicali delle unità organizzative di primo livello coinvolte nell'accordo, programma, protocollo sentiti i dirigenti competenti per materia, individuati dal direttore generale.

Art. 7 - Distinzione tra politica e gestione nelle strutture didattiche e di ricerca

1. In riferimento alla particolare autonomia dell'Università e tenuto conto della normativa nazionale sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle

amministrazioni pubbliche, la distinzione tra politica e gestione nelle strutture didattiche e di ricerca si articola secondo quanto disposto dai commi successivi.

2. Nei dipartimenti e nelle scuole gli organi monocratici di vertice (direttore di dipartimento e presidente) esercitano funzioni di indirizzo politico-amministrativo e funzioni gestionali nei limiti delle loro specificità come indicato negli artt. 19 e 20 del ROA. La distinzione tra funzioni di indirizzo politico-amministrativo e funzioni gestionali si applica anche a queste componenti di Ateneo, nei limiti delle loro specificità. Le eventuali eccezioni devono essere motivate dalla necessità di garantire un'organizzazione dei servizi TA che risponda alle esigenze e alle peculiarità delle attività di ricerca e didattiche.
3. Le funzioni di indirizzo politico-amministrativo di tali soggetti sono disciplinate dallo Statuto e dai regolamenti relativi al funzionamento delle strutture di Ateneo e devono essere esercitate nell'ambito degli indirizzi generali forniti dagli organi di Ateneo.
4. Le funzioni gestionali riguardano il funzionamento dei servizi TA della struttura e devono essere esercitate secondo le regole e i limiti del ROA e secondo le direttive e gli standard tecnici definiti dall'Amministrazione Generale esplicitate di norma attraverso atti formali.

Art. 8 - Commissioni tecnico-scientifiche

1. Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico, può costituire commissioni o comitati tecnico-scientifici per l'esercizio di funzioni di indirizzo specifico in materia di servizi a supporto della didattica e della ricerca, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi fissati dagli organi di Ateneo e in coerenza con l'assetto organizzativo di cui all'art. 31, comma 4, Statuto di Ateneo.

REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE E DEL SISTEMA DEI SERVIZI TA NELL'ATENEO MULTICAMPUS

SEZIONE I - FONTI, FINALITÀ E OBIETTIVI

Art. 1 - Fonti

1. L'organizzazione dei servizi tecnico amministrativi di Ateneo (da ora in poi servizi TA) è definita nel rispetto delle leggi in materia di organizzazione del pubblico impiego e della pubblica amministrazione che si richiamano espressamente all'organizzazione delle università, alle norme in materia di lavoro, autonomia e ordinamento universitario, stato giuridico del personale, allo Statuto di Ateneo.
2. I regolamenti di Ateneo devono essere coerenti con il presente regolamento e laddove se ne discostino, devono espressamente indicare e motivare le norme derogate.

Art. 2 - Finalità e obiettivi

1. Le finalità del regolamento sono:
 - a. supportare la progettazione e l'organizzazione di servizi TA che siano funzionali al raggiungimento degli obiettivi scientifici, formativi, culturali e gestionali dell'Ateneo;
 - b. diffondere una cultura organizzativa basata su regole e tecniche di analisi e progettazione organizzativa scientificamente riconosciute;
 - c. promuovere un'organizzazione del lavoro orientata ai risultati, all'erogazione di servizi all'utenza interna ed esterna, con riferimento alla cultura della qualità, anche attraverso la definizione di standard minimi di servizio comuni alle strutture di Ateneo in tutte le sue articolazioni territoriali;
 - d. promuovere un modello organizzativo che favorisca l'autonomia e la responsabilizzazione delle strutture e delle persone;
 - e. promuovere e favorire soluzioni organizzative funzionali al perseguimento degli obiettivi individuati nel piano delle performance di Ateneo;
 - f. promuovere modelli organizzativi che favoriscano una visione strategica comune e la ricerca di economie che aumentino l'efficienza, l'efficacia e garantiscano un miglior utilizzo delle risorse;
 - g. favorire un'organizzazione del lavoro improntata al benessere organizzativo, allo sviluppo professionale e alla centralità della persona quale risorsa fondamentale per lo sviluppo dell'Ateneo.
2. Gli obiettivi specifici del regolamento sono:
 - a. garantire che i cambiamenti organizzativi dei servizi TA si basino sull'utilizzo degli strumenti di analisi e progettazione organizzativa con il supporto professionale dei competenti uffici dell'Amministrazione Generale;
 - b. descrivere gli strumenti di coordinamento e integrazione utilizzabili nell'organizzazione dei servizi TA di Ateneo;
 - c. definire gli ambiti propri, le prerogative di ruolo, i poteri e le responsabilità connessi alle attività gestionali;

- d. definire gli iter e le procedure con cui formalizzare i cambiamenti organizzativi e l'organizzazione del lavoro e individuare i campi di azione dei responsabili, in relazione agli strumenti organizzativi a disposizione;
- e. formalizzare i processi di razionalizzazione e cambiamento organizzativo, favorendo la definizione e la conseguente diffusione di buone prassi organizzative;
- f. fornire un insieme di regole a favore dell'adozione di strumenti e metodi per la valutazione e autovalutazione organizzativa della qualità dei servizi.

Art. 3 - Ambito di applicazione e oggetto

1. Il presente regolamento specifica l'organizzazione dei servizi TA in attuazione di quanto disposto dallo Statuto di Ateneo e viene applicato secondo quanto definito dai principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale che risulta essere parte integrante del presente regolamento. Inoltre il regolamento definisce le regole per la coerente progettazione e organizzazione dei servizi TA.
2. I servizi TA di Ateneo devono supportare le attività didattiche, di ricerca, di trasferimento della conoscenza e sono funzionali all'organizzazione multicampus dell'Ateneo che si articola nelle sedi di Bologna, Cesena, Forlì, Ravenna, Rimini. Comprende anche la sede di Buenos Aires.
3. L'Università di Bologna attraverso il presente regolamento promuove la qualità e la buona organizzazione dei servizi TA di Ateneo in un'ottica di miglioramento continuo. Considera i servizi TA fondamentali al fine di creare le migliori condizioni per la piena e libera espressione delle attività didattiche, di ricerca e di trasferimento della conoscenza.

SEZIONE II – ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI TA DI ATENEO

Art. 4 - Modello organizzativo generale di Ateneo

1. Il modello organizzativo generale di Ateneo, descritto dal presente regolamento, definisce le componenti TA della macrostruttura. Il presente regolamento detta le regole per la progettazione della microstruttura organizzativa di Ateneo.
2. L'assetto generale dei servizi TA di Ateneo è organizzato secondo un modello multicampus, coordinato dal direttore generale con il supporto dell'Amministrazione Generale.
3. Il modello di cui al precedente comma 2 è disciplinato dallo Statuto di Ateneo. Le decisioni di macro-organizzazione che riguardano il modello multicampus sono di competenza degli organi accademici.

Art. 5 - Livelli delle unità organizzative

1. L'Ateneo riconosce un sistema di unità organizzative articolato su tre livelli. Le unità organizzative sono di primo, secondo e terzo livello secondo una scala decrescente (il primo livello è quello più alto), che rappresenta la complessità gestita e i livelli gerarchici presenti.
2. Le unità di primo livello possono articolarsi in unità di terzo livello, anche senza prevedere unità di secondo livello. Le unità di terzo livello non possono prevedere ulteriori articolazioni.

Art. 6 - Le componenti del modello organizzativo generale di Ateneo

1. Le componenti dell'Ateneo, tenendo conto dell'articolazione multicampus, sono i dipartimenti, le scuole e vicepresidenze, le strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo e l'Amministrazione generale con le aree di Campus e amministrative. Ad esse sono collegate le forme di autonomia riconosciuta dalle norme vigenti, dallo Statuto e dai regolamenti di Ateneo.
2. Il consiglio di Campus nel rispetto delle autonomie riconosciute dallo Statuto di Ateneo svolge un'attività peculiare di indirizzo così come definito al successivo art. 21.
3. Le aree dell'Amministrazione Generale, comprese le aree di Campus, le scuole, le vicepresidenze e i dipartimenti hanno risorse e personale assegnati e sono considerate unità organizzative di primo livello. Laddove previsto dal presente regolamento sono tenute a dotarsi di un assetto definito di servizi TA e possono condividere il medesimo plesso, parti di esso, o essere frazionate su più plessi.
4. Il modello organizzativo generale di Ateneo comprende l'Istituto di Studi Superiori, il Centro Linguistico di Ateneo, il Sistema Bibliotecario di Ateneo, il Sistema Museale di Ateneo di cui agli artt. 26, 27, 28, 29 dello Statuto di Ateneo unitamente alle strutture ex art. 25. Il consiglio di amministrazione determina il livello organizzativo di tali unità.

Art. 7 - Sistema organizzativo dei servizi TA di Ateneo

1. Le unità di primo livello organizzano i servizi TA secondo le disposizioni del presente regolamento.
2. Sono parti costitutive della micro organizzazione le unità organizzative di secondo e terzo livello.
3. L'organizzazione del lavoro può includere incarichi formalmente riconosciuti che non prevedono la responsabilità di unità organizzative.
4. Di regola non corrispondono a unità organizzative e non danno luogo a incarichi formalmente riconosciuti le modalità di lavoro (quali ad esempio gruppi lavoro, gruppi di studio, etc.) finalizzate ad ottenere un pieno utilizzo di risorse a disposizione per un periodo di tempo determinato, alla cooperazione nella gestione di processi trasversali, al coordinamento di competenze specialistiche, allo svolgimento di attività innovative, allo studio di questioni di natura trasversale, alla collaborazione tra unità organizzative diverse.
5. Tali modalità di lavoro possono dare luogo a incarichi formalmente riconosciuti solo nel caso in cui ricorrano tutte le seguenti condizioni:
 - a. prevedano la creazione di unità organizzative temporanee legate al raggiungimento di obiettivi specifici di natura strategica o trasversale;
 - b. prevedano l'attribuzione di ulteriori responsabilità aggiuntive rispetto a quelle proprie;
 - c. siano formalizzate con provvedimento del direttore generale.

Art. 8 - Caratteristiche e tipologie di unità organizzative

1. Le unità organizzative sono permanenti o temporanee;
 - a. unità organizzative permanenti: devono assicurare l'esercizio di funzioni e attività di carattere istituzionale e continuativo;

- b. unità organizzative temporanee: devono realizzare obiettivi, programmi o progetti a termine, anche di particolare rilevanza strategica, ovvero svolgere, in periodi definiti, compiti di integrazione tra più unità o raggiungere specifici obiettivi di innovazione.
2. Le unità organizzative sono di staff o line;
 - a. unità organizzative di staff: sono unità a diretto rimando dei vertici apicali delle unità di primo livello e ne supportano le attività o favoriscono processi di standardizzazione;
 - b. unità organizzative di line: sono finalizzate allo svolgimento delle principali attività gestionali o all'erogazione dei servizi.
 3. Le unità organizzative devono rispettare dei criteri dimensionali e di complessità minimi di cui all'allegato 1 del presente regolamento.
 4. Le unità organizzative gestionali: sono unità di tipo permanente e assicurano l'esercizio di funzioni e attività di carattere istituzionale e continuativo. Si distinguono in:
 - a. Area: è un'unità organizzativa di primo livello dell'Amministrazione Generale finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali o ad ambiti di attività con valenza strategica o innovativa. L'area non ha unità organizzative gerarchicamente sovra ordinate. Le aree sono rette da un dirigente che ne è responsabile e ha autonomia organizzativa e gestionale riguardo alle attività di propria competenza, nell'ambito delle direttive impartite dal direttore generale.
 - b. Settore: è un'unità organizzativa di secondo livello finalizzata al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività all'interno di un macro processo. La gestione di queste attività deve comprendere almeno uno dei seguenti requisiti: il coordinamento di altre unità organizzative; la gestione di persone e risorse materiali, con riguardo all'eterogeneità, alla profondità e all'ampiezza delle competenze; il presidio di affari complessi di carattere organizzativo e gestionale. Il settore può sotto articolarsi in almeno due unità di terzo livello solo nel caso in cui sia necessario specializzare diversi ambiti di attività o presidi territoriali.
 - c. Ufficio: è un'unità organizzativa di terzo livello finalizzata all'esercizio o al coordinamento di attività omogenee, servizi affini o complementari. La creazione di un ufficio deve prevedere livelli minimi di complessità che giustificano la creazione di una unità organizzativa differenziata rispetto a quella sovra ordinata.
 5. Unità organizzative non gestionali: sono unità organizzative permanenti o temporanee per il perseguimento di particolari obiettivi, per il presidio di attività di natura eterogenea, non continuativa o temporanea oppure caratterizzate dallo svolgimento di attività che richiedono alta specializzazione professionale. Devono svolgere attività di natura trasversale, di collegamento interfunzionale tra diverse unità organizzative o ad alto contenuto professionale e specialistico. Le unità non gestionali sono:
 - a. Unità professionale: è un'unità organizzativa permanente di primo o secondo livello. E' finalizzata allo svolgimento di funzioni professionali richiedenti l'iscrizione a ordini professionali o alti livelli di specializzazione e competenza. Richiede il presidio di attività altamente complesse di

carattere specialistico, professionale o organizzativo il cui svolgimento fa riferimento a regole tecniche professionali codificate dagli ordini o dai gruppi tecnico-professionali. E' caratterizzata da una peculiare qualificazione professionale in ambito tecnico specialistico delle risorse che vi operano.

- b. Unità di processo: è un'unità organizzativa permanente di primo o secondo livello. E' finalizzata al coordinamento di attività gestionali e professionali, necessarie alla realizzazione di un processo trasversale, strategico o complesso e di carattere continuativo. Il presidio dell'unità di processo implica la capacità di indirizzare l'attività delle unità organizzative e delle persone coinvolte all'interno dello stesso e la responsabilità del risultato finale; può prevedere il coinvolgimento nella progettazione e nella modifica del processo presidiato.
 - c. Unità di standardizzazione: è un'unità organizzativa di staff di secondo livello. E' finalizzata alla definizione di standard, regole comuni, iter e procedure condivise, relative allo svolgimento di un processo omogeneo o di attività presidiate da più unità organizzative gestionali. Ha il compito di uniformare le attività e formulare proposte per innovare iter, procedure, modalità di esecuzione. Non comporta la responsabilità dell'esito finale dell'attività o del processo da standardizzare.
 - d. Unità di progetto: è un'unità organizzativa di primo o secondo livello, in relazione alla complessità del progetto individuato. Corrisponde all'aggregazione temporanea di persone individuate in base alle loro specifiche competenze professionali. Il progetto dispone di risorse e tempi determinati per il raggiungimento di obiettivi specifici di innovazione tecnica, amministrativa o gestionale. All'interno dell'unità di progetto ogni persona ha ruoli e compiti differenti stabiliti da un piano di lavoro. L'unità ha un capo progetto, responsabile dei risultati che coordina l'attività del gruppo.
6. L'Ateneo può sperimentare configurazioni organizzative anche non contemplate dal presente regolamento creando unità organizzative *ad hoc*. Queste ultime sono unità di regola temporanee ed è necessario motivarne puntualmente la creazione basandosi su indicatori e dati oggettivi, d'intesa con il direttore generale.
 7. L'articolazione in unità di secondo e terzo livello, definite dai commi precedenti, è da estendere nelle articolazioni interne ai dipartimenti, nelle scuole e vicepresidenze e, laddove previsto nel rispetto dell'art. 6 del presente regolamento, nelle strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo, tenuto conto del modello generale dei servizi TA definito dal direttore generale ai sensi dell'art. 11 del presente regolamento.

Art. 9 - Regole per la progettazione e creazione delle unità organizzative

1. La progettazione e la creazione di unità organizzative di cui all'articolo precedente devono prevedere almeno uno dei seguenti requisiti:
 - a. l'esistenza di un obbligo normativo relativo alla creazione dell'unità organizzativa a presidio di determinate attività. L'obbligo può essere attuato anche mediante l'individuazione di un presidio organizzativo definito e riconoscibile.
 - b. la necessità di soddisfare bisogni, erogare servizi, gestire risorse, attività, processi, progetti per il raggiungimento di un risultato specifico che è

possibile presidiare in modo efficace, efficiente, economico con la creazione di un'unità organizzativa.

2. Le unità organizzative devono rispettare le seguenti regole di base:
 - a. il responsabile è individuato con atto formale. E' possibile prevedere incarichi ad interim per il tempo necessario ad espletare le procedure di individuazione del responsabile e comunque per un periodo non superiore a dodici mesi. Il titolare di questo incarico non appartiene all'unità organizzativa che gestisce ad interim. Trascorsi i dodici mesi senza che sia stato individuato il responsabile, le competenze attribuite all'unità organizzativa gestita ad interim confluiscono nell'unità immediatamente superiore o in capo al dirigente ed essa viene disattivata. Non rientra nell'ambito degli incarichi a interim il caso in cui una persona sia individuata come titolare di più unità organizzative o per momentanee sostituzioni di un responsabile;
 - b. le attività presidiate dalle unità organizzative devono essere caratterizzate da un elevato grado di omogeneità, interdipendenza o affinità tecnica;
 - c. le attività gestite devono possedere livelli di complessità e volumi minimi misurati sulla base di indicatori prestabiliti;
 - d. l'attivazione delle unità organizzative presuppone un numero minimo di unità di personale formalmente assegnate, con professionalità coerenti rispetto alle attività presidiate, risorse, tecnologie e spazi sufficienti; il numero di persone assegnate all'unità organizzativa può scendere sotto la soglia minima, di cui all'allegato 1, per un periodo non superiore a dodici mesi. Trascorsi dodici mesi senza che sia stato ripristinato il numero minimo, le competenze attribuite all'unità organizzativa confluiscono nell'unità immediatamente superiore o in capo al dirigente ed essa viene disattivata;
 - e. solo le unità organizzative gestionali possono articolarsi nel caso in cui sia necessario specializzare diversi ambiti di attività o presidi territoriali;
 - f. non è possibile articolare una unità organizzativa in una sola unità organizzativa subordinata;
 - g. non possono essere create due unità organizzative cui corrispondono gli stessi ambiti di responsabilità;
 - h. il nome dell'unità organizzativa deve indicare la tipologia di unità tra quelle specificate nel presente regolamento. Il nome proprio dell'unità deve descriverne sinteticamente la missione.
3. La creazione di unità organizzative avviene con specifico atto di organizzazione che deve contenere le motivazioni e le ragioni alla base delle scelte organizzative che si ispirano ai principi contenuti nell'art. 3 dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale. Gli atti di organizzazione devono inoltre indicare la missione delle unità organizzative, i servizi da erogare, le risorse a disposizione, il volume e la complessità delle attività gestite risultanti dalla rilevazione di dati oggettivi.

Art. 10 - Incarichi

1. L'Ateneo riconosce un sistema di incarichi articolato su tre livelli corrispondenti a quelli previsti per le unità organizzative. Gli incarichi sono attribuiti al responsabile

di una unità organizzativa oppure a fronte di responsabilità professionali o specialistiche secondo un modello staff - line e possono non corrispondere alla responsabilità di un'unità organizzativa.

2. Di norma gli incarichi su unità organizzative di secondo livello laddove sussistono i presupposti di risorse assegnate prevedono la gestione diretta dei collaboratori con particolare riguardo al miglior impiego della persona rispetto ai servizi da erogare (es. autorizzazione ferie, turni) e alla valutazione nel rispetto delle linee generali definite dal responsabile di struttura
3. Gli incarichi devono essere attribuiti con atto formale secondo i criteri definiti dal direttore generale. L'atto formale deve indicare: lo scopo dell'incarico; le principali aree di responsabilità; la complessità gestionale e i livelli di responsabilità richiesti; il termine iniziale e finale di attribuzione dell'incarico.
4. Gli incarichi sono temporanei, rinnovabili e possono essere attribuiti per un periodo di norma pari a 3 anni. Possono essere revocati o modificati in ragione di cambiamenti organizzativi, criteri di rotazione per mobilità programmata, sviluppo professionale o altre valutazioni del dirigente o di altri responsabili apicali, espresse con atto formale motivato, nel rispetto della professionalità del personale titolare dell'incarico.
5. Il riconoscimento degli incarichi e il loro livello deve essere coerente con i gradi di autonomia e responsabilità della categoria d'appartenenza del titolare. I responsabili appartenenti a una categoria di livello inferiore non possono coordinare quelli appartenenti a categorie di livello superiore. Il personale di categoria EP non può essere coordinatore gerarchico di altro personale di categoria EP.
6. E' possibile attribuire mansioni superiori nei limiti e secondo le modalità stabilite dalla legge, avendo sempre presente l'eccezionalità dell'istituto.

Art. 11 - Criteri di ripartizione dei servizi TA tra le componenti di Ateneo

1. Il direttore generale sulla base degli indirizzi degli organi accademici, d'intesa con i dirigenti competenti e sentiti i coordinatori dei consigli di Campus, dispone le regole, gli standard comuni, i modelli per organizzare in modo omogeneo e coerente il funzionamento dei servizi TA (da ora in poi modello organizzativo dei servizi TA). Il modello organizzativo dei servizi TA include la ripartizione dei servizi tra l'Amministrazione Generale che comprende le aree di Campus e amministrative, le altre componenti organizzative dell'Ateneo e le strutture di cui all'art. 6 del presente regolamento secondo i seguenti criteri:
 - a. gestione locale dei servizi secondo la logica della vicinanza all'utenza e nel rispetto del principio di sussidiarietà di cui all'art. 1 comma 1 lettera d) dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale;
 - b. gestione locale dei servizi non generali e infungibili legati a specifiche esigenze delle attività didattiche e di ricerca;
 - c. individuazione di servizi di coordinamento in un'ottica di sicurezza dell'informazione e risk management.
2. I servizi TA dell'Ateneo possono essere gestiti alternativamente:
 - a. esclusivamente dalle aree dell'Amministrazione Generale;
 - b. dalle singole componenti nel rispetto degli standard e delle regole generali che l'Amministrazione Generale, in base agli indirizzi degli organi di Ateneo, ha facoltà di individuare;

- c. con modelli organizzativi di erogazione dei servizi TA integrati in cui la gestione è ripartita tra le aree dell'Amministrazione Generale comprese le aree di Campus e amministrative, le altre componenti organizzative dell'Ateneo di cui all'art. 6 del presente regolamento nel rispetto di standard, regole generali e di processo individuate dall'Amministrazione Generale, in base agli indirizzi degli organi di Ateneo.
3. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi TA preveda che un servizio o una filiera siano gestiti esclusivamente dall'Amministrazione Generale, le altre componenti organizzative dell'Ateneo di cui all'art. 6 del presente regolamento non possono attivare unità organizzative o professionali dedicate a quella filiera/servizio, ma solo individuare referenti locali per la gestione delle attività.
4. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi TA preveda che un servizio o una filiera non siano gestiti dall'Amministrazione Generale, ma esclusivamente dalle componenti organizzative dell'Ateneo di cui all'art. 6 del presente regolamento, i responsabili di tali componenti formalizzano gli assetti micro organizzativi e l'organizzazione del lavoro a presidio del servizio nel rispetto delle procedure previste dall'art. 6 dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale.
5. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi TA preveda che un servizio o una filiera abbiano una gestione integrata, i responsabili delle unità organizzative di primo livello coinvolte formalizzano gli assetti micro organizzativi e l'organizzazione del lavoro a presidio del servizio o filiera per le parti di loro competenza.

Art. 12 - Organizzazione dei servizi TA a gestione integrata tra unità organizzative di primo livello

1. Nei casi in cui il modello organizzativo dei servizi TA preveda che un servizio o un ambito di attività abbia una gestione integrata tra le aree dell'Amministrazione Generale, i dipartimenti, le vicepresidenze delle scuole, i servizi o le attività possono essere gestiti e organizzati anche secondo modalità di coordinamento funzionale. I dipartimenti e le vicepresidenze possono usufruire di personale messo a disposizione da altre unità di primo livello. L'unità di primo livello gerarchicamente responsabile del personale deve definire le quote di impegno che le persone dedicano alle altre unità di primo livello supportate nonché i programmi e gli obiettivi comuni del personale messo a disposizione.

Art. 13 - Organizzazione dei servizi TA dell'Amministrazione Generale

1. L'Amministrazione Generale presidia, regola e standardizza i servizi TA dell'Ateneo e gestisce i servizi a supporto della didattica e della ricerca di carattere generale e di natura trasversale, secondo quanto previsto dal modello organizzativo dei servizi TA.
2. I servizi TA dell'Amministrazione Generale possono articolarsi in tre livelli che coincidono con quelli dell'art. 8 del presente regolamento e ne seguono le regole. Il primo livello coincide con le aree dirigenziali.
3. Le unità organizzative di primo livello dell'Amministrazione Generale sono di regola differenziate per funzione e per territorio secondo il modello multicampus e rispondono al direttore generale.
4. Lo Staff del Rettore e Direttore Generale è l'insieme di unità organizzative di secondo e terzo livello a supporto del Rettore, dei prorettori e del direttore generale. A queste unità si applicano le regole degli artt. 5, 7 e 8 del presente regolamento.

Art. 14 - Organizzazione dei servizi TA dei dipartimenti

1. Il funzionamento dei dipartimenti e la possibilità che la loro organizzazione sia articolata in più unità organizzative di sede o in altre forme organizzative sono disciplinati dal regolamento di funzionamento dei dipartimenti.
2. Nei dipartimenti sono individuate ambiti omogenei di servizi TA che possono essere presidiati da unità organizzative gestionali oppure da unità professionali o da titolari di incarichi specialistici o professionali in staff al direttore del dipartimento.
3. La possibilità di creare unità organizzative e attribuire incarichi a presidio di una filiera di attività dei dipartimenti è individuata dal modello organizzativo dei servizi TA definito dal direttore generale sulla base delle indicazioni degli organi di Ateneo.
4. L'organizzazione dei servizi TA dei dipartimenti può articolarsi in tre livelli che coincidono con quelli degli artt. 5, 7 e 8 del presente regolamento e ne seguono le regole. Il primo livello coincide con la direzione del dipartimento.
5. L'organizzazione dei servizi TA dei dipartimenti deve articolarsi secondo uno dei seguenti modelli:
 - a. modello "a pettine" o funzionale: i servizi TA sono presidiati da unità organizzative di tipo gestionale che, in base alla complessità rilevata, si configurano di secondo o di terzo livello (settore o ufficio) con le caratteristiche indicate dagli artt. 8 e 9 del presente regolamento. Tali unità organizzative sono di line e a diretto rimando del direttore del dipartimento. E' possibile costituire unità organizzative professionali o prevedere incarichi in staff al direttore del dipartimento per svolgere attività di studio e attività a diretto supporto della ricerca.
 - b. modello "verticistico": tutti i servizi TA del dipartimento sono coordinati da una unità organizzativa di secondo livello di tipo gestionale (settore) con le caratteristiche indicate dagli artt. 5, 7 e 8 del presente regolamento, a diretto rimando del direttore. Tale unità di secondo livello può articolarsi in unità gestionali di terzo livello (uffici) per il presidio delle singoli ambiti di attività. E' possibile costituire unità organizzative professionali o prevedere incarichi in staff al direttore del dipartimento per svolgere attività di studio e attività a diretto supporto della ricerca.
6. I servizi TA dei dipartimenti possono articolarsi secondo i seguenti ambiti:
 - a. Servizi amministrativi: attività di presidio della gestione amministrativa e contabile del dipartimento con particolare riguardo alla gestione dei procedimenti amministrativo-contabili di competenza (in particolare atti di gestione economico finanziaria), alla cura e gestione degli acquisti di beni e servizi, all'esecuzione di lavori e alla gestione amministrativa del personale del dipartimento, ai servizi generali di prima accoglienza, informazione e comunicazione interna;
 - b. Servizi tecnici di laboratorio: attività a presidio dei servizi tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca (organizzazione dei laboratori, corretto funzionamento e manutenzione delle apparecchiature, individuazione delle strumentazioni e del materiale necessario al funzionamento, servizi per la ricerca, rapporto con fornitori, controllo della spesa, gestione apparecchiature scientifiche, etc). Per la gestione di tali servizi un dipartimento può scegliere di adottare un modello polilaboratoriale a cui possono far capo diversi laboratori di tipo complesso e specialistico. Nei dipartimenti che uniscono ambiti disciplinari non aggregabili dal punto di

vista tecnico scientifico e logistico è possibile prevedere un'articolazione con più coordinatori, in accordo con la direzione generale.

- c. Servizi bibliotecari: attività a presidio dei servizi bibliotecari di catalogazione, prestito e altri servizi al pubblico interno ed esterno, programmazione degli acquisti, organizzazione della biblioteca, etc.
7. I servizi TA dei dipartimenti possono prevedere ruoli relativi a:
- a. servizi di sicurezza (di staff): attività a presidio della sicurezza, della supervisione della manutenzione dei locali e degli impianti.
 - b. servizi informatici (di staff): attività a presidio della gestione delle infrastrutture e apparecchiature informatiche di dipartimento e attività di aggiornamento dei siti in raccordo con i servizi centralizzati;
 - c. servizi tecnico ad elevato contributo tecnico-metodologico: attività di studio e ricerca su particolari programmi e progetti per personale di categoria EP (di staff);
 - d. funzioni specialistiche a supporto della ricerca e della didattica per personale di categoria C e D (di staff o line);
 - e. servizi specialistici che possono essere individuati a presidio di attività connesse a peculiari esigenze gestionali ad alta complessità, anche in ragione di modelli integrati di servizi già sperimentati e funzionanti nell'ambito di precedenti progetti di riorganizzazione, che siano validate dal direttore generale su proposta dei competenti uffici dell'Amministrazione Generale (es.: rapporti con l'esterno, comunicazione e fundraising; post laurea, dottorati di ricerca per la parte di competenza interna, ecc.). Tali servizi possono prevedere la costituzione di unità organizzative di line di secondo livello.
8. Qualora sia necessario presidiare attività o servizi TA propri di un ambito, ma non vi siano i requisiti di complessità o volume minimi per attivare una unità organizzativa o attribuire un incarico, tali attività o servizi possono essere presidiati da un'altra unità organizzativa o dal titolare di un incarico dello stesso dipartimento con competenze affini.
9. Per i dipartimenti di area medica, in ragione della inscindibilità delle funzioni di didattica, ricerca e assistenza ivi svolte, possono essere individuati modelli organizzativi ad hoc, in deroga al comma 5 del presente articolo, finalizzati a consentire una più efficace ed efficiente organizzazione delle risorse.

Art. 15 - Organizzazione dei servizi TA nelle vicepresidenze delle scuole

1. Le scuole hanno un'organizzazione multicampus e si articolano in vicepresidenze come disciplinato dal regolamento di funzionamento delle scuole.
2. Le vicepresidenze possono articolarsi in tre livelli che coincidono con quelli degli artt. 5, 7 e 8 del presente regolamento e ne seguono le regole. Il primo livello coincide con la vicepresidenza.
3. L'organizzazione dei servizi TA nelle vicepresidenze può articolarsi in unità di terzo livello di norma a presidio di due funzioni quali la programmazione didattica e gli affari generali con riferimento alle attività di supporto agli organi, accordi e convenzioni, contabilità, gestione amministrativa del personale di vicepresidenza, servizi generali di prima accoglienza, informazione e comunicazione interna.

4. Un'ulteriore articolazione può essere prevista per unità o ruoli di staff a presidio di servizi informatici, di sicurezza e/o di supervisione della manutenzione dei locali e per il presidio dei laboratori didattici specializzati.
5. Alla vicepresidenza della Scuola di Medicina e Chirurgia è riconosciuta la possibilità di articolare le unità di terzo livello tenuto conto sia delle due funzioni di cui al precedente comma, che di ulteriori funzioni in ragione delle peculiarità dei servizi da garantire.
6. Il personale delle vicepresidenze, sulla base di programmi concordati con i dipartimenti, può operare a supporto di gruppi di dipartimenti e, laddove emergano particolari fabbisogni, specializzarsi per singolo dipartimento anche operando presso la sede dello stesso.
7. Le vicepresidenze della stessa scuola operano in condizioni di autonomia gestionale e organizzativa nei limiti del presente regolamento. Il coordinamento tra i servizi TA delle vicepresidenze della stessa scuola è garantito da:
 - a. definizione comune di obiettivi e programmi;
 - b. programmazione comune delle risorse umane e strumentali;
 - c. definizione comune di standard generali o livelli minimi di servizio;
 - d. individuazione di un coordinatore amministrativo gestionale di scuola a diretto rimando del presidente che svolge una funzione di raccordo generale dei responsabili gestionali delle vicepresidenze.
8. Le vicepresidenze possono realizzare forme di gestione integrata dei servizi tra loro e con le aree di Campus.
9. La ripartizione dei processi macro, attività e riparto di competenze a supporto della didattica e dei servizi agli studenti, con riguardo ai rapporti tra aree dell'Amministrazione Generale, vicepresidenze delle scuole e dipartimenti è definita nel rispetto di quanto deliberato dagli organi di Ateneo.
10. Le vicepresidenze si rapportano con le unità di servizio didattico (unità organizzative di secondo livello preposte all'erogazione dei servizi agli studenti) nei principali ambiti quali: tirocinio e placement, orientamento in entrata e in itinere, gestione del percorso formativo e amministrativo degli studenti, mobilità internazionale e supporto tecnico-logistico alla didattica.

Art. 16 - Organizzazione dei servizi TA bibliotecari

1. Il funzionamento dei servizi bibliotecari e la loro possibilità di articolarsi in diverse forme organizzative è disciplinato dal regolamento di funzionamento del sistema bibliotecario d'Ateneo e si collega al presente per tutti i riferimenti riguardanti le modalità di attribuzione di incarichi di responsabilità, la distinzione tra attività di indirizzo e di gestione, nonché i relativi principi e criteri atti a favorire forme più efficienti ed efficaci di organizzazione del lavoro.

SEZIONE III - FUNZIONI DIRETTIVE E PREROGATIVE ORGANIZZATIVE

Art. 17 - Direttore generale

1. Il direttore generale, in coerenza con i principi generali in materia di organizzazione delle amministrazioni pubbliche e con lo Statuto di Ateneo, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione dei servizi TA e del personale TA dell'Ateneo.

Il direttore generale assume la responsabilità della funzione di gestione in linea con la programmazione delle risorse e gli indirizzi strategici dell'Ateneo, propone e attua gli assetti macro organizzativi dei servizi TA come indicato all'art. 6 dei Principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale, garantendo le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme.

2. Il direttore generale in particolare:

- a. dirige e coordina i dirigenti di Ateneo garantendo l'integrazione e la collaborazione tra le unità di primo livello dell'Amministrazione Generale per il raggiungimento degli obiettivi e il presidio dei servizi TA;
- b. coordina tutti i servizi TA di Ateneo, coadiuvato dai dirigenti, definendo regole e standard comuni per organizzarne in modo omogeneo e coerente il funzionamento;
- c. definisce i criteri per garantire la compatibilità tra le risorse a disposizione e il riconoscimento degli incarichi al personale TA dell'Ateneo;
- d. definisce il modello organizzativo dei servizi TA di cui agli art. 7, 11 del presente regolamento;
- e. dispone, su proposta del responsabile apicale di struttura, dell'organizzazione dei servizi tecnico amministrativi dei dipartimenti, delle vicepresidenze e, laddove previsto nel rispetto del presente regolamento, delle strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo.

Art. 18 - Dirigenti

1. I dirigenti, nel rispetto di quanto previsto dalle norme sulla dirigenza pubblica:

- a. curano l'attuazione degli obiettivi assegnati dal direttore generale, alla cui individuazione partecipano con attività istruttoria, di analisi e con autonome proposte;
- b. svolgono i compiti a essi attribuiti dal provvedimento di assegnazione dell'incarico dirigenziale;
- c. definiscono regole e impartiscono direttive a tutto il personale TA dell'Ateneo negli ambiti tecnici di propria competenza;
- d. definiscono la programmazione, la pianificazione delle attività e formulano i fabbisogni di risorse delle proprie aree agli organi di Ateneo attraverso i competenti uffici dell'Amministrazione Generale;
- e. collaborano con il direttore generale per determinare le scelte organizzative, supportati dai responsabili delle unità di secondo e terzo livello;
- f. definiscono l'organizzazione del lavoro e le articolazioni interne alle proprie aree, nel rispetto dei criteri e degli artt. 5, 7 e 8 del presente regolamento e degli indirizzi del direttore generale, garantendo le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme. I dirigenti definiscono i cambiamenti organizzativi con atti formali e li comunicano a tutti i soggetti interessati avvalendosi del supporto dei competenti uffici dell'Amministrazione Generale;
- g. individuano i responsabili di secondo e terzo livello delle proprie aree, nel rispetto dell'art. 10 del presente regolamento, coerentemente con gli assetti organizzativi di cui alla precedente lettera, nei limiti e secondo i criteri fissati dal direttore generale relativi alla compatibilità con le risorse a

disposizione per il riconoscimento degli incarichi al personale TA dell'Ateneo.

2. I dirigenti sono responsabili dei processi di gestione e sviluppo professionale delle persone loro assegnate, dei processi di comunicazione delle informazioni all'interno delle unità organizzative di cui sono a capo, che attuano in collaborazione con i responsabili di secondo e terzo livello.
3. I dirigenti sono responsabili della valutazione del personale TA loro assegnato e concorrono alla valutazione del personale assegnato alle altre componenti organizzative dell'Ateneo per la parte riguardante la corretta applicazione delle indicazioni tecniche relative alle materie di loro specifica competenza, secondo le regole del sistema di valutazione di Ateneo.

Art. 19 - Prerogative e poteri gestionali del direttore di dipartimento

1. Il direttore di dipartimento, in base alle deliberazioni del consiglio di dipartimento, definisce la programmazione, la pianificazione delle attività e dei servizi TA, e, in coerenza con quanto previsto dall'art. 16 comma 2 dello Statuto di Ateneo, formula proposte in ordine ai fabbisogni di risorse del proprio dipartimento e li propone agli Organi di Ateneo avvalendosi del supporto tecnico degli uffici dell'Amministrazione Generale.
2. Il direttore di dipartimento svolge un ruolo di indirizzo e coordinamento del personale TA assegnato, avvalendosi anche del contributo dei responsabili delle unità organizzative coinvolte. In particolare:
 - a. esercita poteri di direzione, specificazione e vigilanza nei confronti del personale TA assegnato;
 - b. esercita potere di vigilanza nei confronti delle risorse di beni e strumenti assegnati;
 - c. propone al direttore generale l'organizzazione dei servizi TA nell'ambito dei modelli individuati all'art. 14;
 - d. garantisce la formazione del personale TA in linea con i protocolli di Ateneo in materia di formazione;
 - e. è responsabile della valutazione del personale TA della sua struttura, per la parte relativa agli obiettivi assegnati e alle linee di indirizzo impartite, secondo le regole del sistema di valutazione del personale TA di Ateneo.
3. Il direttore di dipartimento, nell'ambito delle funzioni gestionali che gli vengono attribuite come indicato all'art. 6 dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale, svolge le seguenti attività relative all'organizzazione del lavoro e dei servizi TA:
 - a. assicura la ripartizione delle attività, l'assegnazione dei connessi compiti e le modalità di impiego dei propri collaboratori con riguardo al perseguimento degli obiettivi e alle priorità proprie del dipartimento e vigila sulla più ampia correttezza nell'esecuzione delle prestazioni lavorative avvalendosi dei rispettivi responsabili intermedi;
 - b. definisce i livelli minimi delle attività e dei servizi TA, sentiti i responsabili delle unità organizzative coinvolte, affinché siano in linea con le esigenze della propria utenza;

- c. propone l'organizzazione dei servizi TA del proprio dipartimento avvalendosi del supporto tecnico dei competenti uffici dell'Amministrazione Generale, secondo le norme del presente regolamento e gli indirizzi del direttore generale, tenendo conto delle esigenze espresse dal consiglio di dipartimento e dalla propria utenza. Le relative determinazioni sono adottate con atto del direttore generale o di un suo delegato;
 - d. propone al direttore generale i responsabili delle unità organizzative in coerenza con l'organizzazione dei servizi TA del proprio dipartimento, nel rispetto delle procedure di scelta dei responsabili individuate dall'Ateneo, e dei criteri fissati dal direttore generale relativi alla compatibilità con le risorse a disposizione per il riconoscimento degli incarichi al personale TA dell'Ateneo.
4. Il direttore di dipartimento esercita le attività gestionali attenendosi, con riferimento agli aspetti tecnico procedurali, alle indicazioni e specifiche definite e formalizzate dal direttore generale, dai dirigenti e dai responsabili dei servizi TA delle unità organizzative, oltre che contenute in apposite norme emanate dalle istituzioni competenti.
 5. Il direttore di dipartimento può delegare il responsabile di unità organizzativa di sede o il referente di ulteriori articolazioni di dipartimento per la firma di atti di natura gestionale riferiti al personale TA, docente e altre figure a supporto delle attività che opera nella sede o nell'articolazione sulla base dei principi generali dei regolamenti in materia e tenuto conto di quanto previsto dal Regolamento di funzionamento dei dipartimenti.
 6. Il direttore di dipartimento, i presidenti e i vicepresidenti delle scuole concordano, d'intesa con i dirigenti dell'Amministrazione Generale interessati, l'organizzazione dei servizi di supporto alla didattica come base per la realizzazione del piano triennale di cui all'art. 18 comma 4 dello Statuto di Ateneo.

Art. 20 - Prerogative e poteri gestionali del presidente e del vicepresidente della scuola

1. Per quanto attiene alle prerogative di ruolo del presidente e vicepresidenti in merito alla gestione dei servizi TA delle scuole e delle vicepresidenze si rinvia alle norme del regolamento di funzionamento delle scuole e all'art. 19 del presente regolamento in quanto compatibili.
2. Il presidente propone al consiglio della scuola il bilancio preventivo nonché la programmazione, la pianificazione delle attività e la rendicontazione delle risorse attribuite.
3. Il presidente propone al consiglio della scuola la ripartizione tra le vicepresidenze delle risorse assegnate alla scuola, in coerenza con le indicazioni espresse dal consiglio di amministrazione e raccorda le richieste delle singole vicepresidenze.
4. Presidente e vicepresidenti concordano, sentito il coordinatore gestionale della scuola e in linea con gli obiettivi generali e i livelli di qualità definiti dal consiglio della scuola, criteri comuni di organizzazione e gestione dei servizi comprese le modalità di gestione integrata dei servizi TA.
5. Laddove nella stessa sede di vicepresidenza insistano presidente e vicepresidente i poteri gestionali, di direzione, specificazione e vigilanza, spettano al vicepresidente.

SEZIONE IV - ORGANISMI DI RAPPRESENTANZA DEI CAMPUS

Art. 21 - Consigli di Campus

1. Ai sensi dell'art. 23 dello Statuto di Ateneo presso le sedi di Cesena, Forlì, Rimini, Ravenna, sono istituiti i consigli di Campus. I consigli di Campus sono organismi di rappresentanza delle comuni esigenze e istanze delle strutture didattiche e di ricerca che operano presso i Campus ove sono istituiti.
2. I consigli di Campus godono delle forme di autonomia previste dallo Statuto di Ateneo, svolgono le funzioni da esso assegnate e specificano gli indirizzi degli organi di Ateneo tenendo conto delle esigenze, delle peculiarità, e dei bisogni delle strutture didattiche e di ricerca dei Campus di riferimento.
3. I consigli di Campus in particolare:
 - a. promuovono il coordinamento e l'organizzazione dei servizi agli studenti, per il diritto allo studio, di supporto alla didattica e all' internazionalizzazione, alla ricerca e al trasferimento delle conoscenze, relativi ai dipartimenti, alle scuole, e loro articolazioni territoriali, nonché alle altre eventuali strutture (ex art. 25 dello Statuto di Ateneo) operanti nelle sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini;
 - b. in linea con gli indirizzi politici degli organi di Ateneo e con quelli gestionali di cui è responsabile il direttore generale, agiscono anche attraverso il perseguimento di protocolli tra le strutture operanti nelle sedi sopra richiamate, per regolare forme di collaborazione necessarie allo svolgimento di attività comuni e all'utilizzo di risorse;
 - c. approvano la programmazione finanziaria a supporto delle attività di propria competenza e le linee di indirizzo relative alla programmazione dei servizi agli studenti e per il diritto allo studio e dei servizi di supporto alla didattica, all'internazionalizzazione, alla ricerca e al trasferimento tecnologico ed esprimono agli organi dell'Ateneo i pareri di cui alle lettere c), d), e), del comma 5 dell'Art. 23 dello Statuto di Ateneo;
 - d. individuano i criteri guida per la definizione del modello di coordinamento dei servizi tecnici amministrativi a supporto delle strutture del Campus e dei criteri generali per i livelli di servizio delle aree di Campus anche al fine di garantire la qualità dei servizi di supporto agli studenti e alle attività didattiche e di ricerca;
 - e. forniscono parere preventivo al direttore generale in merito alla definizione del modello generale di organizzazione dei servizi TA per le parti relative ai servizi di Campus;
 - f. acquisiscono dal dirigente dell'area di Campus relazioni periodiche funzionali a verificare la coerenza dei livelli di mantenimento degli standard di servizio individuati con l'insieme delle risorse gestite.
4. Le azioni di cui al comma 3 si esercitano anche attraverso la valutazione della qualità dei servizi erogati, effettuata sulla base del materiale predisposto dai dirigenti delle aree dei Campus. I consigli di Campus possono evidenziare al direttore generale gli elementi di maggiore criticità funzionali a ripensare l'organizzazione delle attività attraverso i dirigenti preposti.
5. L'organizzazione dei servizi TA dei Campus deve essere coerente anche con gli accordi, convenzioni e protocolli promossi in linea con gli indirizzi degli organi di Ateneo, con i soggetti istituzionali pubblici e privati del territorio.

Art. 22 - Coordinatore di Campus

1. Il consiglio di Campus si esprime tramite il coordinatore di Campus.
2. Il coordinatore di Campus in particolare:
 - a. verifica il buon andamento dei servizi di Campus;
 - b. esercita una generale funzione di indirizzo e coordinamento rispetto alle aree di Campus interloquendo con i dirigenti dei Campus rispetto alle esigenze, alle peculiarità, ai bisogni delle strutture didattiche e di ricerca dei Campus di riferimento;
 - c. assicura il necessario raccordo istituzionale con gli organi di Ateneo;
 - d. formula al direttore generale, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 21 comma 4, le proposte di miglioramento dei servizi anche sentendo il dirigente dell'area di Campus;
 - e. è sentito dal direttore generale in merito alla valutazione dei dirigenti relativamente al proprio Campus;
 - f. promuove accordi, convenzioni e protocolli in qualità di rappresentante istituzionale del consiglio di Campus.

Art. 23 - Consiglio di coordinamento dei Campus

1. Ai sensi dell'art. 24 dello Statuto di Ateneo, il Consiglio di Coordinamento dei Campus è l'organismo di raccordo e di generale coordinamento delle iniziative promosse nei Campus nel rispetto degli indirizzi degli organi di Ateneo. Il consiglio individua, inoltre, linee comuni per declinare gli indirizzi degli organi di Ateneo rispetto alle esigenze, alle peculiarità, ai bisogni delle strutture didattiche e di ricerca presenti nei Campus.
2. Il consiglio di coordinamento dei Campus contribuisce alla verifica della qualità dei servizi agli studenti e per il diritto allo studio e dei servizi di supporto alla didattica, all'internazionalizzazione e alla ricerca; fornisce i pareri e le proposte al Consiglio di Amministrazione di cui ai commi b), c) d), dell'art. 24 dello Statuto di Ateneo; monitora e verifica, per quanto di competenza, l'attuazione di accordi istituzionali per lo sviluppo dei Campus; segnala anche al direttore generale esigenze, peculiarità e bisogni comuni a tutte le strutture didattiche e di ricerca dei Campus riferibili al funzionamento dei servizi TA erogati dalle aree di Campus in modo da funzionalizzarne l'attività.

SEZIONE V – SISTEMI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Art. 24 - Sistema integrato di programmazione e controllo

1. Il funzionamento specifico dei sistemi di programmazione e controllo è disciplinato dal regolamento per la finanza e la contabilità, cui si rinvia nei limiti dei principi generali indicati dal presente articolo.
2. La metodologia di lavoro dei servizi TA di Ateneo si fonda sulla pianificazione strategica, sulla programmazione operativa, nonché sulla coerente programmazione delle risorse.
3. Il processo di programmazione e controllo è finalizzato a:
 - a. definire gli obiettivi della gestione e le dotazioni ad essi correlate;

- b. valutare il raggiungimento degli obiettivi.
4. Gli strumenti di cui l'Ateneo si avvale per le finalità indicate nei commi 1 e 2 del presente articolo, sono il piano strategico e gli obiettivi dirigenziali. La programmazione ha una periodicità annuale e pluriennale.
 5. La pianificazione definita dagli organi di Ateneo indica:
 - a. la missione e la visione dell'Ateneo;
 - b. gli indirizzi strategici pluriennali che guidano le azioni dell'Ateneo;
 - c. gli obiettivi e le strategie generali che l'ente intende perseguire prioritariamente;
 - d. gli obiettivi operativi e le linee di azione concrete per la realizzazione degli obiettivi;
 - e. i responsabili degli obiettivi e delle dotazioni di cui ai punti precedenti;
 - f. i principali criteri e indicatori per misurare il raggiungimento degli obiettivi e gli standard cui attenersi per l'erogazione dei servizi come previsto all' art. 5 comma 4 dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale.
 6. L'Ateneo adotta un modello organizzativo che consente le funzioni di programmazione, il controllo di gestione, la valutazione dei dirigenti e del personale.
 7. Il sistema di controlli interni si configura in modo integrato per garantire il buon funzionamento dell'ente e si informa ai principi di efficienza, economicità, pubblicità e trasparenza.

SEZIONE VI - SISTEMI DI VALUTAZIONE

Art. 25 - Sistema di valutazione della dirigenza

1. La valutazione dei dirigenti è finalizzata ad individuare i punti di forza e le aree di miglioramento in relazione alle prestazioni dei dirigenti e a predisporre mirate azioni formative, di sviluppo professionale e organizzativo al fine di responsabilizzarne l'azione. Della valutazione si tiene conto ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.
2. I criteri generali e la metodologia di valutazione sono contenuti nel Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance cui si rinvia nel rispetto delle normativa in materia e di quanto previsto dai contratti collettivi di lavoro.

Art. 26 - Valutazione del personale

1. I principi e i criteri relativi alla valutazione del personale TA di Ateneo sono definiti dal Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance cui si rinvia. Le regole dei sistemi di valutazione devono essere coerenti con il presente regolamento.

SEZIONE VII – PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE

Art. 27 - Programmazione del personale

1. La programmazione del personale TA deve essere coerente e fare riferimento ai documenti che esplicitano le strategie dell'Ateneo.
2. Le decisioni inerenti la programmazione del personale devono fare riferimento ad indicatori quantitativi e qualitativi definiti dagli organi di Ateneo, pertinenti al tipo di unità organizzativa. La programmazione del personale è differenziata per categorie contrattuali e famiglie professionali, deve tener conto dell'assetto multicampus e deve essere coerente con gli assetti organizzativi dell'Ateneo.
3. La programmazione del personale TA è finalizzata al migliore funzionamento dei servizi TA. Per il dimensionamento degli organici delle strutture di norma ci si avvale di analisi ed indicatori riguardanti la copertura delle professionalità necessarie per ricoprire i principali ruoli di responsabilità gestionali e tecnici sulla base degli organigrammi formalizzati, le dimensioni della struttura, le attività a progetto e gli obiettivi di discontinuità anche attraverso forme di ri-equilibrio interno finalizzate ad un miglior impiego delle risorse.
4. La programmazione del personale deve tener conto della sostenibilità organizzativa ed economica nel tempo delle politiche di organizzazione del lavoro, gestione e sviluppo del personale nel loro complesso.

DISPOSIZIONI FINALI E TRANSITORIE

Art. 28 - Allegati al regolamento e relativi iter di modifica

1. L'allegato 1 - criteri minimi per il riconoscimento delle unità organizzative – e l'allegato 2 - glossario - non costituiscono parte integrante del presente regolamento.
2. L'allegato 1, cui il presente regolamento rinvia per la disciplina dei requisiti minimi vincolanti per la costituzione delle unità organizzative, è formalizzato, anche per successive integrazioni o modifiche, con specifica disposizione del direttore generale.

Art. 29 - Entrata in vigore

1. Il presente regolamento entra in vigore e ha efficacia dal giorno della sua pubblicazione nel Bollettino Ufficiale di Ateneo.

Art. 30 - Disposizioni transitorie

1. Le unità organizzative già presenti alla data di entrata in vigore del presente regolamento che presentano requisiti incompatibili con esso, adeguano i propri organigrammi entro un tempo massimo di dodici mesi.

Art. 31 - Disposizioni transitorie relative alla gestione degli spazi in ragione della riorganizzazione delle componenti di Ateneo secondo le disposizioni della Legge 240/2010.

1. Nelle more dell'assegnazione definitiva degli spazi alle componenti dell'Ateneo è possibile prevedere forme di utilizzo degli spazi da parte delle componenti e proprie articolazioni non formalmente assegnatarie delle stesse regolate da specifici protocolli. I protocolli devono disciplinare l'utilizzo degli spazi e le responsabilità connesse alla sicurezza.

2. Completata l'assegnazione formale degli spazi alle componenti dell'Ateneo assegnatarie è possibile prevedere forme di gestione comune degli spazi secondo quanto previsto all'art. 6 comma 6 lettera d dei principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e personale.

ALLEGATI

Allegato 1 – Criteri minimi per il riconoscimento delle unità organizzative

Allegato 2 – Glossario

Allegato 1 - Criteri minimi per il riconoscimento delle unità organizzative

La tabella espone, per ciascuna tipologia di unità organizzativa l'indicazione del numero minimo di personale TA assegnato. Il numero minimo comprende le persone assunte a tempo determinato e indeterminato (non sono conteggiate le collaborazioni a qualsiasi titolo) e il responsabile della unità organizzativa. Per finalità e attività effettivamente differenti seppur potenzialmente complementari è riconosciuta la formula della co-assegnazione. Il numero minimo deve essere rispettato al momento della creazione della unità organizzativa.

Tipologia unità organizzativa e livello	Criteri dimensionali
Settore (secondo livello)	5 persone assegnate
Ufficio (terzo livello) per aree amministrative, dipartimenti di area medica, vicepresidenze	3 persone assegnate
Servizi tecnici di coordinamento laboratori nei dipartimenti (secondo livello)	5 persone assegnate
Laboratorio (inteso come unità organizzativa ai soli fini del riconoscimento di responsabilità per il personale TA)	3 persone assegnate e ulteriori criteri di complessità come indicato nelle linee guida per il riconoscimento posizioni organizzative di Ateneo

Per la costituzione delle unità professionali, di progetto, di processo o di standardizzazione ai sensi art. 8 comma 5 del regolamento non sono previsti criteri minimi di personale assegnato oltre al responsabile dell'unità stessa.

Allegato 2 – Glossario

(Il presente glossario come previsto nell'art. 28 potrà essere periodicamente arricchito e integrato)

Competenza: comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro e nello sviluppo professionale e personale. Esistono diversi modelli che classificano l'insieme delle competenze professionali possedute da una persona. Più in generale alcune definizioni di competenza convergono nel ritenere incluse nel concetto di competenza anche altre dimensioni che si esplicitano ad esempio in atteggiamenti, immagine di sé e aspetti motivazionali propri della persona.

Delega: la delega sul piano organizzativo gestionale può essere intesa come:

- delega di funzione: comporta l'attribuzione dell'esercizio del potere da un soggetto ad un altro soggetto; è quindi un atto amministrativo organizzatorio, discrezionale che ha carattere di temporaneità. Tale delega è ammissibile solo nei casi espressamente previsti dalla legge, come per le deleghe di funzioni dirigenziali ai sensi del d. lgs. 165/01, e deve essere sempre conferita per iscritto.
- delega di firma: comporta l'autorizzazione da parte del responsabile della struttura di apporre la firma in calce ad un atto/provvedimento. Quest'ultimo rimane proprio del delegante e non diviene di pertinenza di chi lo ha firmato per delega, con la conseguenza che il delegante sarà ritenuto unico responsabile dell'atto. Tale delega risponde ad esigenze di speditezza dell'attività amministrativa.

La delega inoltre può essere prevista tra organi (delega interorganica) che nell'Ateneo è regolata dallo Statuto (art. 3 comma 4).

Differenziazione: processo organizzativo fondamentale che consente di scomporre i compiti unitari e generali dell'organizzazione in compiti diversi ciascuno dei quali avrà caratteristiche proprie e richiederà competenze e strumenti specifici. Si tratta quindi di un processo di divisione dei compiti che consente di individuare un sistema di ruoli (il chi fa cosa nell'organizzazione) e quindi di specializzare i membri o gruppi dell'organizzazione su una parte di un compito più generale. I criteri più diffusi attraverso i quali si concretizza la specializzazione possono essere: su base numerica, su base temporale, funzionale, per area geografica/localizzazione, per prodotto, per progetto finalizzato a specifiche unità/gruppi.

Equità distributiva e correttezza procedurale e interazionale: riguarda la percezione di trovarsi in un'organizzazione in cui esiste un'equità sostanziale nelle modalità di distribuzione delle risorse, nella definizione delle procedure e delle regole sottese ai rapporti e negli scambi tra ciò che è dovuto e ciò che si dà e si riceve, per quanto riguarda l'impegno, le ricompense, il rispetto e le relazioni interpersonali. Comunemente se ne distinguono tre accezioni: procedurale, che riguarda le regole con cui si opera; distributiva, che riguarda gli aspetti quantitativi di suddivisione delle risorse; interazionale, che riguarda i modi di relazione tra responsabile e collaboratore e più in generale tra le persone all'interno dei gruppi di lavoro e nell'organizzazione.

Famiglia professionale: può essere intesa come una "comunità" che condivide un sistema di conoscenze tacite e/o codificate e un linguaggio comune che al tempo stesso attiva un continuo processo d'apprendimento attraverso l'esperienza lavorativa, rappresentando, altresì, un riferimento chiave nei processi di knowledge management. La famiglia professionale, rappresentando un sistema integrato di ruoli (operativi, tecnici, specialistici e manageriali) che presidia tipicamente una funzione o un processo lavorativo, costituisce

l'anello di collegamento tra i saperi individuali e i saperi organizzativi. Ciascuna famiglia professionale è caratterizzata da competenze tecnico professionali omogenee, presidiando ambiti di attività ampi e diversi in coerenza con quanto previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro e dal sistema di responsabilità e autonomia coerenti alla categoria di appartenenza.

Integrazione: processo organizzativo necessario e conseguente a quello di differenziazione che consente, una volta scomposti i compiti e gli impegni organizzativi, di riportare ad unità ciò che si è diviso. L'integrazione è perseguibile attraverso alcune modalità quali ad esempio: il sistema dei capi/responsabili sia apicali che intermedi, le norme e le procedure, le tecnologie informatiche (che assolvono anche ad una finalità di differenziazione). Ulteriori modalità per favorire l'integrazione, da considerare anche in ragione della complessità organizzativa e dell'ambiente esterno entro cui si opera, fanno riferimento alle strategie e al sistema dei valori condivisi.

Macrostruttura: per macrostruttura si intende la definizione e rappresentazione del sistema di integrazione e differenziazione dei processi, del potere e dell'autorità in un'organizzazione e si esplicita attraverso gli assetti organizzativi ovvero organigrammi e funzionigrammi.

Microstruttura: è l'organizzazione operativa che ha il compito di "fare le cose"; sono quindi le unità organizzative articolate in diversi livelli, all'interno di una struttura organizzativa, che si suddividono attività e compiti, in base alle competenze specifiche richieste. Ciascuna unità organizzativa è costituita da più persone o da gruppi di persone che, nei confini di quel sottosistema definito, realizzano insieme di compiti omogenei (per tempo, territorio, tecnologia) o processi identificati (la conversione di input più o meno definiti in output più o meno definiti, attraverso modalità relativamente precisate da una procedura, da un programma, da un set comunicativo, da regole del gioco, da un processo comunicativo, da un contesto formativo, ecc.); le unità concrete a cui si fa riferimento sono ad esempio un ufficio o un gruppo di lavoro. Per l'Ateneo le unità organizzative hanno le caratteristiche riportate agli articoli 5 e 8 del presente regolamento. Il funzionamento delle unità organizzative dipende dalle logiche definite a livello di macrostruttura, dalla mission, dalle forme di coordinamento e controllo, dal tipo di relazioni che la stessa microstruttura ha con altre microstrutture interne ed esterne, dalla natura del servizio e delle attività da erogare, dagli strumenti e attrezzature, dal sistema delle regole e procedure e dal sistema dei ruoli interno.

Organigramma: l'organigramma ha la finalità di rappresentare la macrostruttura nella sua dimensione verticale identificando chiaramente le relazioni di dipendenza gerarchica; esso descrive la struttura organizzativa attraverso l'esplicazione delle responsabilità organizzative funzionali che coordinano e riportano al vertice. L'organigramma deve rappresentare la realtà, è una fotografia dell'esistente a livello macro. La dimensione dell'organizzazione che viene letta mediante l'organigramma è quella formale dove sono evidenziate relazioni di sovraordinazione e subordinazione, chiarendo quali sono le unità operative coordinate da una specifica struttura (e cioè a chi sia sovraordinata) e a chi risponda tale struttura (cioè a chi sia subordinata).

Poteri di macro organizzazione: riguardano l'alta amministrazione ovvero le linee fondamentali di organizzazione delle strutture di livello apicale (per es. dipartimenti, scuole) e di maggiore rilevanza che spetta agli organi politici o di governo di un ente.

Poteri gestori: si individuano in particolare:

- potere direttivo consiste nel potere di specificazione dell'attività lavorativa attraverso la determinazione delle concrete modalità di esecuzione delle prestazioni, nonché

nell'emanazione delle disposizioni concernenti l'organizzazione del lavoro, stabilendo una determinata disciplina tecnica del lavoro (es. orari, turni etc.);

- potere gerarchico designa la posizione di supremazia del datore di lavoro quale "capo dell'impresa" dal quale "dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori" (art. 2086 codice civile);
- potere di organizzazione è una particolare forma di potere riconosciuta alla dirigenza pubblica connessa all'organizzazione micro della propria struttura e alla relativa gestione del personale;
- potere di vigilanza è diretto a verificare che l'esecuzione dell'attività lavorativa venga effettuata secondo le modalità stabilite dal datore di lavoro.

Rapporti di equiordinazione: due o più strutture, unità organizzative o organi possono essere collocati anche sullo stesso piano, cioè in una posizione di equiordinazione. In questo caso i rapporti che si instaurano possono essere di parità o di primazia. La parità si ha quando le strutture, le unità organizzative o gli organi hanno i medesimi poteri anche se riferiti a materie (competenze) diverse. La primazia si ha quando tra più strutture, unità organizzative o organi, uno di essi pur avendo i medesimi poteri, per il raggiungimento di particolari fini, assume una posizione prevalente.

Rapporti di subordinazione: la subordinazione si ha quando una unità organizzativa è sottoposta ad un'altra unità organizzativa. La relazione in questo tipo di rapporto funziona per gerarchia e direzione e anche in taluni casi attraverso forme di controllo e delega. La gerarchia è quel rapporto che si realizza quando un ufficio viene sottoposto ai poteri di comando, di indirizzo e di controllo di un altro ufficio. Essa si esplica attraverso ordini, istruzioni, atti di coordinamento, ecc. La direzione consiste nella determinazione da parte di un ufficio nei confronti di un altro di un obiettivo da perseguire. Essa si concretizza mediante direttive, cioè atti che si limitano a definire i fini, lasciando al destinatario ampia discrezionalità in ordine alla scelta delle modalità e dei mezzi. Il controllo si concretizza in una verifica operata da un ufficio della corrispondenza dell'attività svolta da un altro ad un indirizzo definito in via preventiva a livello normativo o amministrativo e, in caso negativo, nella misura di un'azione sanzionatoria.

Ruolo organizzativo: è un insieme di diritti e di doveri che definiscono ufficialmente il comportamento di chi occupa una determinata posizione organizzativa. In termini più concreti un ruolo consiste in comportamenti che gli altri si aspettano da chi lo ricopre e svolge. Più in generale rappresenta il sistema di aspettative e di norme che l'organizzazione esercita sulla persona che occupa una determinata posizione organizzativa, compreso il modo effettivo con cui il titolare di un ruolo interpreta tali aspettative, arricchendole con la propria esperienza e traducendole in prestazioni soddisfacenti.

Utente: il termine utente è inteso con il significato di fruitore finale del prodotto/servizio a qualsiasi livello. Si fa riferimento al concetto di utente interno ogni volta che il prodotto/servizio è fornito/richiesto tra unità organizzative/ruoli della medesima organizzazione.