



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

Il Direttore Generale

## VISTI

- il D.Lgs. 165/2001 recante norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche;
- il vigente Statuto dell'Università degli Studi di Firenze, e in particolare l'art. 19, comma 2, con cui è assegnata al Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi;
- il CCNL vigente del comparto Istruzione e Ricerca;
- la delibera del Consiglio di Amministrazione del 29 novembre 2022, con cui sono state condivise le priorità di intervento sull'assetto micro-organizzativo e sulla cultura organizzativa;
- il Piano Strategico 2022-2024 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 giugno 2022;

## DATO ATTO

- della condivisione con le Organizzazioni Sindacali e con la Rappresentanza Sindacale Unitaria, nel tavolo del 22 gennaio 2024, del documento "Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree";
- dei contenuti dell'istruttoria "Linee guida di progettazione organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale" sottoposta al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2024, in cui sono rappresentati i limiti connessi all'assetto attuale e le ulteriori esigenze emerse, il percorso di evoluzione dell'assetto organizzativo progettato per il loro superamento e soddisfazione e la coerenza del percorso stesso con il contesto maturato e con le strategie adottate;

## VISTE inoltre

- la delibera relativa alla suddetta istruttoria, con cui il Consiglio, nell'ambito delle funzioni di indirizzo assegnate ed esercitate, ha conseguentemente approvato i contenuti del documento "Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree";
- l'approvazione, nella medesima seduta, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026, in cui è ulteriormente delineato il percorso di graduale evoluzione dell'assetto organizzativo;

### Funzioni Direzionali

Piazza San Marco,4 – 50121 Firenze  
telefono: +39 055 2757265 | e-mail: [staffapo@unifi.it](mailto:staffapo@unifi.it)  
P.IVA | Cod. Fis. 01279680480



**CONSIDERATO** opportuno proseguire, nel quadro di premesse rappresentato, i processi di riorganizzazione delle Aree dell'Amministrazione Centrale in corso e da avviare, tramite la graduale implementazione delle suddette "Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree", anche in ossequio alle citate delibere del Consiglio di Amministrazione, e in previsione dell'applicazione alle Unità organizzative di secondo livello del nuovo sistema di pesatura delle posizioni organizzative adottato dall'Ateneo;

**RITENUTO** pertanto, come premessa necessaria agli ulteriori interventi organizzativi da realizzare, di approvare e adottare il documento "Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree" allegato al presente provvedimento, di cui costituisce parte integrante (ALL. 1);

Tutto ciò premesso,

**DECRETA**

di approvare e adottare il documento "Linee Guida di progettazione organizzativa delle Aree" allegato al presente provvedimento, di cui costituisce parte integrante (ALL. 1), sottolineando:

- la gradualità necessaria a ridisegnare, testare e consolidare gli assetti, fino a giungere, a regime, al superamento di quanto disposto con D.D. 344/2015 (Linee Guida per la riorganizzazione delle funzioni tecnico-amministrative di Ateneo);
- la progressività nel conciliare l'implementazione delle novità e la garanzia di continuità delle attività e dei servizi erogati;
- l'opportunità di attivare e mantenere canali di condivisione e informazione relativi all'evoluzione del percorso adottato.

Firenze,

Il Direttore Generale  
(dott. Marco Degli Esposti)

## LINEE GUIDA DI PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA DELLE AREE

Le linee guida di progettazione organizzativa mirano a soddisfare le seguenti finalità:

- definire criteri di organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi (di seguito denominati “servizi TA”) basati su regole e tecniche di analisi e progettazione scientificamente riconosciute, volti a configurare un assetto gestionale coerente con il raggiungimento degli obiettivi dell’Ateneo, come declinati nel PIAO;
- promuovere un modello organizzativo che favorisca l’autonomia e la responsabilizzazione delle strutture e delle persone.

L’insieme delle regole e delle tecniche evolveranno nel corso del processo di adeguamento organizzativo, sulla base delle risultanze che deriveranno dallo stesso e coerentemente con l’evoluzione della cultura organizzativa.

Pertanto, le presenti linee guida definiscono le prime regole per la **progettazione della microstruttura interna alle Aree dell’Amministrazione**. Nel percorso di evoluzione dell’organizzazione verranno definite le regole per la progettazione dell’organizzazione interna delle Strutture non facenti parte dell’Amministrazione Centrale.

In particolare, ulteriori cantieri di evoluzione dell’assetto organizzativo, per i quali verranno definite specifiche linee guida sono:

- l’assetto interno alle amministrazioni dei Dipartimenti
- l’organizzazione delle funzioni tecniche a supporto della ricerca (Dipartimenti/Centri).

### 1. ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI TECNICO AMMINISTRATIVI DI ATENEO

#### 1.1 Il modello organizzativo generale dei servizi TA di Ateneo

Il modello organizzativo generale dei servizi TA di Ateneo è disciplinato dallo Statuto e dalle delibere degli Organi accademici - con le quali sono definite le strutture di primo livello e le relative competenze - e comprende l’Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e le altre Strutture di Ateneo<sup>1</sup>.

#### 1.2 Caratteristiche delle Unità organizzative interne alle Aree

Le Unità organizzative (di seguito denominate “UO”) si differenziano a seconda della:

1. durata;
2. natura delle attività svolte;
3. carattere “gestionale” delle stesse.

In base alla **durata** le UO si caratterizzano in:

- *permanenti*: per il presidio di funzioni istituzionali di carattere continuativo;

---

<sup>1</sup> Si specifica che i criteri di progettazione delle strutture non centrali saranno definiti in un secondo momento.



- *temporanee*: per conseguire specifici obiettivi o per la realizzazione di programmi/progetti aventi una durata predefinita ovvero per svolgere, in periodi definiti, funzioni di integrazioni tra più unità.

In base alla **natura delle attività svolte** le UO si caratterizzano in:

- *staff*: sono a diretto rimando dei vertici apicali delle unità di primo livello e supportano l'attività.
- *line*: sono finalizzate allo svolgimento di attività gestionali ovvero all'erogazione di servizi.

Le UO di staff e di line possono essere di secondo o di terzo livello a seconda della complessità delle attività gestite.

In base al **carattere gestionale** le UO si caratterizzano in:

- a) *gestionali*: assicurano l'esercizio di funzioni continuative istituzionali e sono di tipo permanente.

Le UO di tipo gestionale delle AREE possono essere articolate su due livelli, secondo una scala decrescente in termini di complessità gestita e conseguente livello di responsabilità associata. Il livello di complessità è valutato mediante il sistema di valutazione delle PO adottato dall'Amministrazione. In particolare, il primo livello è costituito dalle Aree stesse mentre i livelli successivi sono:

- **Secondo livello - Settore**: per il presidio e coordinamento di uno o più ambiti di attività all'interno di un macro-processo. Devono avere assegnate risorse professionali e/o materiali e possono articolarsi in unità di terzo livello qualora sia necessario specializzare diversi ambiti di attività. In tal caso, l'articolazione interna minima di un settore è di n° 2 Uffici;
  - **Terzo livello - Ufficio**: finalizzati all'esercizio o al coordinamento di attività o servizi omogenei. Devono avere assegnate risorse professionali (almeno due unità di personale oltre il Responsabile) e/o materiali.
- b) *non gestionali*: si tratta di unità permanenti o temporanee per il perseguimento di determinati obiettivi e per il presidio di attività di natura eterogenea, non continuativa ovvero caratterizzate dallo svolgimento di attività che richiedono alta specializzazione professionale. In particolare, le UO si differenziano in:
    - **UO professionale**: per lo svolgimento di funzioni che richiedono l'iscrizione a ordini professionali o alti livelli di specializzazione e competenza.
    - **UO di processo**: per il coordinamento di attività gestionali o professionali necessarie alla realizzazione di un processo trasversale, strategico o complesso e di carattere continuativo. Implica la capacità di indirizzare l'attività delle UO e delle persone coinvolte all'interno dello stesso processo, nonché la responsabilità del risultato finale.
    - **UO di progetto**: implica la gestione delle persone assegnate temporalmente per il periodo di realizzazione del progetto. Alle UO di progetto può essere assegnato un budget finanziario.



- **UO di standardizzazione:** finalizzate alla definizione di standard, regole comuni, iter e procedure condivise relative ad un processo omogeneo o ad attività presidiate da più UO gestionali. Ha il compito di uniformare le attività e formulare proposte per innovare iter, procedure, modalità di esecuzione.

La progettazione delle UO deve rispettare adeguati requisiti dimensionali e di complessità, che ne giustifichino l'istituzione. L'Amministrazione potrà sperimentare configurazioni organizzative mediante la costituzione di unità ad hoc, di regola temporanee. Sulla base di questi criteri verrà progettata la microstruttura delle Aree dell'Amministrazione.

La riorganizzazione delle Aree prevederà il tendenziale assorbimento delle funzioni di responsabilità e specialistiche all'interno degli organigrammi progettati sulla base dei suddetti criteri, fatto salvo il riconoscimento di specifiche professionalità.

È infatti possibile, come previsto dal CCNL (Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e ricerca - Periodo 2019-2021 - del 18 Gennaio 2024) agli artt. 87 e 88, l'affidamento di incarichi:

- per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità, di prevalente contenuto professionale nel caso in cui sia richiesta l'iscrizione ad albi professionali;
- per l'Area dei Funzionari, di natura specialistica o professionale che richiedano lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali.

Gli incarichi a contenuto specialistico o professionale possono essere affidati sia all'interno di UO che a diretto rimando della Direzione Generale o del Responsabile di primo livello (Dirigente).

## 2. LINEE GUIDA PER L'AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

La Responsabilità delle Unità organizzative è attribuita mediante specifici incarichi temporanei.

Gli incarichi sono affidati, di norma, con durata annuale, e rinnovati con una durata pluriennale (massimo 3 anni) al 31.12 di ogni anno salvo sopraggiunte necessità organizzative.

Gli incarichi devono esplicitare il contenuto della posizione e le specifiche responsabilità attribuite mediante gli stessi. In particolare, l'incarico deve specificare gli obblighi normativi rientranti fra le responsabilità della UO, i bisogni da soddisfare, i servizi da gestire e i processi da presidiare per il raggiungimento di specifici risultati.

Gli incarichi di responsabilità sono assegnati previo avviso di ricognizione. Nel caso di incarichi a personale di categoria EP, considerato il vincolo di conferimento dell'incarico alle persone inquadrare in tale categoria, possono non configurarsi le condizioni per l'inserimento della posizione in un avviso di ricognizione.

Nel caso l'avviso di ricognizione non dia esito positivo, il DG provvede direttamente all'affidamento degli incarichi. In caso di temporanea assenza o impedimento del titolare di un incarico, l'Amministrazione può affidare un incarico *ad interim* ad altro dipendente.

Per la revoca degli incarichi valgono le casistiche definite dal CCNL.

### 3. PESATURA DEGLI INCARICHI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Per quanto riguarda gli incarichi di secondo livello dell'Amministrazione Centrale la loro pesatura avverrà in base al sistema adottato dall'Amministrazione, basato sulla Metodologia Quick Job - Deloitte<sup>2</sup>.

In relazione agli incarichi conferiti nell'ambito del Sistema Bibliotecario e del Sistema Museale restano provvisoriamente confermate le pesature vigenti nelle more di definire un sistema coerente con la peculiarità delle attività svolte.

Per gli incarichi di terzo livello, è parimenti prevista la collocazione in fasce a seconda della complessità delle attività e dell'entità delle risorse assegnate.

#### 3.1. Impatto sul budget per le posizioni organizzative

Gli interventi in essere saranno compatibili con il budget stanziato in sede di accordo per il riparto del fondo salario accessorio 2023. L'evoluzione del fabbisogno verrà esaminata in sede di trattativa per il riparto del fondo 2024.

All'esito del processo di riorganizzazione nonché in base alle risorse disponibili verranno rivalutati gli importi delle indennità.

### 4. PESATURE DELLE PO DI SECONDO LIVELLO DELL'AMINISTRAZIONE CENTRALE

Il sistema di pesatura agisce nell'ambito di un modello professionale che persegue, tra l'altro, l'obiettivo di attuare coerenza e coesione tra i bisogni dell'organizzazione, la normativa vigente e lo sviluppo professionale e retributivo dei singoli, nell'ambito di una più generale politica di valorizzazione delle risorse umane.

Il collegamento tra incarichi attribuiti e politiche retributive si attua integrando e qualificando competenze e organizzazione e partendo dall'analisi e descrizione delle posizioni organizzative presenti in Ateneo, valutandone e "pesandone" l'ampiezza di competenze, l'eterogeneità di attività/processi/funzioni presidiati, la complessità gestita e l'autonomia impiegata nel gestirla, il livello di responsabilità e l'impatto sui risultati.

Ogni posizione organizzativa individuata viene analizzata e classificata attraverso un metodo di valutazione che si fonda sul principio secondo cui ogni posizione organizzativa esiste in quanto ad essa è assegnato un obiettivo e per raggiungerlo occorrono competenze e assunzione di responsabilità.

Il sistema di pesatura analizza tre macroaree:

- A. **COMPETENZE:** conoscenze acquisite ed esperienza necessaria, ampiezza e profondità delle competenze applicate al contesto e alla struttura gestita;
- B. **COMPLESSITÀ:** complessità delle problematiche da affrontare e risolvere;

<sup>2</sup> La metodologia è stata sviluppata dalla Società Deloitte nell'ambito di un progetto di cooperazione interuniversitaria, che ha coinvolto la maggior parte degli Atenei di dimensioni e complessità comparabili con l'Ateneo fiorentino.



C. **RISULTATI**: dimensione economica da presidiare, impatto sui risultati e assunzione di responsabilità.

Ognuna di tali macroaree è suddivisa al suo interno in fattori, il cui posizionamento determina il valore complessivo della posizione, denominato classe, a cui corrisponde la fascia di indennità da erogare.

Alle tre macroaree sono collegati 10 fattori. Il sistema di classificazione è applicato a tutte le posizioni organizzative di secondo livello dell'Amministrazione Centrale, ad eccezione dei Direttori di Biblioteca e dei Responsabili di Sede museale, per cui vanno riconosciute e implementate peculiarità metodologiche.

In particolare, per la macroarea delle **COMPETENZE (A.)**:

1. *Formazione richiesta* (livello di profondità di conoscenze necessario)  
[ciclo primario/ciclo secondario/laurea breve/laurea specialistica/ciclo post-universitario]
2. *Esperienza* (esperienza di lavoro necessaria)  
[<1 anno/1-3 anni/4-7 anni/8-15 anni/>15 anni]
3. *Attività* (tipologie di attività delegate e gestite)  
*Se gestionale* [attività omogenee/coordinamento/coordinamento complesso/gestione aree eterogenee/strategiche su aree eterogenee]  
*Se professionale* [esecuzione compiti semplici/specialistiche medio-bassa complessità/specialistiche complesse/specialistiche strategiche]
4. *Risorse/Struttura* (n. persone coordinate o gestite)  
[nessuno/1-5/6-15/16-50/>50] (è inteso che da 6-15 in su è misurata anche l'eventuale presenza del terzo livello)
5. *Contesto di relazione* (grado di criticità del contesto in relazione ai rapporti gestiti)  
[solo interno/qualificante interno/qualificante esterno/esclusivamente esterno]

Per la macroarea della **COMPLESSITÀ (B.)**:

6. *Autonomia decisionale* (vincoli/logiche che indirizzano la libertà di proposta)  
[norme definite/norme generali/procedure definite/procedure generali/politiche definite/politiche generali/strategie definite/strategie generali]
7. *Difficoltà processo* (riferimenti per risolvere i problemi)  
[situazioni pregresse/utilizzo conoscenze/sviluppo conoscenze/sviluppo nuove idee]

Per la macroarea dei **RISULTATI (C.)**:

8. *Livello di controllo* (autonomia in relazione all'attività e ai risultati)  
[costante/frequente/periodico/occasionale/formale/nessuno]
9. *Volume economico gestito* (in milioni)  
[<0.6/0.6-6/6-60/60-200/200-600/600-2000/2000-6000/>6000]
10. *Impatto* (influenza sul volume economico di cui al punto 9).  
[minimo/contributorio/contributorio pesante/condiviso/diretto].