

Nuovi assetti organizzativi delle università



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

*Carlo Musto d'Amore
Direttore Generale*

Genova 07-09 Ottobre 2015

Agenda

- Contenuti della riforma Gelmini (aspetti contabili)
- Il nuovo modello organizzativo
- Il processo di definizione del budget
- Il processo decisionale
- L'autonomia negoziale
- I Centri interdipartimentali di ricerca
- Gli ex Segretari Amministrativi

Contenuti della Riforma Gelmini

(aspetti contabili)

- Alle Strutture è riconosciuta autonomia gestionale e amministrativa ma non più autonomia finanziaria (art. 5, co. 4 lett. a), L 240/2010 - art. 5 co. 3, D. Lgs. 18/2012)

- **Autonomia gestionale ed amministrativa:**

 capacità di disporre del proprio budget



per attività contrattuali e convenzionali proprie

Contenuti della Riforma Gelmini

(aspetti contabili)

- L'**autonomia finanziaria** delle Strutture va ricostruita compatibilmente con la riconduzione alle attribuzioni del Direttore Generale della **“complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo”** (art. 2, co. 1, lett. o), L. 240/2010).

Contenuti della Riforma Gelmini

(aspetti contabili)

Direttore del Dipartimento/Centro

- gestione delle attività di ricerca scientifica, didattica e attività formative e delle attività ad esse correlate o accessorie (art. 2,co. 2, lett. a), L. 240/2010)



- potere di proposta in tema di assegnazione risorse e formazione del bilancio

Contenuti della Riforma *(aspetti contabili)*

I poteri organizzativi del Direttore Generale

“[...]non è dubbio [...] che la norma di legge attribuisca formalmente al Direttore Generale, in senso pieno ed esclusivo, la competenza circa la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo: un potere organizzativo che abbraccia dunque a 360 gradi, salvo le competenze in materia di organizzazione e gestione del personale docente, tutte le funzioni ed attività dell'ente, sostanzialmente precludendo agli altri organi individuati dalla legge di esercitare poteri di organizzazione e gestione nei luoghi così governati dalla figura del Direttore generale per espressa riserva di legge.”

*Da: «Il governo manageriale delle università- Dal Direttore amministrativo al Direttore generale»
a cura dei proff.ri Sandro Mainardi e Claudia Piccardo
e del dott. Enrico Periti*

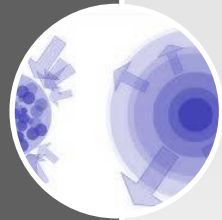
Il nuovo modello organizzativo



Il nuovo modello organizzativo



ACCENTRATO



INTERMEDIO



DECENTRATO

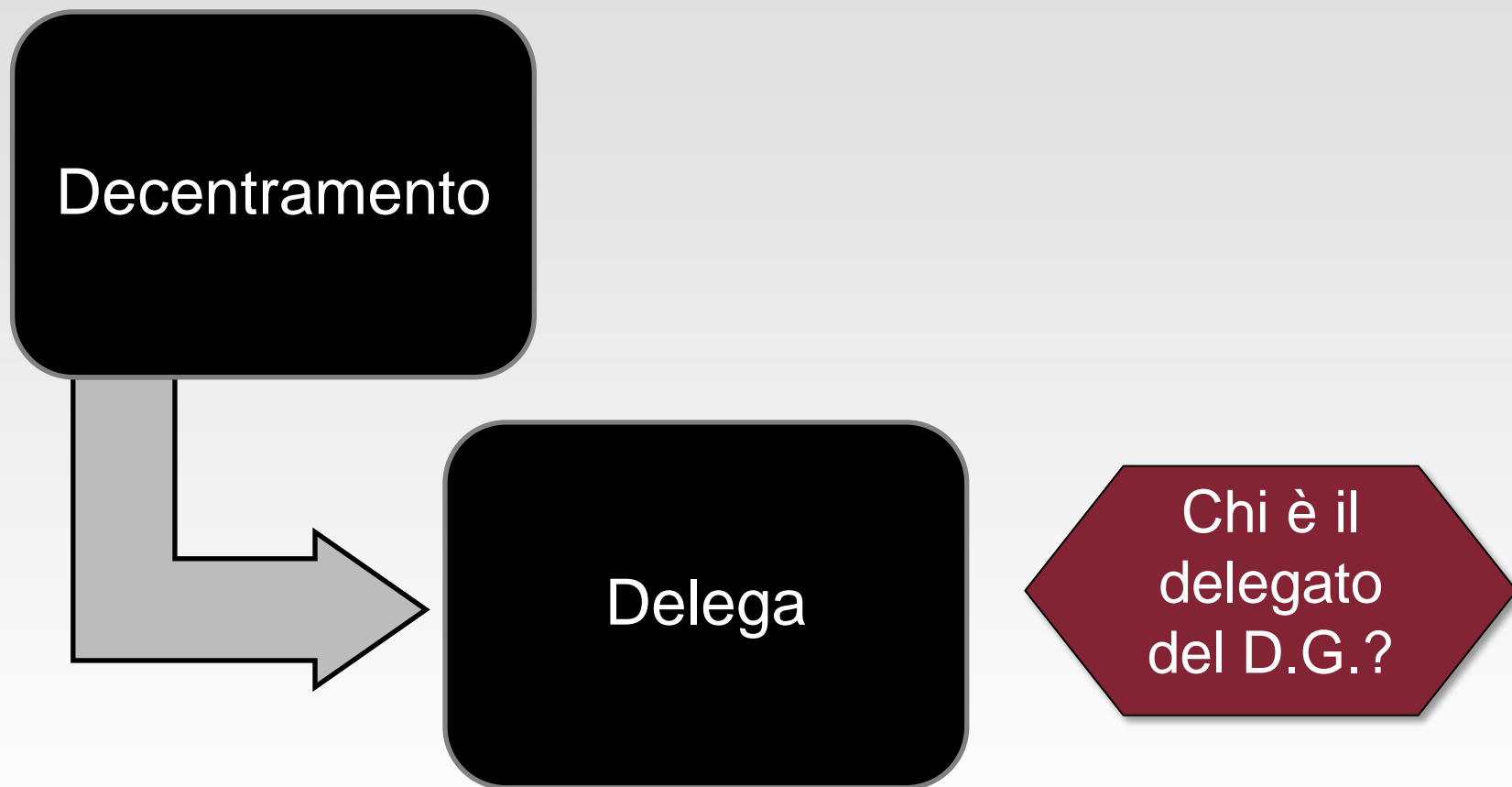
Possibili
soluzioni
organizzative

Per atenei di grandi dimensioni:

Decentramento

al fine di evitare ripercussioni in termini di efficienza

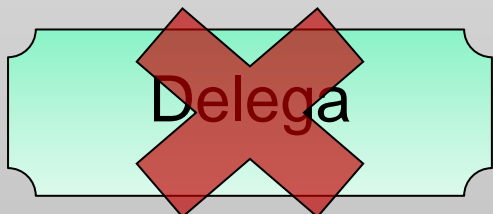
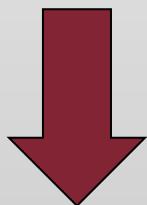
Il nuovo modello organizzativo: la delega



Il nuovo modello organizzativo: la delega

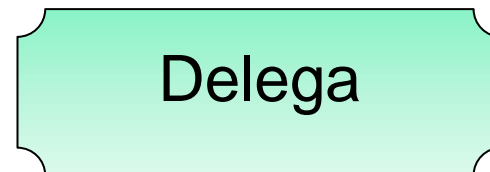
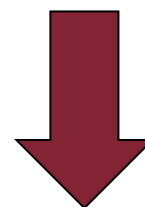
Direttore della Struttura

- personale non contrattualizzato
- assenza di rapporto gerarchico con il Direttore Generale
- natura elettiva del mandato



Ex - Segretario Amministrativo

- personale contrattualizzato gerarchicamente dipendente dal Direttore Generale
- figura di vertice amministrativo - gestionale dei Dipartimenti/Centri

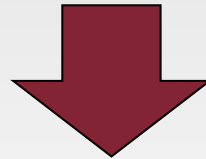


Il nuovo modello organizzativo: dal Segretario amministrativo al Responsabile amministrativo

Questo modello ha richiesto che il Segretario amministrativo di ciascuna Struttura diventasse **Responsabile amministrativo delegato (R.A.D.)** dal Direttore Generale alla gestione amministrativo-contabile relativamente al budget assegnato.

Il nuovo modello organizzativo: dal Segretario amministrativo al Responsabile amministrativo

Il **Responsabile amministrativo delegato**, che presta il suo servizio presso la Struttura, coadiuvando il Direttore di Struttura cui è assegnata una funzione di programmazione e indirizzo.



La funzione amministrativo/contabile è affidata al **Responsabile amministrativo delegato**, sottoposto gerarchicamente al **Direttore Generale** e funzionalmente al **Direttore della Struttura**.

Il nuovo modello organizzativo: dal Segretario amministrativo al Responsabile amministrativo

Il Responsabile Amministrativo

personale di **categoria EP** (*cf. tabella A del CCNL 98/2000 di classificazione del personale appartenente al comparto*)

per

grado di autonomia

soluzione problemi complessi di carattere organizzativo

grado di responsabilità

delega del Direttore Generale

Il nuovo modello organizzativo: dal Segretario amministrativo al Responsabile amministrativo

Segretario Amministrativo (Cat. D)

è responsabile in via **solidale** con il Direttore del Dipartimento/Centro, ovvero con il responsabile della struttura

coordina direttamente il personale preposto alle attività amministrativo-gestionali, **solo qualora** il Direttore del Dipartimento/Centro, che ne è l'originario titolare, lo autorizzi in tal senso

assume atti e provvedimenti che impegnano il Dipartimento/Centro **congiuntamente** col Direttore del Dipartimento/Centro

Responsabile Amministrativo (Cat. EP)

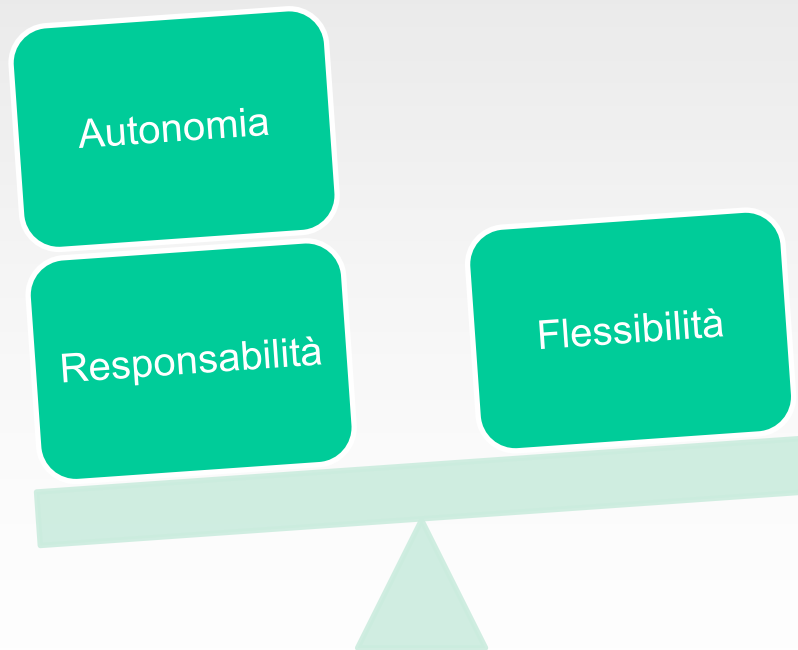
è una figura responsabile in via **esclusiva** delle attività amministrativo-gestionali espletate nell'ambito del Dipartimento/Centro

è investito del **potere/dovere** di **coordinare direttamente** il personale preposto alle attività amministrativo-gestionali

mediante l'esercizio della **delega** conferitagli dal Direttore Generale assume **in via esclusiva** atti e provvedimenti di spesa e non, a carattere discrezionale che impegnano direttamente l'Università verso l'esterno

Il nuovo modello organizzativo: il R.A.D.

In considerazione dell'attività di pertinenza del RAD e delle competenze richieste a tale figura professionale è necessario garantire l'equilibrio tra:



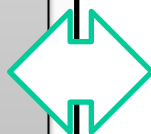
Il nuovo modello organizzativo: le nuove funzioni del Direttore Struttura e del R.A.D.

Direttore della Struttura

- è rappresentante della Struttura;
- è figura apicale nella proposizione delle politiche didattico-scientifiche e culturali, come naturalmente integrate nello sviluppo del sistema Sapienza.

R.A.D.

- è gestore delegato dal Direttore Generale per l'assolvimento delle attività amministrative e l'assunzione delle determinazioni di spesa nell'ambito del budget predefinito per la singola struttura;
- dipende gerarchicamente dalla Direzione generale ma, come avviene attualmente, svolge le sue mansioni quotidiane presso la Struttura, di cui cura la gestione amministrativo-contabile.



Il nuovo modello organizzativo: le nuove funzioni del Direttore Struttura e del R.A.D.

IL DIRETTORE DI STRUTTURA

Esercita **funzioni** prevalentemente **di indirizzo** “**politico-amministrativo**” – da qui la locuzione «**rappresentante di struttura**» - **definendo obiettivi e programmi** da attuare, anche e soprattutto nel quadro delle politiche generali dettate dagli Organi centrali di governo di Sapienza, nonché **verificando la rispondenza dei risultati** dell’attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti.

Firma Atti – Protocolli – Accordi – Convenzioni, anche a contenuto patrimoniale, aventi rilevanza politico-istituzionale.

Il nuovo modello organizzativo: le nuove funzioni del Direttore Struttura e del R.A.D.

IL DIRETTORE DI STRUTTURA

In ciascuna Struttura le altre funzioni di supporto alla didattica o alla ricerca o preposte a specifici servizi restano, in ogni caso, **funzionalmente subordinate ai Direttori di Dipartimento/Centro.**



Il processo di definizione del budget



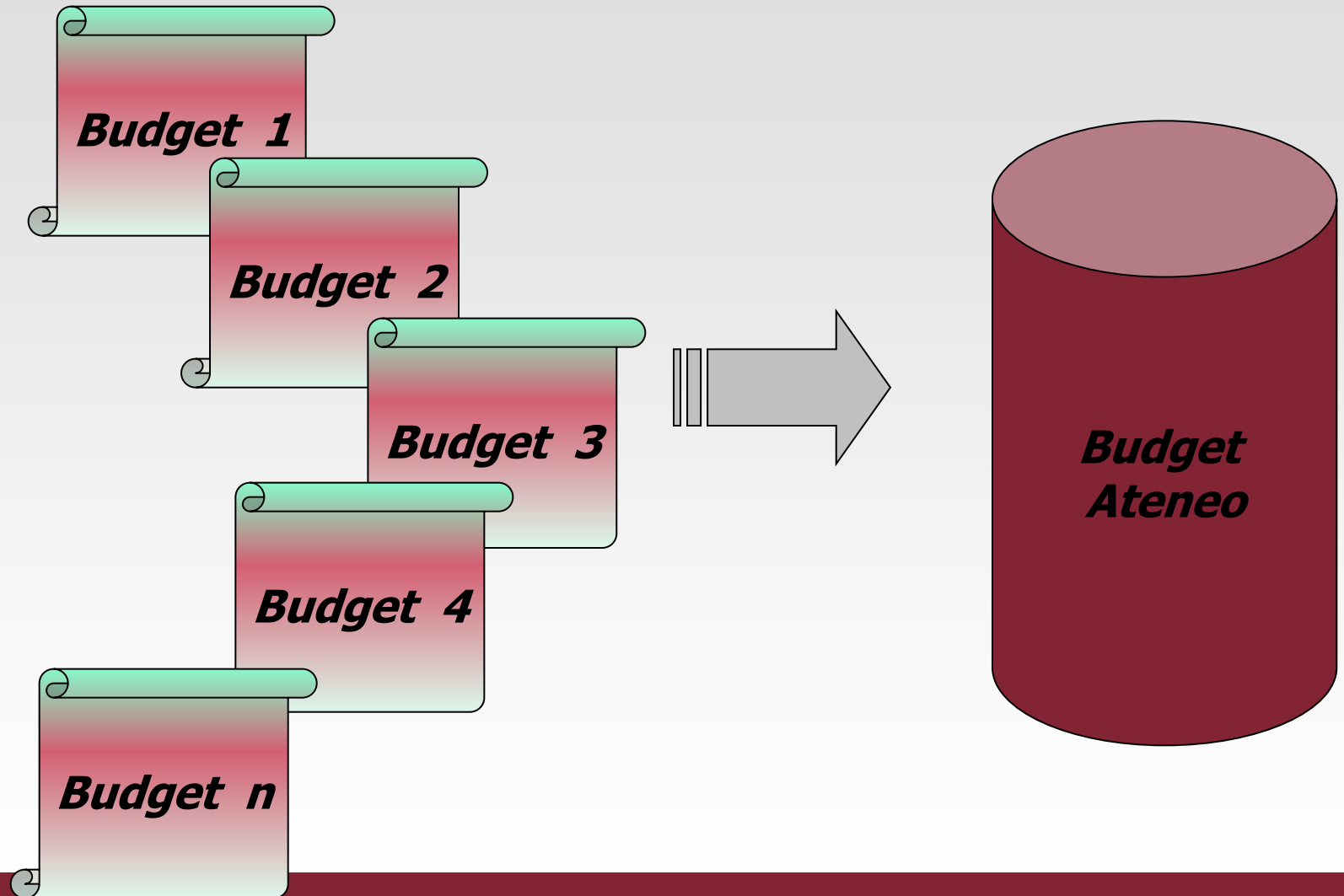
Processo di definizione del budget



Il processo di programmazione si avvia con la **formulazione di una proposta di budget annuale e triennale**, da parte di ciascun Centro di spesa, **sulla base delle risorse proprie e delle risorse assegnate dal Consiglio di Amministrazione.**

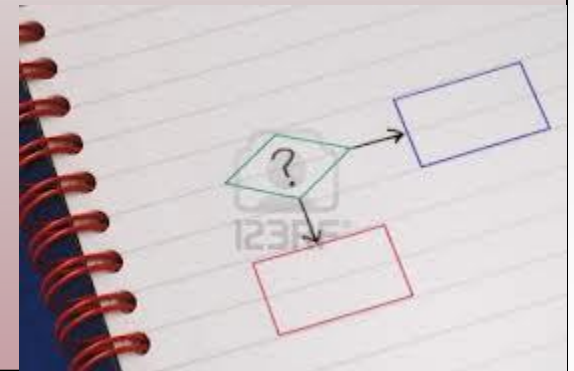


Processo di definizione del budget

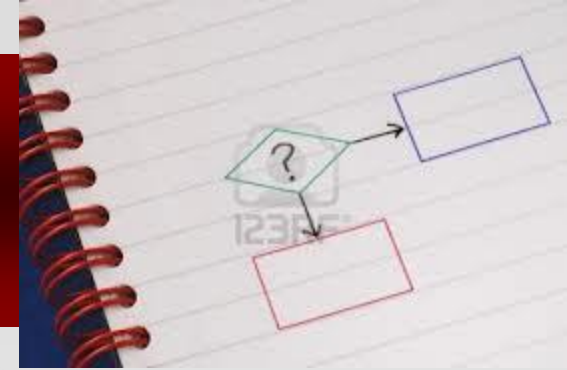


Definizione del budget

Il processo decisionale



Definizione del budget: il processo decisionale - 1ª fase Il budget del Dipartimento/Centro



Il Direttore del Dipartimento/Centro
fornisce le indicazioni

Il Responsabile Amministrativo
formula la proposta di budget

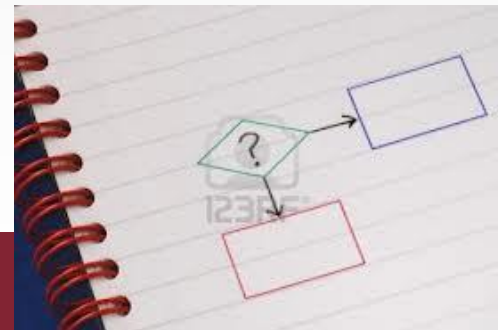
Il Consiglio di Dipartimento/Centro
approva la proposta

Il Direttore del Dipartimento/Centro -
Il Responsabile Amministrativo
trasmettono la proposta

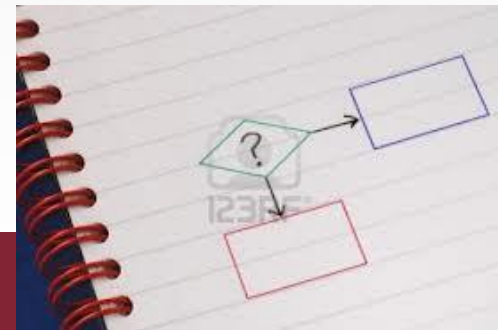
Definizione del budget: il processo decisionale - II^a fase Il budget d'Ateneo

I singoli budget delle Strutture saranno oggetto di verifica e confluiranno nei seguenti documenti da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione:

1. **bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio;**
2. **bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale;**
3. **bilancio preventivo unico non autorizzatorio di Ateneo in contabilità finanziaria.**



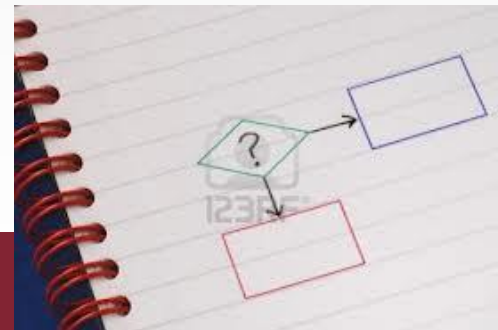
Definizione del budget: il processo decisionale - III^a fase Approvazione del CdA



Definizione del budget: il processo decisionale - IV^a fase Gestione del programma di attività

Il Direttore Generale, dopo l'approvazione, comunica a ciascun Dipartimento/Centro il proprio budget annuale autorizzatorio.

Il Responsabile Amministrativo Delegato dà esecuzione agli atti amministrativi funzionali alla realizzazione del programma di attività cui ciascun budget si riferisce.



Definizione del budget: il processo decisionale

Proposta di budget

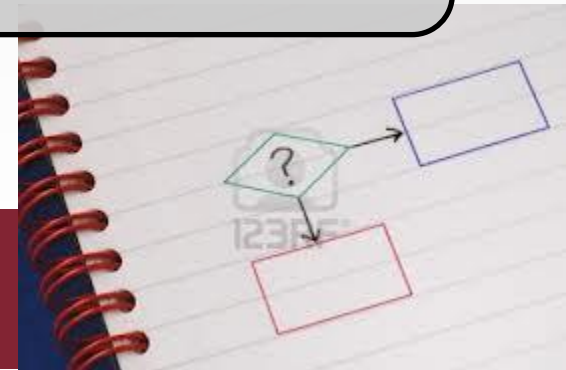
- Formulazione delle indicazioni da parte del Direttore del Dipartimento/Centro;
- Predisposizione proposta a cura del Responsabile Amministrativo;
- Approvazione dal Consiglio di Dipartimento/Centro
- Trasmissione della proposta

Predisposizione budget unico d'Ateneo

- Verifica dei singoli budget
- Predisposizione documentazione di budget

Approvazione budget unico d'Ateneo

- Approvazione del Consiglio di Amministrazione
- Assegnazione formale del budget



L'autonomia negoziale

Capacità riconosciuta ai Centri di spesa di disporre del proprio budget sulla base di scelte affidate ai propri organi eletti, nel rispetto delle disposizioni normative e regolamentari vigenti

L'autonomia negoziale

Il Responsabile Amministrativo Delegato nell'ambito della delega disposta dal Direttore Generale e nell'osservanza dei principi dell'ordinamento contabile vigente (es.: Regolamento per la Contabilità Generale dello Stato, Leggi Finanziarie o di Stabilità, ecc.), **pone in essere gli atti ed i provvedimenti di natura prettamente gestionale**, ed assume le determinazioni di spesa nel rispetto del budget predefinito.

Il Direttore di Dipartimento/Centro, anche in relazione a prassi consolidate e in dipendenza di peculiari ragioni di carattere politico-istituzionale, può **sottoscrivere determinati atti**, come accennato, **che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno**, per gli aspetti connessi alle funzioni di didattica e ricerca; gli atti medesimi sono sottoscritti anche dal **R.A.D.** il quale ne assume **in via esclusiva** le responsabilità ai fini amministrativo-contabili.

I centri interdipartimentali di ricerca

I RAD dei Dipartimenti con Centri interdipartimentali di ricerca collegati, ne curano direttamente la gestione, ai sensi dell'art. 6 del RAFC. Per tale specifico compito, che assume analogia importanza rispetto alla gestione del Dipartimento, il RAD è coadiuvato dal Referente amministrativo, figura espressamente dedicata alla fase istruttoria e preparatoria degli atti del Centro interdipartimentale di ricerca, con compiti di supporto amministrativo-contabile.

Gli ex Segretari Amministrativi

Gli ex Segretari Amministrativi di categoria D sono stati **riqualificati** per assolvere specifiche funzioni, contemperando l'esigenza di rotazione degli incarichi con quella di mettere a frutto l'esperienza professionale acquisita.

Le assegnazioni degli ex Segretari Amministrativi di categoria D sono state le seguenti:

- **componenti Ufficio di Auditing;**
- **referenti amministrativi di Centri Interdipartimentali privi di autonomia gestionale;**
- **responsabili di settori specifici dell'Amministrazione.**

...Grazie per l'attenzione!

Carlo Musto d'Amore