



**Azienda Regionale per il
Diritto allo Studio Universitario della Toscana**

PROPOSTA ASSETTO ORGANIZZATIVO

Documento all'esame del Consiglio di Amministrazione

1. Finalità

Il presente documento intende fornire motivazioni ed elementi utili a supporto della necessità di una revisione a livello macro-organizzativo dell'assetto strutturale dell'Azienda per le finalità di cui all'art. 3 comma 2 lettera d) del vigente Regolamento Organizzativo, a distanza di circa tre anni dal momento in cui (anno 2017) l'Azienda ha rivisto la struttura confermando una organizzazione per aree funzionali.

Dal varo dell'impianto organizzativo generale, ci sono stati alcune revisioni di assetto gestionale, anche non sostanziali, ma che hanno essenzialmente riguardato le responsabilità di secondo livello e, quindi, l'ambito dei Servizi e delle Responsabilità delle Posizioni Organizzative, lasciando inalterata la struttura dirigenziale, ordinata per aree funzionali.

La presente proposta rappresenta anche una delle prime misure attuative del nuovo Regolamento organizzativo, approvato con delibera di Giunta Regionale n. 244 del 04/03/2019 ed adottato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda con delibera n. 10/19 del 29 marzo 2019.

Si ritiene opportuno sottolineare che, quanto si andrà a proporre più avanti, è anche frutto di riflessioni circa le risultanze di azioni e revisioni di responsabilità dirigenziali, sia pure provvisorie e/o temporanee, rese necessarie dalle cessazioni negli ultimi anni di tre dei quattro dirigenti in servizio, non sostituiti sino a tutto l'anno 2019.

L'ottica dell'Azienda, a prescindere dal modello organizzativo che nel tempo si è data, è quella di mantenere lo studente quale punto di riferimento principale e soggetto beneficiario diretto o indiretto delle azioni.

In tal senso, si conferma che l'organizzazione per aree funzionali meglio si presta a tale scopo, e ciò non solo per un pieno rispetto del fine istituzionale della Azienda, ma anche perché in grado, in particolare:

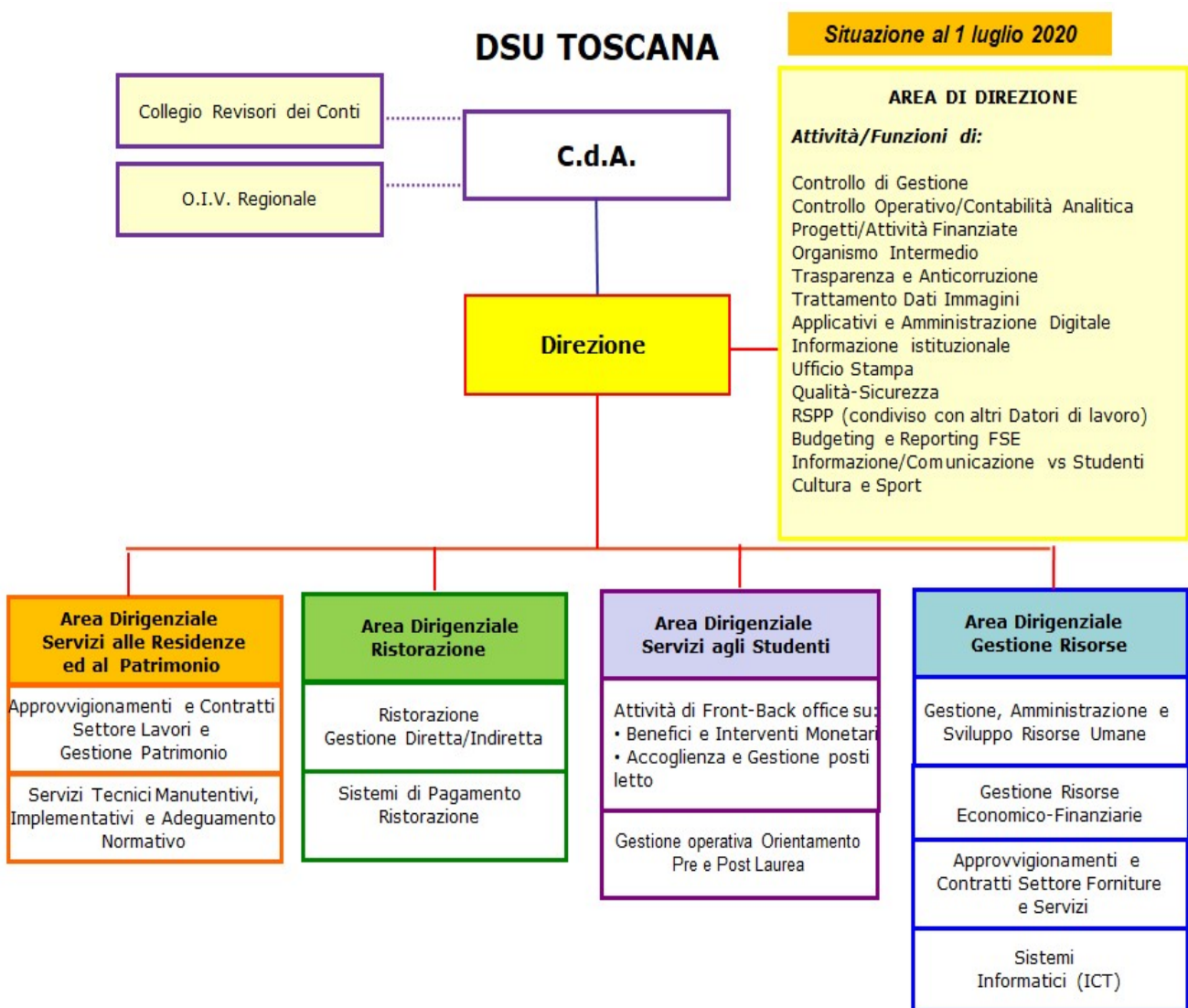
- di garantire parità di trattamento e pari opportunità sia agli studenti nell'accesso ai benefici, nella fruizione dei servizi, nell'applicazione delle regole, etc.;
- di organizzare efficacemente i servizi e quindi le prestazioni lavorative delle risorse umane aziendali, a fronte dello svolgimento di funzioni corrispondenti, con applicazione di analoghi strumenti di misurazione delle prestazioni organizzative;

- di consolidare, sviluppare ed estendere le esperienze organizzative maturate nelle diverse realtà territoriali dell'Azienda.

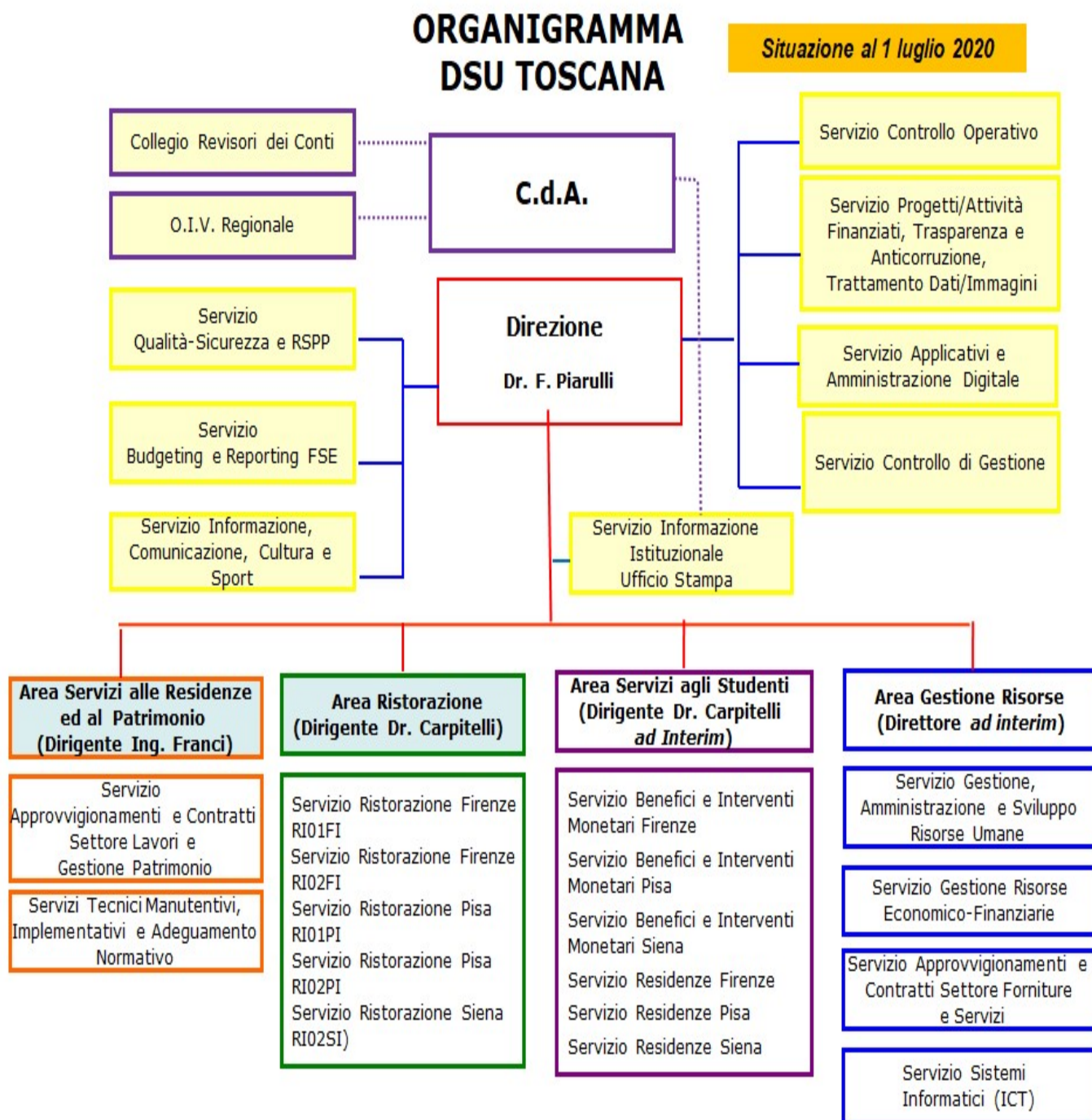
Come si vedrà più avanti, se diventa ancora più importante concentrare in una specifica area funzionale le strategie, le risorse, le attività, etc.. relativamente ai Servizi operativi rivolte direttamente all'utenza studentesca, diventa altrettanto indispensabile che le stesse risultino chiaramente separate dalle funzioni di supporto ai servizi.

2. Situazione attuale

Alla data del 1 luglio 2020, le attività e funzioni principali dell'Azienda sono come di seguito schematizzabili:



Alla stessa data, la struttura organizzativa dell'Azienda – secondo quanto da ultimo statuito con provvedimento del Direttore n. 212/19 del 24 maggio 2019 - risulta così conformata:



Pur ritenendo che su tale modello si debba continuare a lavorare, non si deve però prescindere e/o trascurare le esperienze acquisite in questi anni e dunque tener conto del contesto interno ed esterno nel frattempo modificato.

Processi, servizi, interventi, etc., che nel passato rappresentavano innovazione ed hanno portato l'Azienda DSU Toscana a diventare tra le più performanti (termine apparentemente stonato per una azienda pubblica) nel contesto nazionale degli enti per il diritto allo studio universitario, oggi devono consolidarsi e, soprattutto, è forte la necessità di inserire tutte le azioni in una chiara filiera che riduca ed alla fine azzeri duplicazioni, ritardi, sovrapposizioni.

E tutto questo facendo leva sulle persone, la loro competenza e professionalità, la loro motivazione e l'auspicabile voglia di sentirsi "parte attiva" di un sistema.

3. Esigenze

Se è vero che l'assetto organizzativo deve favorire l'ascolto e l'interpretazione dei bisogni degli studenti, è altresì necessario che le risposte risultino compatibili con le risorse disponibili e le tempistiche attese.

Permanendo la primaria necessità di mettere in relazione livelli paritetici dell'Azienda, quelli direttamente focalizzati sui servizi agli studenti (aree funzionali di line - servizi) con gli ambiti interni che ne supportano l'attività (aree funzionali di supporto e staff di direzione), si ritiene che si debba procedere ad un ulteriore passo in avanti integrando progressivamente l'ambito dei Servizi operativi agli Studenti, con particolare riferimento alla ristorazione ed alla residenzialità.

Senza voler trascurare il valore dell'azione svolta negli anni dalla Azienda verso gli studenti in chiave culturale piuttosto che di orientamento, tematiche che restano tra le misure che l'Azienda porta avanti anche in stretta connessione con l'assessorato competente, il presupposto che la "Borsa di Studio" - il cui bando si va a definire a seguito di attività "amministrativa" di confronto con Regione Toscana per l'elaborazione degli indirizzi in coerenza con le norme -, rappresenti il fondamento su cui poggia l'attività operativa dell'Azienda, e che i Servizi di cui la stessa si compone (pasti e alloggio) sono tra loro strettamente connessi, indirizza verso la determinazione di un unico ambito di responsabilità e di coordinamento, che possa sfruttare al massimo le potenzialità di integrazione di strumenti, favorendo una migliore relazione con l'utenza.

L'obiettivo, quindi, è focalizzare l'azione dei citati servizi previsti in borsa di studio verso l'utenza, da parte di una specifica ed unica Area orientata all'erogazione diretta degli stessi, possedendo all'interno una visione, capacità e conoscenze tali da rappresentare realmente il gestore in toto del Servizio, contando ovviamente sull'apporto sia delle Aree di Supporto, nonché degli uffici/servizi in staff alla direzione. La stessa Area dovrebbe essere maggiormente supportata da funzioni di monitoraggio e reportistica sui servizi. Con tale logica di intervento, anche per l'ambito delle Aree di supporto e di staff, si ritiene utile accorpate, sotto uno specifico livello di responsabilità, servizi tra loro omogenei e/o strettamente connessi e/o caratterizzati da approccio verso l'utenza, essenzialmente interna, nonché meccanismi di gestione e controllo, tra loro assimilabili.

In tal senso, bisogna che, in particolare, i Servizi Tecnici manutentivi ed Implementativi ed il Servizio Gestione, Amministrazione e Sviluppo Risorse Umane, svincolino l'Area Ristorazione e Residenze da una serie di attività da ritenersi di supporto alle attività di apprestamento dei relativi servizi di refezione e di alloggio studenteschi, svolgendo un ruolo primario e di responsabilità e/o di particolare collaborazione nella gestione :

- delle residenze e delle mense dal punto di vista patrimoniale (manutenzione degli immobili, degli arredi, delle attrezzature, degli spazi fisici, etc.), interfacciandosi con l'utenza interna (individuabili nei ruoli amministrativi e di coordinamento dei servizi ristorazione e residenze) che dovrà continuare a mantenere il controllo delle fasi di ~~innesco~~ segnalazione, sollecito intervento e "certificazione" della soluzione;
- del personale dei servizi operativi, per tutti gli aspetti utili a garantire sia un'uniforme applicazione dei vari istituti (indennità, permessi, congedi, etc.) sempre più aderente alla norma sovraordinata ed alle sue continue evoluzioni, piuttosto che rispetto agli esiti della contrattazione decentrata, dei disciplinari e regolamenti aziendali, etc, nonché per una corretta ed il più possibile omogenea applicazione sui territori e sui servizi degli stessi istituti, posti a regolazione della gestione del rapporto di lavoro

Diventa quindi importante ed utile inserire nell'ambito della stessa Area e dello stesso Servizio attività quali, ad esempio: *Approvvigionamenti e Contratti*, sino ad ora distinti

in due Servizi e Aree distinte sulla base della tipologia di "acquisto": settore lavori e forniture/servizi; i *Servizi Informatici (ICT)* che, occupandosi in particolare della componente tecnologica e della infrastruttura informatica dell'Azienda, trova spesso correlazione con le problematiche impiantistiche su cui si appoggiano sia le attività concernenti la fonia che la gestione dei dati.

Sempre al fine di "riordinare" una serie di attività/servizi sino ad ora forzatamente collocati nell'ambito di competenza della Direzione, risulterà importante andare a costituire un'Area "Affari Generali" che, in analogia a quanto avviene negli Enti locali, dovrà gestire ed assumere una serie di responsabilità che devono mantenersi indipendenti dalle Aree più esposte a relazioni con soggetti esterni (es. fornitori di beni e servizi, ditte appaltatrici, etc.), affinché si possa espletare attività di controllo in ambiti quale la Trasparenza/Anticorruzione, finanziamenti POR-FSE, gestione degli atti, etc., nonché funzione Unica di Ufficiale Rogante.

Tale Area avrà, tra le sue funzioni principali, quella di gestire il processo di definizione del bando borse, dalla fase di collaborazione con RT per la definizione degli indirizzi che annualmente vengono determinati con atto della Giunta e recepiti dal Consiglio di Amministrazione DSU, alla predisposizione del bando che deve trovare coerenza con i citati indirizzi e le norme vigenti al momento, come anche alla gestione delle problematiche connesse agli accertamenti, ai reclami e/o ricorsi formali, etc..

Altra problematica che si ritiene dover risolvere attraverso una ridefinizione delle competenze/responsabilità nell'ambito di servizi appartenenti alla stessa area, è quella relativa alla complessiva Gestione del Personale e, in particolare, la gestione delle componenti giuridiche-economiche-contributive/previdenziali che allo stato attuale si collocano in diversi ambiti di responsabilità.

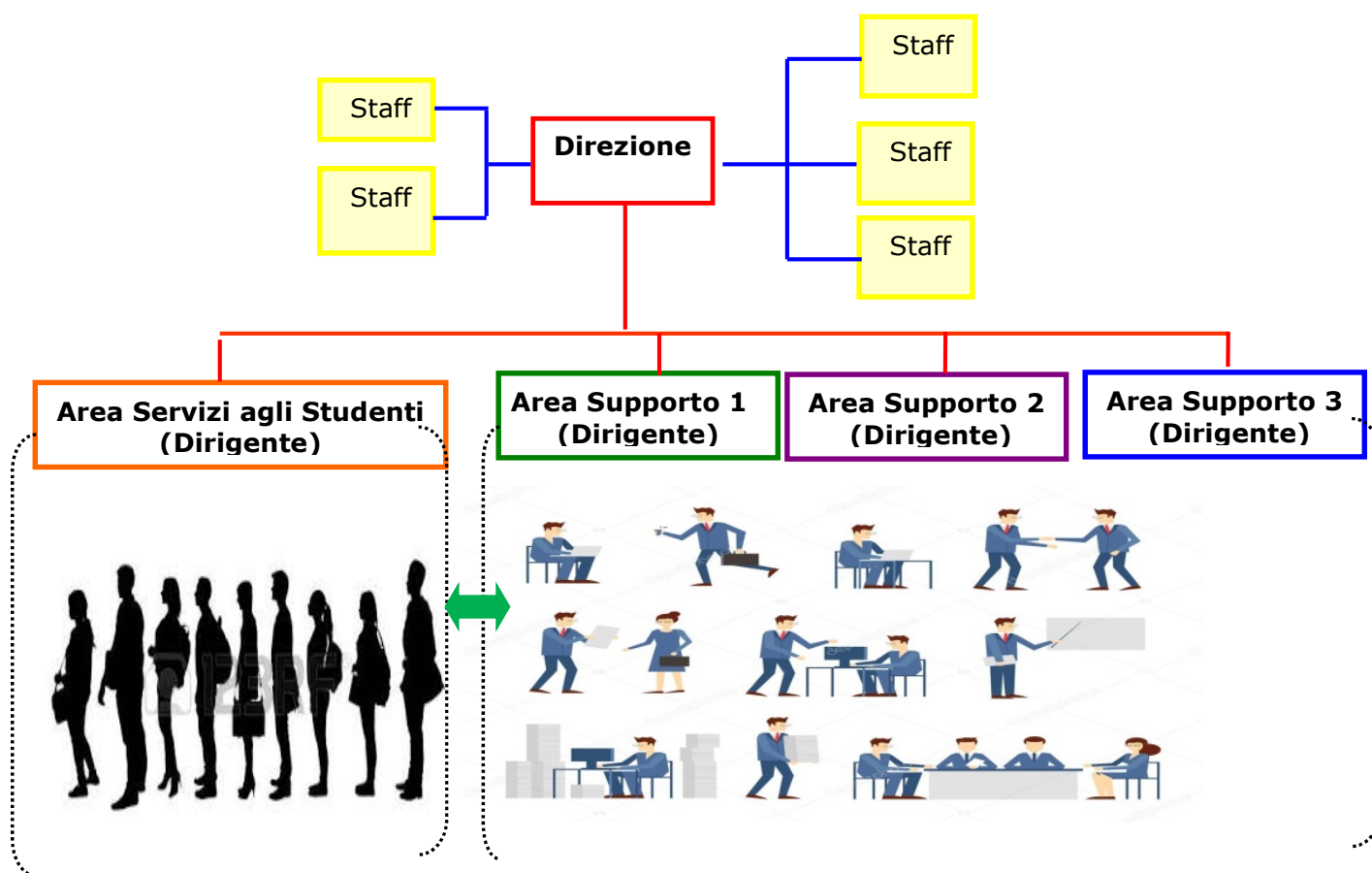
In tal senso, diventa imprescindibile disporre di un unico Servizio che, accanto all'attività di Sviluppo Risorse Umane, gestisca in toto tutti gli aspetti inerenti il personale aziendale.

Resta in ogni caso confermato quanto già previsto nell'ambito del Regolamento Organizzativo aziendale, in merito al ruolo della Direzione quale struttura organizzativa di maggiore rilevanza, costituita per garantire il governo delle funzioni attribuite ad ARDSU e quale punto di riferimento in particolare per la

gestione degli indirizzi programmatici, per le attività di pianificazione e controllo strategico, per le politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza.

4. La proposta di base

Come evidenziato in premessa, è necessario contrarre ulteriormente il "frazionamento" non tanto dei vari processi associati agli specifici servizi, che in parte sicuramente troveranno collocazione nelle Aree di supporto o nei servizi a staff della direzione, ma delle responsabilità. Tale impostazione induce a confermare un'organizzazione di base del tipo raffigurato nello schema che segue:



È in tale contesto che si deve operare con una revisione che lasci immutata e, probabilmente, migliori la capacità di consolidare e/o sviluppare relazioni con altri Organismi per il diritto allo studio universitario, Enti statali regionali locali, Istituzioni universitarie, Enti di ricerca.

Si ritiene, infatti, che un riassetto delle Aree Funzionali (siano esse di line-servizio piuttosto che finalizzate al supporto) possa:

- favorire un miglior confronto con le responsabilità gestionali di altri enti;
- facilitare lo sviluppo di azioni congiunte con altre strutture interne ed esterne, in modo da limitare duplicazioni sul territorio di servizi;
- estendere l'efficacia degli interventi programmati per l'erogazione dei servizi e benefici per gli studenti;
- concorrere ad un impiego efficiente delle risorse pubbliche.

Il periodo emergenziale vissuto dagli inizi del 2020 ha necessariamente costretto ad un confronto con le altre regioni ed enti per il DSU in modo diretto, attraverso ANDISU, con la mediazione della IX Commissione della Conferenza Stato-Regioni che, su una serie di problematiche, si è posta quale facilitatore per la determinazione di Linee Guida a livello nazionale.

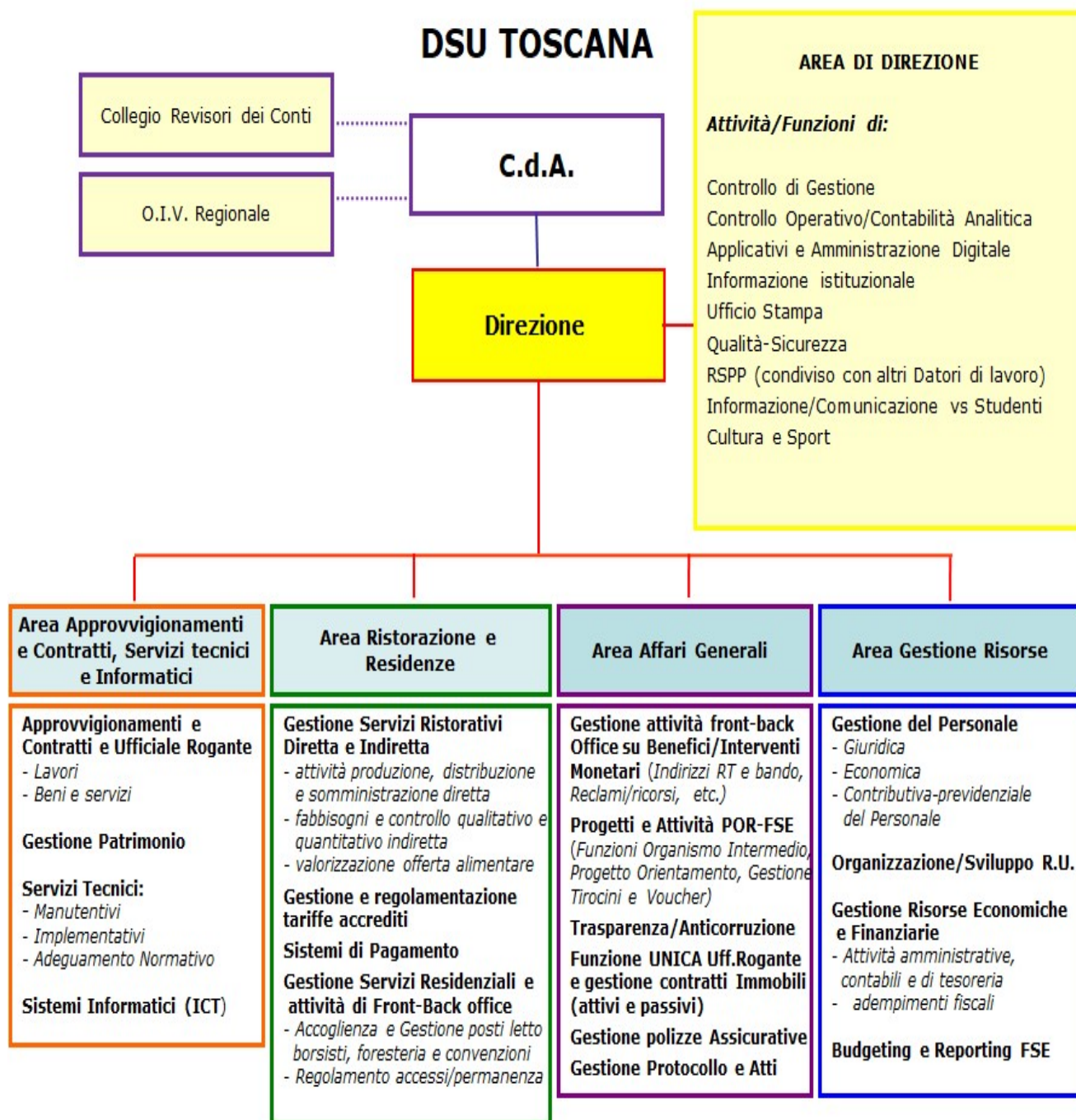
Una maggiore connotazione delle Aree Funzionali trova migliore coerenza con le prospettive - analizzate in premessa - di trasparenza, eguaglianza, imparzialità, integrità, economicità delle attività, garantendo in chiave di progressivo sviluppo parità di trattamento nei confronti degli studenti nell'accesso ai benefici, nella fruizione dei servizi, nell'applicazione delle regole, nonché favorire l'applicazione affermazione e l'estensione degli strumenti di misurazione e di comunicazione delle prestazioni organizzative.

Risulterà inoltre più semplice l'attività di programmazione ed erogazione di interventi di formazione e aggiornamento, riuscendo ad adeguare al meglio il numero e le competenze rispetto alle effettive esigenze gestionali.

Si ritiene quindi importante focalizzare le diverse unità organizzative di primo livello sull'intera filiera componente i diversi servizi-funzioni, così da realizzare una chiara differenziazione di competenze tra le aree, oltre ad un equilibrio tra i processi finali e quelli strumentali.

5. Proposta nuovo assetto DSU

La schematizzazione delle attività/funzioni nella ipotesi di nuove organizzazioni, partendo da quanto sopra esposto ed applicato DSU Toscana sarebbe la seguente:



Come si potrà vedere, sono evidenziate in particolare le 4 Aree Funzionali (oltre l'area di Direzione) nelle quali andare a strutturare il primo livello aziendale affidato/da affidare a responsabilità dirigenziali. Per ognuna di esse, si riportano in breve le funzioni/attività principali che fanno capo alle stesse Aree e che, in estrema sintesi, schematizzano l'implementazione di quanto esposto in precedenza.

In particolare:

A) Area Ristorazione e Residenze, che si occupa:

- dell'organizzazione delle attività di produzione, distribuzione e somministrazione dei pasti a gestione diretta;
- dell'impostazione delle necessità e fabbisogni di offerta attraverso punti ristorativi indiretti (in appalto, convenzione, etc..) curandone la gestione quantitativa e qualitativa;
- della valorizzazione dell'offerta alimentare per la generalità degli studenti universitari, con particolare riferimento alle strutture a gestione diretta;
- della gestione delle tariffe per la ristorazione;
- della gestione delle forme di accredito per l'accesso ai servizi ristorativi dell'Azienda da parte degli Studenti (accesso e di pagamento da parte dell'utenza);
- della gestione delle tariffe per la ristorazione riferita all'ospitalità di utenza temporanea nelle residenze, con particolare riferimento al periodo estivo;
- della promozione delle forme di accoglienza temporanee a supporto della mobilità internazionale nonché delle attività didattiche e scientifiche delle Istituzioni universitarie;
- dell'accoglienza e ospitalità degli studenti beneficiari di posti alloggio e della regolamentazione degli accessi, anche agli spazi comuni.

Nell'ambito di tale Area, potrebbero trovare adeguata - e probabilmente più funzionale - collocazione l'attività di reportistica e di monitoraggio sui Servizi, in stretta correlazione sia con gli ambiti preposti al controllo che alla gestione economico-finanziaria

B) Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici: ha la finalità essenziale di assicurare, in raccordo con l'Area Ristorazione e Residenze e/o su direttive della Direzione, l'utilizzo ottimale delle risorse (finanziarie, tecniche e umane) per la realizzazione degli acquisti e degli interventi previsti dall'Azienda nell'ambito dei servizi agli studenti ed all'utenza interna, ed in particolare governa le attività preordinate a:

- effettuare lavori di manutenzione per la gestione di guasti e problematiche all'interno delle residenze universitarie, mense, uffici, etc. segnalate dalla specifica Area, procedendo ad intervenire con risorse proprie, se trattasi di problematiche

non di particolare rilevanza, o mediante ricorso alla ditta affidataria delle attività di manutenzione;

- progettare e realizzare nuove opere di tipo edilizio, infrastrutturale e ambientale;
- provvedere alla ristrutturazione e agli adeguamenti tecnici/normativi degli immobili di proprietà e in disponibilità dell'Azienda (residenze, mense, uffici, etc.);
- gestire gli approvvigionamenti di beni e servizi assicurando, in raccordo con l'Area Ristorazione e Residenze ed in stretta relazione con la Direzione e l'Area Affari Generali, la gestione efficiente, tempestiva e completa dei processi associati (programmazione e pianificazione dei fabbisogni, gestione patrimoniale beni mobili, gestione spese in economia, trattativa privata e Consip, gestione procedure ad evidenza pubblica aperte/ristrette, Gestione contratti di servizio (vigilanza, pulizia, portierato, etc.);
- garantire in tema di procedure contrattuali lo svolgimento di tutte le attività previste dalla vigente normativa, assicurando la competenza e l'assistenza necessaria, nonché lo svolgimento anche delle funzioni di ufficiale rogante che potrà essere successivamente delegata completamente all'Area Affari Generali;
- assicurare in collaborazione con l'Area Affari Generali, la gestione economico-finanziaria e contrattuale del patrimonio dell'Azienda attraverso la razionalizzazione delle entrate e delle spese relative e derivanti da locazioni o da concessioni attive e passive, nonché dall'acquisizione e dalla dismissione di beni immobili e, in stretta collaborazione con gli uffici preposti, governare dei processi di informatizzazione dei procedimenti relativi alla gestione patrimoniale.
- coordinare della gestione dei Sistemi Informatici assicurando, in stretta collaborazione con gli uffici in staff alla Direzione ed in raccordo con le Aree la manutenzione efficiente, tempestiva e completa della infrastruttura ICT a supporto dei processi aziendali.

C) Area Gestione delle Risorse ha la finalità essenziale di coordinare, in raccordo con le altre Aree e su direttive della Direzione, le attività relative alla gestione giuridica, economica/retributiva, contributiva/previdenziale del personale, dello sviluppo delle risorse umane e della gestione delle risorse economico-finanziarie dell'Azienda.

In particolare, dovrà occuparsi:

- della Gestione e Sviluppo Risorse Umane assicurando la definizione delle linee guida nell'ambito delle Risorse Umane, presidiando i processi giuridici, economici,

amministrativi e di sviluppo del personale dell'Azienda, in coerenza con le linee strategiche, le esigenze e l'evoluzione della normativa vigente. Dovrà, in particolare, in stretta relazione con la Direzione:

- ✓ partecipare alla definizione e garantire l'attuazione del piano dei fabbisogni (organico) dell'Azienda verificando e concordando con i diversi interlocutori (Organi Istituzionali, Direttore Generale, Organizzazioni Sindacali ecc.) la rispondenza delle strutture dell'Azienda - in termini organizzativi, dimensionali, attribuzione delle funzioni, etc - rispetto alle esigenze attuali e future;
- ✓ assicurare l'adeguamento della struttura e delle risorse umane all'evoluzione delle esigenze dell'Azienda, garantendo il presidio dei processi di reclutamento, selezione e mobilità, formazione e sviluppo, incentivazione e politiche retributive e del trattamento economico, in coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale, fiscale e previdenziale;
- ✓ garantire il presidio dei processi relativi alla gestione amministrativa e contrattuale del personale, in coerenza con l'evoluzione della normativa;
- ✓ presidiare le attività riferibili alla normativa previdenziale e di quiescenza;
- ✓ gestire gli adempimenti derivanti dalla specificità del contratto di lavoro alle dipendenze del pubblico datore di lavoro, in ordine:
 - alle funzioni di monitoraggio e rendicontazione (conto annuale, report periodici alla Regione, etc);
 - alle attività derivanti dal principio di esclusività del rapporto di pubblico impiego privatizzato (anagrafe delle prestazioni, autorizzazioni ad assumere incarichi, etc);
 - alle misure di carattere preventivo, cautelare e sanzionatorio e relativo apparato normativo interno;
- della Gestione Risorse economico-finanziarie assicurando, in raccordo con le altre Aree, il presidio delle variabili economiche e finanziarie dell'Azienda, attraverso l'attuazione delle politiche in materia amministrativa, contabile, fiscale, di bilancio, e la gestione amministrativa fiscale del patrimonio immobiliare, garantendo il rispetto degli adempimenti, la gestione ottimale delle risorse finanziarie, l'integrazione contabile delle diverse strutture, il supporto ai processi decisionali e informativi. Dovrà, in particolare in stretta relazione con la Direzione:
 - partecipare alla definizione delle politiche, dell'organizzazione e dei meccanismi operativi in materia di pianificazione e monitoraggio dei flussi economici e

finanziari dell'Azienda, alla predisposizione dei bilanci preventivi, consuntivi e consolidati, alla gestione del piano dei conti, assicurandone, per tutte le attività declinate, la realizzazione ed il rispetto degli adempimenti di legge;

- assicurare la gestione efficiente, tempestiva e completa dei processi, delle procedure e dei sistemi amministrativi, contabili e di tesoreria, afferenti le attività presidiate;
- curare l'aggiornamento della normativa e lo sviluppo di metodologie e strumenti relativi agli ambiti di competenza e la successiva diffusione all'interno dell'Azienda;
- provvedere agli adempimenti fiscali.

Come si vedrà anche più avanti, in tale Area confluiranno anche le attività di controllo e rendicontazione dei progetti e attività finanziate da POR-FSE, in quanto devono mantenersi separate dalle responsabilità della gestione operativa.

D) Area Affari Generali nasce dalla esigenza - nonché dalla opportunità - come già evidenziato, di organizzare all'interno di una specifica Area dirigenziale una serie di attività/servizi con implicazioni di carattere prevalentemente amministrativo e/o sino ad ora "forzatamente" collocati nell'ambito di competenza della Direzione.

Tale situazione si è generata in considerazione del ridotto numero di dirigenti in servizio e del ruolo ad essi assegnato, che non ha consentito negli ultimi anni di individuare una figura dirigenziale marcatamente indipendente rispetto a processi operativi potenzialmente a rischio e, rispetto alle altre aree, non direttamente esposta a relazioni con soggetti esterni (es. fornitori di beni e servizi, ditte appaltatrici, etc.).

In tale Area confluiranno prioritariamente una serie di compiti e responsabilità attualmente affidate a Servizi sotto la diretta giurisdizione della Direzione (Trasparenza/Anticorruzione, Finanziamenti POR-FSE, Protocollo e Atti, etc., ed altre attività attualmente allocate in altri settori della struttura organizzativa. E' il caso per es. delle funzioni di Ufficiale Rogante Unico (o principale), della materia contrattuale attualmente ricompresa nella gestione del patrimonio aziendale, anche in locazione attiva, piuttosto che di immobili in disponibilità (locazioni passive); i contratti assicurativi gestiti attraverso appalto del soggetto aggregatore, etc.

Sarebbe opportuno che in una prima fase, coerentemente con le tempistiche utili per una adeguata organizzazione di tale Area di nuova istituzione, la funzione di Ufficiale

Rogante permanesse anche nell'Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici che, a regime, potrebbe fungere da back up in caso di necessità di stipule contrattuali.

Pertanto, tale Area supporterà l'Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici, nella gestione economico-finanziaria e contrattuale del patrimonio dell'Azienda attraverso la razionalizzazione delle entrate e delle spese relative e derivanti da locazioni o da concessioni attive e passive, nella acquisizione e dismissione di immobili, nei processi di informatizzazione dei procedimenti relativi alla gestione patrimoniale.

Con particolare riferimento ai benefici agli studenti, nel mentre la Direzione riveste principale ruolo e interlocutore della Regione Toscana nella definizione annuale degli indirizzi verso ARDSU, ne promuove successiva ratifica da parte del CdA aziendale ed approva il Bando Borse e Alloggio con opportuno provvedimento. L'Area, così come evidenziato in precedenti passaggi della presente relazione e per le motivazioni già esposte, dovrà in particolare occuparsi:

- dell'elaborazione delle procedure per individuare i beneficiari delle borse di studio, delle borse servizi, dei posti alloggio, dei contributi, etc.;
- della concessione ed assegnazione delle borse di studio, delle borse servizi, dei posti alloggio, dei contributi, etc.;
- della verifica e degli accertamenti del merito e del reddito e l'adozione dei provvedimenti di revoca, decadenza e delle sanzioni correlate.

Si sottolineano, inoltre, le principali attività di gestione operativa delle iniziative di orientamento pre e post laurea (es. tirocini curriculari, voucher, etc.) finanziate con il Fondo Sociale Europeo e, più in generale, l'espletamento degli adempimenti in carico al DSU ed associati alla funzione di Organismo Intermedio, la cui diretta responsabilità resta in capo alla Direzione.

Come già evidenziato, la funzione di Rendicontazione dei progetti e attività finanziate da POR-FSE dovranno essere allocate sotto altra dirigenziale (nel nostro caso Area Gestione Risorse) in quanto deve essere mantenuta separata la responsabilità della gestione operativa e quella di controllo/rendicontazione.

E) Area di Direzione

Un'adeguata focalizzazione delle attività principali evidenziate nell'ambito delle specifiche responsabilità dirigenziali, consentirà alla Direzione di supportare efficacemente, anche a livello operativo, le responsabilità dirigenziali delle singole Aree.

In tal senso, i processi di aggregazione, semplificazione ed integrazione organizzative nell'ambito delle Aree sopra descritte, determinano una razionalizzazione dei Servizi posti sotto la diretta competenza della Direzione, al fine di garantire un controllo costante ed un monitoraggio complessivo dell'intero operato aziendale e, nel contempo, fungere da raccordo unitario con gli Organi di indirizzo e di controllo attraverso settori/servizi di staff che si occupano di:

- Controllo di gestione e Controllo Operativo
- Gestione applicativi e Amministrazione Digitale
- Informazione/Comunicazione, cultura e sport;
- Comunicazione istituzionale e Ufficio Stampa
- Qualità e Sicurezza e RSPP

In particolare, ai sensi del Regolamento organizzativo, approvato con delibera di Giunta Regionale n. 244 del 04/03/2019 ed adottato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda con delibera n. 10/19 del 29 marzo 2019.1, al Direttore, con la collaborazione dei Dirigenti, è affidata la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Azienda e dei relativi risultati, da porre in essere mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione e di controllo.

Il Direttore resta quindi responsabile dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati e ne risponde direttamente al Consiglio di amministrazione. A tal fine assicura l'unitarietà di azione dell'Azienda, svolgendo, in particolare, le seguenti funzioni:

- a) assiste e supporta il Presidente e il Consiglio di Amministrazione e predispone le proposte di deliberazione, esercita di norma le funzioni di segretario verbalizzante delle sedute del Consiglio ed assicura l'esecuzione delle relative deliberazioni;
- b) cura l'attuazione dei piani, dei programmi e delle direttive generali del Consiglio di Amministrazione;
- c) assegna ai Dirigenti gli affari da trattare e gli obiettivi da perseguire, attribuendo le conseguenti risorse umane, finanziarie e strumentali a ciò necessarie;

- d) dirige, coordina e controlla l'attività dei Dirigenti e ne promuove la collaborazione, con facoltà di assumere nei loro confronti poteri sostitutivi in caso di inerzia;
- e) sovrintende alla gestione complessiva del personale dell'Azienda e dirige il Personale che afferisce alla propria diretta competenza e sovrintende al funzionamento delle aree funzionali e dei servizi;
- f) cura le risposte ai rilievi mossi dal Collegio dei Revisori agli atti di propria competenza e promuove quelle ai rilievi formulati sugli atti dei Dirigenti, eventualmente esercitando i poteri sostitutivi di cui alla lettera d) del presente articolo;
- g) rappresenta l'Azienda in giudizio, con i poteri di conciliazione e di transazione, nei casi di cui all'articolo 5, comma 2 del presente Regolamento;

Restano quindi in capo al Direttore la responsabilità della contrattazione con le Organizzazioni Sindacali del Personale del comparto e della Dirigenza - nei casi previsti dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro il Direttore svolge tale compito nell'ambito della Delegazione Trattante di Parte Pubblica, di cui assume la presidenza - nonché i poteri di organizzazione generale dell'Azienda al fine di garantire il buon funzionamento dei servizi e degli uffici di questa. In tale ambito:

- determina i criteri generali di organizzazione della struttura amministrativa e di gestione del personale;
- cura l'elaborazione dei programmi di lavoro con la collaborazione dei Dirigenti;
- emana i provvedimenti che, nell'ambito della gestione finanziaria, tecnica e amministrativa dell'Azienda, rivestono carattere fondamentale e quelli aventi interesse generale;
- definisce, nell'ambito dei contratti collettivi e sentiti i dirigenti, l'orario di lavoro, l'orario di servizio e l'orario di apertura al pubblico;
- esercita le funzioni disciplinari nei confronti del personale appartenente alla qualifica dirigenziale
- esercita le funzioni di valutazione nei confronti dei Dirigenti di Area.

I contenuti delle varie Aree dirigenziali, potranno modificarsi o essere integrati anche da specifiche unità di progetto, sulla base sia delle necessità che si andranno nel tempo ad identificare, che degli obiettivi individuati dal Piano di Attività che presentino specifiche esigenze di coordinamento, di presidio e di sviluppo.

6. Il Personale

La Tabella che segue schematizza il numero e la distribuzione delle risorse umane in Azienda al 1 luglio 2020:

ARDSU: DOTAZIONE DIPENDENTI _aggiornamento al 01/07/2020	DRG (*)	D con PO (**)	D senza PO	C	B3	B1	Totale	
	2	25	40	79	194	6		
	2		344				346	
	dirigenti		comparto					
(*) Non compreso Direttore (extradotazionale)								
(**) Sono comprese n. 2 PO in aspettativa e distacco sindacale								
suddivisione per aree aziendali - ex provv.to Direttore n. 212/2019 del 24/05/19								
AREA SERVIZI AGLI STUDENTI	DRG (1)	D con PO	D senza PO	C	B3	B1	Totale	note
Servizio Benefici e Interventi Monetari Firenze		1	4	1			6	
Servizio Benefici e Interventi Monetari Pisa		1	3	1	3		8	
Servizio Benefici e Interventi Monetari Siena (***)		1	1	5	2		9	
Servizio Residenze Firenze (ad interim PO Residenze Pisa)		1	1	4	10	5	21	cat.D1 distacco ex art 23 7° c dlgs 165/01
Servizio Residenze Pisa			1	3	6		10	
Servizio Residenze Siena		1	0	4	18		23	
Totale	0	5	10	18	39	5	77	
(***) di cui Accertamenti								
(1) DRG AREA RISTORAZIONE ad interim AREA SERVIZI AGLI STUDENTI								
AREA SERVIZI RISTORAZIONE	DRG	D con PO	D senza PO	C	B3	B1	Totale	note
Servizio Ristorazione Firenze		2	3	14	48		67	
Servizio Ristorazione Pisa		2	3	18	75		98	
Servizio Ristorazione Siena		1	0	5	17		23	cat. B3 distacco sindacale
Totale	1	5	6	37	140	0	189	
AREA SERVIZI ALLE RESIDENZE E AL PATRIMONIO	DRG (2)	D con PO	D senza PO	C	B3	B1	Totale	note
Servizio approvvigionamenti e contratti - Settore lavori e gestione patrimonio (ad interim PO Servizio approvvigionamenti e contratti - Settore forniture e servizi)		1	3				4	
Servizi tecnici manutentivi, implementativi e adeguamento normativo		1	5	6	3		15	
Totale	1	2	8	6	3	0	20	
(2) DRG AREA SERV. ALLE RESIDENZE E AL PATRIMONIO ad interim Servizio approvvigionamenti e contratti - Settore forniture e servizi								
AREA GESTIONE RISORSE	DRG (3)	D con PO	D senza PO	C	B3	B1	Totale	note
Servizio approvvigionamenti e contratti - Settore forniture e servizi		1	3	2			6	cat. D3 con PO aspettativa non retribuita
Servizio gestione risorse economico-finanziarie		2	4	5			11	cat. D3 con PO distacco sindacale
Servizio gestione, amministrazione e sviluppo risorse umane		1	3	3	1	1	9	
Servizio sistemi informatici (ICT)		1	0	3	2		6	
Totale	0	5	10	13	3	1	32	
(3) Direttore ad interim AREA GESTIONE RISORSE								
STAFF (AREA DIREZIONALE)	DRG	D con PO	D senza PO	C	B3	B1	Totale	note
Servizio controllo di gestione		1	0				1	
Servizio controllo operativo		1	0				1	
Servizio informazione istituzionale - Ufficio stampa		1	0				1	
Servizio budgeting e reporting FSE		1	0				1	
Servizio qualità e sicurezza		1	0		1		2	
Servizio gestione applicativi e amministrazione digitale		1	4	2	2		9	
Servizio progetti/attività finanziate, trasparenza e anticorruzione, trattamento dati/immagini		1	0				1	
Servizio comunicazione studenti, cultura e sport		1	2	3	6		12	cat. B3 comando in uscita
Totale	0	8	6	5	9	0	28	
COMANDI IN ENTRATA	3							
COMANDI IN USCITA	1							
ASPETTATIVE/DISTACCHI SINDACALI/DISTACCHI TEMPORANEI DI PERSONALE ex art 23 7° c dlgs 165/01	4							

L'assegnazione del personale a seguito della revisione organizzativa delle Aree terrà conto della necessità di proseguire nella revisione dei processi lavorativi nonché dell'effettiva conferma dell'organizzazione delle attività, rispetto alle attuali modalità organizzative, grazie all'esercizio delle funzioni dirigenziali e alla collaborazione tra i dipendenti.

In via preliminare e focalizzando l'attenzione sui principali elementi oggetto del riassetto organizzativo, sulla base delle attività descritte per ogni area funzionale, è ipotizzabile che nell'Area Ristorazione e Residenze confluiscano i dipendenti della attuale area Ristorazione e dei Servizi Residenze, questi ultimi al momento collocati nell'ambito dell'Area Servizi agli Studenti.

I dipendenti associati ai Servizi benefici e interventi monetari (compresa la parte dedicata agli accertamenti e alla gestione operativa POR/FSE) potranno confluire, a meno di eventuali eccezioni, nell'Area Affari generali, così come coloro che appartengono ai servizi attualmente in staff alla Direzione (Trasparenza /Anticorruzione, BDG e Reporting FSE, etc.).

Per quanto sopra evidenziato, l'Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici andrà a potenziarsi attraverso le attività e le risorse che confluiscono dal Servizio Sistemi Informatici (ICT) e dal Servizio attualmente gestito *ad interim* Approvvigionamenti e Contratti per forniture e servizi.

Analogamente, ed in linea di principio, per attività/Servizi che si collocano in altre aree, o nell'ambito della stessa area ma tra servizi, comporteranno lo spostamento delle risorse associate.

Al termine del processo di implementazione, anche attraverso gli opportuni atti amministrativi da porre in essere, del riassetto organizzativo si andrà a confermare il processo attivato.

Per quanto attiene alla retribuzione di posizione, sia per i Dirigenti che per gli incarichi di Posizione Organizzativa, questa sarà determinata dal processo di pesatura, che sarà rinnovato a fronte di modifiche organizzative che possano incidere sulla complessità delle responsabilità, in conformità alle previsioni di legge e di contratto collettivo.

In coerenza con le previsioni del nuovo Regolamento Organizzativo, gli incarichi sulle aree funzionali avranno durata almeno triennale (v. Nota 1 in calce) in relazione alle attività affidate e delle eventuali ed ulteriori indicazioni regionali sulla dotazione organica dei dirigenti dell'Azienda e potranno essere rinnovati.

Tale previsione di durata è stata espressamente introdotta con l'art. 22 comma 1 del vigente Regolamento Organizzativo, approvato con deliberazione del CdA n. 10/19 del 29 marzo 2019, assunta in recepimento delle prescrizioni impartite dalla Regione Toscana – in sede di approvazione del Regolamento Organizzativo aziendale a mente dell'art. 10 comma 8 lettera a) della L.R. 26 luglio 2002 n. 32, come modificato ex art. 2 L.R. n. 26/2008 – mediante deliberazione della Giunta Regionale Toscana n. 244 del 4 marzo 2019.

Inoltre, i Dirigenti, indipendentemente dalla loro sede abituale di collocazione, avranno cura di programmare la loro presenza nelle diverse sedi operative territoriali, relazionandosi con il Personale che opera sulle funzioni specifiche.

I rapporti con le Università, gli Enti territoriali, le Associazioni siano coordinati con il Consiglio di Amministrazione e che l'attuazione possa essere curata dal Presidente del CdA (o membri del Consiglio dallo stesso delegati), mentre per la parte gestionale dal Direttore e dal/dai Dirigente/i presente sullo specifico territorio.

Nota. La durata (minima: triennale; massima: quinquennale) degli incarichi dirigenziali, **è del tutto coerente** con la disciplina regionale **attualmente** posta a regolazione degli incarichi dirigenziali a tempo indeterminato di cui all'art. 17 comma 1 e 1bis della Legge Regionale 8 gennaio 2009 n. 1 che testualmente dispone: "1. Ai dirigenti a tempo indeterminato gli incarichi di responsabile di settore sono attribuiti con decreto del Direttore generale o del direttore per una durata non inferiore a tre anni né superiore a cinque e sono rinnovabili.

1-bis. La disposizione di cui al comma 1 è efficace a decorrere dalla nomina del Direttore generale e dei direttori nella legislatura successiva a quella di entrata in vigore del presente comma. In prima applicazione gli incarichi di cui al comma 1 sono attribuiti entro sessanta giorni dalla nomina del Direttore generale e dei direttori, e fino a tale data sono mantenuti gli incarichi precedentemente attribuiti".

La novella legislativa di cui trattasi è stata introdotta con l'art. 9 comma 1 della legge regionale 7 gennaio 2019 n. 3 di talché la soluzione operata dall'Azienda nel declinare la durata degli incarichi dirigenziali a tempo indeterminato si inserisce *de plano* nella norma di coordinamento recata all'art. 70 della medesima legge regionale n. 1/2009, a tenore della quale: "1. Fermo restando quanto previsto all'articolo 30, comma 3, le disposizioni della presente legge si applicano, in quanto compatibili, al personale degli enti e degli organismi dipendenti della Regione, ivi compresi quelli di consulenza della Giunta regionale e del Consiglio regionale".

Argomentando sulle disposizioni legislative in vigore, deve concludersi che la previsione regolamentare in ordine alla durata degli incarichi dirigenziali a tempo indeterminato previsti in Azienda è coerente e compatibile con l'art. 17 comma 1 e abis della legge regionale in commento.