



AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO

Legge Regionale 26 luglio 2002, n. 32 e ss.mm.ii.

DELIBERAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

N° 7/22 del 07/03/2022

Oggetto: DEFINIZIONE DELLA NUOVA MACROSTRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'AZIENDA REGIONALE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO UNIVERSITARIO: APPROVAZIONE

Servizio proponente: 20 DIRETTORE GENERALE

Presidente: Marco Del Medico

Segretario: Enrico Carpitelli

Presenti: Mauro Bellandi, Miriana Bilello, Alessandra Gemmiti, Francesco Giordano, Francesco Miglietta, Sara Sayad Nik

Assenti: Irene Micali, Francesco Romizi

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

- Vista la Legge Regionale 26 luglio 2002, n. 32 "*Testo Unico della normativa della Regione Toscana in materia di educazione, istruzione, orientamento, formazione professionale e lavoro*", come modificata dalla Legge Regionale 19 maggio 2008, n. 26 e in particolare l'articolo 10 della L.R. n. 32/2002, come modificato dall'articolo 2 della L.R. n. 26/2008, che prevede l'istituzione, a far data dal 1° luglio 2008, dell'Azienda Regionale per il diritto allo studio universitario;
- Visto il Decreto del Presidente della Giunta Regionale 8 agosto 2003, n. 47/R recante "*Regolamento di esecuzione della L.R. 26 luglio 2002, n. 32*" e ss.mm.ii.;
- Vista la Delibera della Giunta Regionale Toscana n. 244 del 4 marzo 2019, con la quale si approva il Regolamento organizzativo dell'Azienda;
- Vista la Delibera del Consiglio di Amministrazione dell'Azienda n. 10/19 del 29 marzo 2019 con la quale si prende atto della Delibera di cui sopra, procedendo all'adozione definitiva del Regolamento organizzativo;
- Visto il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 149, del 10 giugno 2021 con cui viene nominato il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario;
- Richiamata la delibera del CdA n. 41/20 del 4 agosto 2020 ad oggetto "Definizione della nuova macrostruttura organizzativa dell'Azienda Regionale per il DSU: approvazione" con la quale, in particolare, si approvava l'assetto organizzativo dell'Azienda e la sua macrostruttura;
- Vista la deliberazione del CdA n. 14/15 del 1° aprile 2015 ad oggetto: "*Rimodulazione della dotazione organica dell'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario, in esecuzione degli «Indirizzi agli enti per l'adozione degli atti conseguenti all'analisi organizzativa» di cui alla deliberazione della Giunta Regionale Toscana n. 141 del 23 febbraio 2015: soppressione di posti vacanti alla data del 31 marzo 2015 con esclusione dei posti da vincolare alle assunzioni obbligatorie ai fini del rispetto della quota di riserva*", deliberazione trasmessa alla Regione Toscana per gli adempimenti di cui all'art. 11 comma 4 della Legge Regionale 26 luglio 2002 n. 32, con nota prot. 2951/15 del 16 aprile 2015;
- Preso e dato atto che la funzione di direzione è da ricoprire con incarico dirigenziale di diritto privato a termine, a mente dell'art. 58 comma 3 del DPGR Toscana 8 agosto 2003 n. 47/R, come modificato dall'art. 7 comma 2 del DPGR Toscana 7 luglio 2008 n. 38/R e, come tale, il Direttore "si affianca" alla dotazione dirigenziale, composta di n. 4 unità, conformemente a quanto deciso dal Consiglio di Amministrazione con deliberazioni
 - n. 38/20 del 10 luglio 2020, ad oggetto "*Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2020/2022 (PTFP) – Ricognizione annuale delle eccedenze – Dotazione organica – Approvazione*";
 - n. 58/21 del 30 settembre 2021, ad oggetto "*Piano Triennale del Fabbisogno di Personale (PTFP) 2021-2023. Ricognizione annuale delle eccedenze - Dotazione organica - Approvazione*";
- Vista la nota prot. 11709/20 del 28 luglio 2020 ad oggetto "*Trasmissione deliberazione del CdA ARDSU n. 38/20 del 10 luglio 2020 recante il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2020/2022 (PTFP) – Ricognizione annuale delle eccedenza – Dotazione Organica – Approvazione*" affinché la Regione Toscana provveda a quanto recato all'art. 11, comma 4 della legge regionale 26 luglio 2002 n. 32, se ed in quanto necessario;
- Considerato che l'assetto di macro organizzazione dell'Azienda ha formato oggetto, nell'ultimo quinquennio, di interventi di natura strutturale e di riparto di competenze per tener conto, da un lato, del progressivo assottigliamento della dotazione organica complessiva ivi compreso il ruolo della dirigenza – che ha reso necessario un continuo calibrato intervento di rimodulazione nella distribuzione delle risorse e degli ambiti di

*Documento informatico firmato digitalmente, ai sensi e con gli effetti del D. Lgs 82/2005 nonché del D.P.R. 445/2000 (e rispettive norme collegate).

azione -, dall'altro, dell'esigenza di consolidare progressivamente l'assetto strutturale ordinato per funzioni, razionalizzando i centri di imputazione delle responsabilità e rimuovendo possibili duplicazioni di carattere organizzativo;

- Dato atto che tale percorso di progressivo riallineamento è stato condotto in parallelo con il processo di aggiornamento del Regolamento Organizzativo aziendale, varato in via definitiva con la deliberazione del CdA n. 10/19 del 20 marzo 2019, e che le tappe salienti sono rappresentate come appresso:
 - deliberazione del CdA n. 9/15 del 4 marzo 2015 recante l'*"Adozione di un documento programmatico a valere come Piano Triennale dei Fabbisogni 2015/2017"*, ed in particolare il paragrafo rubricato *"L'area della Dirigenza"* della relazione - fatta propria dall'organo deliberante - nella parte in cui, in relazione all'Area "a progetto" denominata "Sportello Unico Studenti" è prefigurata la conferma retroattiva dell'incarico per tre anni (a partire dal 1° gennaio 2013), in modo da rendere l'incarico stesso omogeneo - sotto il profilo della durata e della natura - agli altri ruoli dirigenziali;
 - deliberazione del CdA n. 10/15 del 4 marzo 2015 recante *"Direttive generali in materia di personale aziendale e linee di indirizzo in tema di contrattazione decentrata"*, ed in particolare - per quanto ora di interesse - il principio formulato a suo tempo teso a *"<...>valutare che l'assetto organizzativo risulti coerente con i piani e programmi di attività deliberati dall'organo di vertice, e se del caso, adottare le necessarie misure anche strutturali con riferimento al sistema delle responsabilità"*;
 - deliberazione del CdA del 21 dicembre 2015 n. 74 relativa all'approvazione degli atti di programmazione per il triennio 2016 - 2018, con particolare riferimento all'obiettivo strategico della ridefinizione del Regolamento organizzativo dell'Ardsu Toscana sulla base dell'esperienza maturata nei tre anni di prima applicazione dell'assetto "per funzioni" e sulle ipotesi di riorganizzazione della struttura gestionale aziendale previsto dal Piano di Attività 2016 - 2018 di cui alla deliberazione in commento, anche legate alla ipotesi di sostituzione di alcuni titolari di posizioni dirigenziali vacanti;
 - deliberazione CdA n. 4/16 del 27 gennaio 2016 recante gli indirizzi riguardanti l'assetto dirigenziale dell'Azienda, nella quale, coerentemente con quanto previsto dal Piano di Attività 2016 - 2018 approvato con la citata deliberazione n. 74/2015 e nelle more della ridefinizione del Regolamento organizzativo aziendale e del conseguente assetto organizzativo, è stato formulato un indirizzo affinché si mantenesse *medio tempore* il più possibile immutato l'assetto delle responsabilità dirigenziali confermando le Aree Ristorazione, Residenze, Benefici agli Studenti e Sportello Unico Studenti, garantendo in tal modo la regolarità e continuità della gestione;
 - deliberazione del CdA n. 43/16 del 29 luglio 2016 avente ad oggetto *"Programmazione triennale dei Fabbisogni 2015/2017 di cui alla deliberazione del CdA n. 9/2015: verifica stato di avanzamento e aggiornamento della pianificazione delle risorse umane"* con la quale, tra l'altro, viene dato mandato *" <...>di procedere al reclutamento di personale del ruolo della Dirigenza aziendale per far fronte al dimezzamento delle risorse disponibili, se ed in quanto sia consentito in relazione all'attuale quadro normativo di riferimento, secondo quanto meglio esposto in parte narrativa, ed in coerenza con l'ipotesi di riassetto organizzativo che prenderà avvio con la revisione del Regolamento Organizzativo aziendale attualmente in corso e sottoposto alla valutazione di questo organo"*;
 - deliberazione del CdA del 22 dicembre 2016 n. 62 recante l'Approvazione degli atti di programmazione per il triennio 2017 - 2019 e, in particolare il Piano di Attività, che recependo lo stato di avanzamento delle attività riferibili al Regolamento ed all'assetto organizzativo dell'Azienda, vede tra gli obiettivi strategici il completamento dell'iter necessario per l'approvazione dello stesso Regolamento e l'adeguamento della struttura;
 - deliberazione del CdA n. 31/17 del 19 giugno 2017 recante la *"Definizione della nuova macro-struttura organizzativa dell'Azienda Regionale per il DSU Toscana. Approvazione"*;

- provvedimento del Direttore n. 298/17 del 2 luglio 2017 ad oggetto *“Determinazioni in ordine all’adozione della deliberazione del CdA n. 31/17 del 19 giugno 2017 recante la definizione della nuova macro struttura organizzativa dell’Azienda Regionale DSU Toscana. Proroga delle responsabilità dirigenziali e delle responsabilità di secondo livello (posizioni organizzative) al 30 settembre 2017;*
- provvedimento del Direttore n. 511/17 del 10 ottobre 2017 *“Sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali dell’Azienda DSU Toscana. Approvazione”;*
- deliberazione del CdA n. 41/20 del 4 agosto 2020 con la quale, come già ricordato in precedenza, l’Azienda è approdata ad un modello di macro-organizzazione strutturato su quattro Aree dirigenziali, così sinteticamente rappresentate:
 - Area Ristorazione e Residenze
 - Area Affari Generali
 - Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici
 - Area Gestione delle Risorse
 - Area di Direzione;
- provvedimento del Direttore n. 125/20 del 22 ottobre 2020 ad oggetto *“Determinazioni in ordine all’adozione della deliberazione del CdA n. 41/20 del 4 agosto 2020 recante la definizione della nuova macro struttura organizzativa dell’Azienda Regionale DSU Toscana: approvazione «Sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali e di valutazione delle prestazioni»; conferimento degli incarichi dirigenziali; individuazione delle strutture organizzative di cui all’art. 16, comma 1 lett. c) dell’attuale Regolamento Organizzativo (Servizio)”;*
- Constatato che l’assetto strutturale a cui l’Azienda è gradualmente pervenuta, anche attraverso le dinamiche di *turn over* sul versante della dirigenza, deve essere costantemente adeguato alle esigenze della migliore allocazione possibile delle funzioni e delle attività poste in essere in relazione ai compiti istituzionali dell’Azienda, anche in una logica di contenimento dei costi di funzionamento nonché di razionalizzazione delle dinamiche organizzative interne;
- Ritenuto di dover provvedere ad una parziale modifica dell’assetto macro organizzativo deliberato nell’anno 2020, allo scopo di favorire e valorizzare una maggiore omogeneità delle funzioni rimesse alla direzione delle Aree dirigenziali;
- Preso e dato atto che il Consiglio di Amministrazione, fin dal suo insediamento, ha delineato le linee di sviluppo e di potenziamento di talune funzioni strategiche rimesse al governo delle Aree dirigenziali, che vengono presentemente rappresentate in questa sede come appresso:
 - riforma complessiva dei servizi di informazione e di comunicazione, il cui assetto attuale evidenzia elementi di criticità sia sul versante della comunicazione verso l’utenza quanto sul versante dell’informazione istituzionale, nonché in rapporto alle dinamiche comunicative dirette al cd. “cliente interno”, su cui risultano pressoché inesistenti modalità di ascolto “dal basso”; in ordine a questa direttrice di azione, il Consiglio di Amministrazione intende sistematizzare le relazioni comunicative attraverso:
 - la costituzione di una referenza organizzativa unica a cui demandare la cura delle relazioni con l’utenza, anche in termini di ascolto e di risoluzione accentrata delle problematiche;
 - un rilancio delle politiche di comunicazione istituzionale e di veicolazione dell’immagine, attraverso il potenziamento dei canali comunicativi e il potenziamento della presenza aziendale sul sistema della comunicazione pubblica e dei mass media;
 - il varo di modalità permanenti di ascolto dei dipendenti aziendali, attraverso l’istituzione di canali comunicativi bidirezionali, prevalentemente orientati all’ascolto delle istanze delle maestranze, sul modello dei “circoli di qualità” e attraverso l’istituzione di progetti comunicativi specifici (“Banca delle idee”);

- progressiva “*deteritorializzazione*” dei processi amministrativi destinati all’erogazione dei benefici agli studenti, con particolare riferimento al processo di erogazione delle borse di studio, favorendo l’accentramento della definizione delle regole di assegnazione, la loro omogenea applicazione a livello locale e realizzando modelli organizzativi uniformi in termini di erogazione dei servizi e di risposta alle esigenze;
 - esigenza di migliore allocazione delle funzioni *core business* attraverso l’omogeneizzazione delle attività di apprestamento dei servizi a domanda (Residenze e Ristorazione) vista la recente vacanza dell’Area preesistente da realizzare attraverso la suddivisione dell’attuale unica Area dirigenziale denominata “Ristorazione e Residenze” e la costituzione di due distinte Aree dirigenziali “Residenze” e “Ristorazione”;
 - ristrutturazione delle politiche culturali e di sostegno alle attività studentesche attraverso il potenziamento del supporto agli studenti, mediante l’assegnazione dello sviluppo delle attività di riferimento, all’interno dell’Area Residenze e grazie al progressivo accentramento in detta Area dirigenziale del rilancio delle misure di sostegno all’utenza studentesca;
 - costituzione di un’apposita funzione a cui assegnare la progettazione, la conduzione e la disseminazione dei risultati in tema di adesione a filiere di finanziamento e co-finanziamento di matrice comunitaria;
 - razionalizzazione delle funzioni e sistematizzazione delle procedure di carattere tecnico/informatico anche attraverso l’unificazione della gestione degli applicativi informatici e il presidio ICT includendo la valorizzazione di modalità gestionali esterne per talune funzioni non essenziali e/o non agevolmente gestibili a livello interno ed in ossequio alle *policies* dell’Agenda Digitale Italiana della P.A. ;
 - istituzione di una referenza unica a cui conferire funzioni di alto profilo strategico e di sviluppo, che possa strettamente operare con l’alta direzione nella ricerca e differenziazione di fonti di finanziamento, nella valorizzazione di forme di partenariato nei settori di interesse, nell’ampliamento del ventaglio di possibilità di crescita professionale delle maestranze attraverso progetti formativi inclusivi e coinvolgenti, implementando il ricorso alla formazione autoprodotta;
- Sentito il Direttore e dato atto della proposta di *macro assetto organizzativo* strutturata sulle seguenti aree funzionali:
 - a) Area Ristorazione**, che si occupa, in particolare ed a titolo esemplificativo e non esaustivo:
 - dello studio, elaborazione e attuazione di partenariati pubblici e privati volti alla gestione e sviluppo del Servizio nonché della redazione di contenuti oggetto di comunicazione all’utenza e più in generale alle comunità di riferimento territoriale regionale e della predisposizione di contenuti per l’informazione all’utenza delle modalità di fruizione del servizio;
 - 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 operativa delle forme di accredito per l’accesso ai servizi ristorativi dell’Azienda da parte degli studenti (accesso e di pagamento da parte dell’utenza);
 - b) Area Residenze**, che si occupa, in particolare ed a titolo esemplificativo e non esaustivo:
 - dello studio, elaborazione e attuazione di partenariati pubblici e privati volti alla gestione e sviluppo del Servizio nonché della redazione di contenuti oggetto di comunicazione all’utenza e più in generale alle comunità di riferimento territoriale

regionale e della predisposizione di contenuti per l'informazione all'utenza delle modalità di fruizione del servizio;

- della promozione di partenariati con gli Atenei studenteschi di riferimento alle strutture residenziali presenti sul territorio regionale per l'attuazione di forme di tutoraggio universitario all'interno delle medesime al fine di verificare congiuntamente l'efficacia degli interventi del DSU Toscana anche mediante la costruzione di indicatori permanenti deliberati dall'Organo di Indirizzo;
- dell'accoglienza e ospitalità degli studenti beneficiari di posti alloggio e della regolamentazione degli accessi, anche agli spazi comuni;
- della promozione delle forme di accoglienza temporanee a supporto della mobilità internazionale nonché delle attività didattiche e scientifiche delle Istituzioni universitarie;
- della promozione di progetti e modalità di forme di coesione sociale nonché cittadinanza attiva per gli studenti ospiti nelle residenze, della gestione e dello sviluppo delle politiche culturali, attraverso il sostegno alle attività studentesche, il supporto alle attività proposte dalle rappresentanze degli alloggiati ed in generale le attività di ascolto in ordine ai bisogni non strettamente residenziali (attività ludiche, sportive, volontariato, etc).

E' confermata e ribadita – in ordine all'assetto macro strutturale formalizzato nell'anno 2020 – l'esigenza di focalizzare l'attività, sul versante *back office*, sul mantenimento dell'attività di reportistica e di monitoraggio sui Servizi, in stretta correlazione sia con gli ambiti preposti al controllo che alla gestione economico-finanziaria;

c) Area Affari Generali, che si occupa, in particolare ed a titolo esemplificativo e non esaustivo delle seguenti attività:

- trasparenza/Anticorruzione;
- 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;
- funzioni di Ufficiale Rogante Unico (o principale) e la 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.
- elaborazione delle procedure per la Gestione dei Fondi di Bilancio destinati agli Interventi Monetari mediante l'individuazione dei beneficiari delle borse di studio, delle borse servizi, dei posti alloggio e comunque di qualunque contributo del DSU Toscana destinato alla realizzazione del Diritto allo Studio Universitario;
- concessione ed assegnazione delle borse di studio e dei benefici relativi suddetti;

d) Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici: ha la finalità essenziale di assicurare, in raccordo con l'Area Ristorazione e l'Area Residenze e/o su direttive della Direzione, di governare le attività preordinate a:

- supportare i Servizi Residenze e Ristorazione e/o promuovere nelle competenze dirette dell'Area studio, elaborazione e attuazione di partenariati pubblici e privati volti alla gestione e sviluppo del Servizio;
- effettuare mediante gestioni in *outsourcing* dei lavori di manutenzione per la gestione di guasti e problematiche all'interno delle residenze universitarie, mense, uffici, etc. segnalate dalla specifica Area;
- 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, l'acquisizione e dismissione di beni immobili e, in stretta collaborazione con gli uffici preposti, governare processi di informatizzazione dei procedimenti relativi alla gestione patrimoniale;
- coordinare la 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;

e) Area Gestione delle Risorse che 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.

Nell'ambito della Gestione del Personale, è richiesto di assicurare 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. 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 la rispondenza delle strutture dell'Azienda rispetto alle esigenze attuali e future;
- garantire il presidio dei processi di reclutamento, selezione e mobilità, formazione e sviluppo, incentivazione e politiche retributive e del trattamento economico, della gestione amministrativa e contrattuale del personale in coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale, fiscale, previdenziale e di quiescenza;
- gestire gli adempimenti derivanti dalla specificità del contratto di lavoro alle dipendenze del pubblico datore di lavoro alle funzioni di monitoraggio e rendicontazione (conto annuale, report periodici alla Regione, etc), 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.

Nell'ambito della Gestione Risorse economico-finanziarie è richiesto di assicurare, 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.

In tale Area possono confluire anche le attività di controllo e rendicontazione dei progetti e attività finanziate da POR-FSE, se ed in quanto devono mantenersi separate dalle responsabilità della gestione operativa.

f) **Area di Direzione** a cui orientativamente sono assegnati i seguenti ambiti di competenza:

- coordinamento generale delle Aree dirigenziali, orientato a perseguire accresciuti livelli di efficacia, efficienza e qualità nell'erogazione dei servizi agli studenti e agli utenti, operando in qualità di "cabina di regia" per la piena realizzazione degli obiettivi assegnati in sede di Piano della Performance;
- gestione del protocollo aziendale e della gestione degli atti;
- analisi delle soluzioni organizzative e tecnologiche idonee a garantire la progressiva completa transizione al digitale; monitoraggio dell'attuazione delle Linee Guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale e dell'Agenda Digitale Europea; definizione di concept innovativi nell'ottica di fornire all'utenza interna ed esterna servizi pubblici digitali di qualità, accessibili ed economicamente sostenibili anche attraverso il riuso di soluzioni software; interventi di formazione per lo sviluppo coerente delle competenze; conservazione digitale e supporto alla gestione dei flussi documentali;
- monitoraggio complessivo dell'intero operato aziendale, funzionalizzato alla proposta di misure correttive e/o di rielaborazione delle strategie, in funzione anche della stabilità delle relazioni, e del dialogo operativo tra gli Organi di indirizzo e di controllo e i settori/servizi di staff chiamati ad occuparsi delle seguenti attività:
 - monitoraggio gestionale (controllo strategico, controllo di gestione, controllo qualità);
 - comunicazione istituzionale, ufficio stampa, comunicazione interna.

L'Area di Direzione, in stretta connessione con le prescrizioni del Regolamento Organizzativo, si qualifica come l'articolazione organizzativa sezionale di maggiore rilevanza, istituita per garantire il governo delle funzioni attribuite ad ARDSU e intesa 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;

- Richiamato quanto già previsto nell'ambito del Regolamento Organizzativo aziendale approvato con delibera di Giunta Regionale n. 244 del 04/03/2019 ed adottato definitivamente dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda con deliberazione n. 10/19 del 29 marzo 2019, in merito alle funzioni/responsabilità della Direzione a cui, 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;
- Dato atto che 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 se ed in quanto abbiano ad appalesare specifiche esigenze di coordinamento, di presidio e di sviluppo;
- Visto l'art. 2, comma 1 del D.Lgs 30 marzo 2001 n. 165 secondo cui: *"Le amministrazioni pubbliche definiscono, secondo principi generali fissati da disposizioni di legge e, sulla base dei medesimi, mediante atti organizzativi secondo i rispettivi ordinamenti, le linee fondamentali di organizzazione degli uffici; individuano gli uffici di maggiore rilevanza e i modi di conferimento della titolarità dei medesimi; determinano le dotazioni organiche complessive. Esse ispirano la loro organizzazione ai seguenti criteri:*
 - a) *funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità. A tal fine, periodicamente e comunque all'atto della definizione dei programmi operativi e dell'assegnazione delle risorse, si procede a specifica verifica e ad eventuale revisione;*

- b) *ampia flessibilità, garantendo adeguati margini alle determinazioni operative e gestionali <...>;*
 - c) *collegamento delle attività degli uffici, adeguandosi al dovere di comunicazione interna ed esterna, ed interconnessione mediante sistemi informatici e statistici pubblici;*
 - d) *garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, anche attraverso l'istituzione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini e attribuzione ad un unico ufficio, per ciascun procedimento, della responsabilità complessiva dello stesso;*
 - e) *armonizzazione degli orari di servizio e di apertura degli uffici con le esigenze dell'utenza e con gli orari delle amministrazioni pubbliche dei Paesi dell'Unione europea;*
- Provveduto ad una attenta ed approfondita disamina circa l'assetto macro-organizzativo sottoposto all'esame dell'organo deliberante, e constatata la propria competenza a procedere secondo i principi generali dell'ordinamento in materia di pubblico impiego, richiamato l'art. 4 "*Indirizzo politico-amministrativo. Funzioni e responsabilità*" del D.Lgs 165/2001, ed in specie il comma 1 lettera c), a tenore del quale "*Gli organi di governo esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti. Ad essi spettano, in particolare:*
 - a) *la individuazione delle risorse umane, materiali ed economico-finanziarie da destinare alle diverse finalità e la loro ripartizione tra gli uffici di livello dirigenziale generale; <...>;*
 - Ritenuto che la proposta di assetto in esame è coerente con le finalità di macro-organizzazione che il Consiglio di Amministrazione ha rappresentato ed è idonea a perseguire e realizzare gli obiettivi programmatici a cui tutte le pubbliche amministrazioni sono orientate, recati al citato art. 2 comma 1 del D.Lgs 165/2001;
 - Visti i principi generali dell'ordinamento di cui:
 - all'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 165/2001 a tenore del quale "*Ai dirigenti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati*";
 - all'art. 5, comma 2 del D.Lgs. 165/2001, secondo cui "*Nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi <...>, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro, nel rispetto del principio di pari opportunità, e in particolare la direzione e l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici sono assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatte salve la sola informazione ai sindacati ovvero le ulteriori forme di partecipazione, ove previsti nei contratti <...>;*
 - Dato atto che, in estrinsecazione dei predetti principi generali, l'assegnazione del Personale sarà disposta successivamente con specifici atti gestionali, preso atto della plausibile necessità di proseguire nella revisione dei processi lavorativi nonché dell'effettiva conferma dell'organizzazione delle attività, rispetto alle attuali soluzioni gestionali, grazie all'esercizio delle funzioni dirigenziali e alla collaborazione tra i dipendenti;
 - Dato altresì atto di quanto, in via preliminare, asserito dalla Direzione, sulla base delle attività preconizzate per ogni area funzionale, salvo eventuali ed ulteriori modifiche di adeguamento funzionale che possano rendersi necessarie, anche in relazione alle modifiche legislative intervenute, tali da impattare sull'assetto organizzativo (a solo titolo di esempio: nuova definizione dei livelli essenziali di prestazioni per il diritto allo studio universitario, entità delle risorse trasferite dallo Stato e differenziazione delle fonti di finanziamento, etc);

- Preso atto che, secondo quanto affermato dalla Direzione, per quanto attiene alla retribuzione di posizione (sia per i ruoli dirigenziali che per i ruoli di Posizione Organizzativa che si andranno a definire ed individuare rispetto al nuovo assetto organizzativo), questa sarà determinata dall'attività di graduazione, che sarà rinnovata a fronte delle modifiche organizzative idonee ad incidere sulla complessità delle responsabilità, in conformità alle previsioni di legge e di contratto collettivo, ed in aderenza alle indicazioni ARAN di cui all'orientamento applicativo RAL 1930 dell'11 maggio 2017;
- Stabilito che, in coerenza con le previsioni del nuovo Regolamento Organizzativo, gli incarichi sulle aree funzionali avranno durata triennale in relazione alle attività affidate e delle eventuali ed ulteriori indicazioni regionali sulla dotazione organica dei dirigenti dell'Azienda ed inoltre che i Dirigenti, indipendentemente dalla loro sede abituale di collocazione, avranno cura di programmare la loro presenza nelle diverse sedi operative territoriali;

DELIBERA

1. Di approvare, per le motivazioni di cui in premessa che qui si intendono integralmente riportate, l'assetto organizzativo dell'Azienda e la sua macro-struttura, secondo quanto esposto in parte narrativa.
2. Di individuare le aree funzionali come descritte nella premessa, e che qui di seguito vengono rappresentate:

a) Area Ristorazione, che si occupa, in particolare ed a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- dello studio, elaborazione e attuazione di partenariati pubblici e privati volti alla gestione e sviluppo del Servizio nonché della redazione di contenuti oggetto di comunicazione all'utenza e più in generale alle comunità di riferimento territoriale regionale e della predisposizione di contenuti per l'informazione all'utenza delle modalità di fruizione del servizio
- 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 operativa delle forme di accredito per l'accesso ai servizi ristorativi dell'Azienda da parte degli studenti (accesso e di pagamento da parte dell'utenza);

b) Area Residenze, che si occupa, in particolare ed a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- dello studio, elaborazione e attuazione di partenariati pubblici e privati volti alla gestione e sviluppo del Servizio nonché della redazione di contenuti oggetto di comunicazione all'utenza e più in generale alle comunità di riferimento territoriale regionale e della predisposizione di contenuti per l'informazione all'utenza delle modalità di fruizione del servizio;
- della promozione di partenariati con gli Atenei studenteschi di riferimento alle strutture residenziali presenti sul territorio regionale per l'attuazione di forme di tutoraggio universitario all'interno delle medesime al fine di verificare congiuntamente l'efficacia degli interventi del DSU Toscana anche mediante la costruzione di indicatori permanenti deliberati dall'Organo di Indirizzo;
- dell'accoglienza e ospitalità degli studenti beneficiari di posti alloggio e della regolamentazione degli accessi, anche agli spazi comuni;

- della promozione delle forme di accoglienza temporanee a supporto della mobilità internazionale nonché delle attività didattiche e scientifiche delle Istituzioni universitarie;
- della promozione di progetti e modalità di forme di coesione sociale nonché cittadinanza attiva per gli studenti ospiti nelle residenze, della gestione e dello sviluppo delle politiche culturali, attraverso il sostegno alle attività studentesche, il supporto alle attività proposte dalle rappresentanze degli alloggiati ed in generale le attività di ascolto in ordine ai bisogni non strettamente residenziali (attività ludiche, sportive, volontariato, etc).

E' confermata e ribadita – in ordine all'assetto macro strutturale formalizzato nell'anno 2020 – l'esigenza di focalizzare l'attività, sul versante *back office*, sul mantenimento dell'attività di reportistica e di monitoraggio sui Servizi, in stretta correlazione sia con gli ambiti preposti al controllo che alla gestione economico-finanziaria;

c) Area Affari Generali, che si occupa, in particolare ed a titolo esemplificativo e non esaustivo delle seguenti attività:

- trasparenza/Anticorruzione;
- 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;
- funzioni di Ufficiale Rogante Unico (o principale) e la 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.
- elaborazione delle procedure per la Gestione dei Fondi di Bilancio destinati agli Interventi Monetari mediante l'individuazione dei beneficiari delle borse di studio, delle borse servizi, dei posti alloggio e comunque di qualunque contributo del DSU Toscana destinato alla realizzazione del Diritto allo Studio Universitario;
- concessione ed assegnazione delle borse di studio e dei benefici relativi suddetti;

d) Area Approvvigionamenti e Contratti, Servizi tecnici e Informatici: ha la finalità essenziale di assicurare, in raccordo con l'Area Ristorazione e l'Area Residenze e/o su direttive della Direzione, di governare le attività preordinate a:

- supportare i Servizi Residenze e Ristorazione e/o promuovere nelle competenze dirette dell'Area studio, elaborazione e attuazione di partenariati pubblici e privati volti alla gestione e sviluppo del Servizio;
- effettuare mediante gestioni in *outsourcing* dei lavori di manutenzione per la gestione di guasti e problematiche all'interno delle residenze universitarie, mense, uffici, etc. segnalate dalla specifica Area;
- 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, l'acquisizione e dismissione di

beni immobili e, in stretta collaborazione con gli uffici preposti, governare processi di informatizzazione dei procedimenti relativi alla gestione patrimoniale;

- coordinare la 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.

e) Area Gestione delle Risorse che 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.

Nell'ambito della Gestione del Personale, è richiesto di assicurare 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. 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 la rispondenza delle strutture dell'Azienda rispetto alle esigenze attuali e future;
- garantire il presidio dei processi di reclutamento, selezione e mobilità, formazione e sviluppo, incentivazione e politiche retributive e del trattamento economico, della gestione amministrativa e contrattuale del personale in coerenza con l'evoluzione della normativa contrattuale, fiscale, previdenziale e di quiescenza;
- gestire gli adempimenti derivanti dalla specificità del contratto di lavoro alle dipendenze del pubblico datore di lavoro alle funzioni di monitoraggio e rendicontazione (conto annuale, report periodici alla Regione, etc), 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;

Nell'ambito della Gestione Risorse economico-finanziarie è richiesto di assicurare, 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.

In tale Area possono confluire anche le attività di controllo e rendicontazione dei progetti e attività finanziate da POR-FSE, se ed in quanto devono mantenersi separate dalle responsabilità della gestione operativa.

f) **Area di Direzione a cui orientativamente sono assegnati i seguenti ambiti di competenza:**

- coordinamento generale delle Aree dirigenziali, orientato a perseguire accresciuti livelli di efficacia, efficienza e qualità nell'erogazione dei servizi agli studenti e agli utenti, operando in qualità di "cabina di regia" per la piena realizzazione degli obiettivi assegnati in sede di Piano della Performance;
- gestione del protocollo aziendale e della gestione degli atti;
- analisi delle soluzioni organizzative e tecnologiche idonee a garantire la progressiva completa transizione al digitale; monitoraggio dell'attuazione delle Linee Guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale e dell'Agenda Digitale Europea; definizione di concept innovativi nell'ottica di fornire all'utenza interna ed esterna servizi pubblici digitali di qualità, accessibili ed economicamente sostenibili anche attraverso il riuso di soluzioni software; interventi di formazione per lo sviluppo coerente delle competenze; conservazione digitale e supporto alla gestione dei flussi documentali;
- monitoraggio complessivo dell'intero operato aziendale, funzionalizzato alla proposta di misure correttive e/o di rielaborazione delle strategie, in funzione anche della stabilità delle relazioni, e del dialogo operativo tra gli Organi di indirizzo e di controllo e i settori/servizi di staff chiamati ad occuparsi delle seguenti attività:
 - monitoraggio gestionale (controllo strategico, controllo di gestione, controllo qualità);
 - comunicazione istituzionale, ufficio stampa, comunicazione interna.

L'Area di Direzione, in stretta connessione con le prescrizioni del Regolamento Organizzativo, si qualifica come l'articolazione organizzativa sezionale di maggiore rilevanza, istituita per garantire il governo delle funzioni attribuite ad ARDSU e intesa 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.

3. Di dare mandato alla Direzione aziendale, con il supporto della Dirigenza aziendale anche in seno al Comitato di Direzione, di provvedere agli atti necessari e conseguenti che derivino dall'adozione della presente deliberazione e fintantoché non si proceda al definitivo *start-up* dell'assetto macro-organizzativo, ivi compresi quelli inerenti la regolazione dei rapporti e delle situazioni giuridiche contingenti in tema di personale, da disciplinare *medio tempore*.
4. Di assicurare la pubblicità integrale della presente deliberazione mediante pubblicazione all'Albo Pretorio on line dell'Azienda.

La presente Deliberazione viene adottata con la seguente votazione:

- Favorevoli: n. 5 (Del Medico, Bellandi, Bilello, Gemmiti, Giordano)
- Astenuti: n. 2 (Miglietta, Sayad Nik)
- Contrari: n. (-----)

IL SEGRETARIO
Enrico Carpitelli

Firmato digitalmente*

IL PRESIDENTE
Marco Del Medico

Firmato digitalmente*