

LINEE GUIDA PER LA DESCRIZIONE E LA PESATURA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Quadro introduttivo e percorso di lavoro

Questo documento rappresenta la presentazione di un quadro di sintesi, ma accurato e completo, rispetto alla definizione delle metodologie finora sviluppate e discusse con le OO.SS. per la pesatura delle seguenti posizioni:

- 1) **Dirigenti**: così come chiaramente delineato anche dai dettati normativi in materia (art.2, legge n. 240/2010, artt.16, 17 e 19 d.lgs. n. 165/01) sono chiamati a svolgere attività di direzione di strutture organizzative complesse, di programmazione, di coordinamento e controllo delle attività degli uffici sottoposti, di organizzazione e gestione autonoma del personale e delle risorse strumentali ed economiche, di definizione di obiettivi e standard di prestazione e qualità delle attività delle strutture sott-ordinate, nell'ambito di finalità ed obiettivi generali stabiliti dagli organi di governo di Ateneo.
- 2) **Responsabili di Servizio**: svolgono tipicamente attività complesse e con commisurata responsabilità, la complessità delle scelte prevede un pensiero interpretativo, valutativo e/o costruttivo. La discrezionalità è orientata in generale e definita da politiche e obiettivi generali dell'Ateneo. La responsabilità è connessa alla realizzazione di risultati del servizio stesso e alla gestione delle risorse umane e strumentali di competenza. Presuppone un buon livello di autonomia professionale all'interno di indirizzi di massima dettati dai dirigenti o dalla governance. Il ruolo di Responsabile di Servizio può ricomprendere: personale di categoria D con responsabilità che svolge funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite e che percepisce un'indennità accessoria, annua, lorda, di importo variabile (CCNL 16 ottobre 2008, art. 91, comma 2); personale di categoria EP, ovvero personale di elevata professionalità che svolge funzioni con elevato grado di autonomia relativa alla soluzione di problemi complessi di carattere organizzativo e/o professionale (CCNL 16 ottobre 2008, art. 76, comma1).
- 3) **Responsabili di Unità Organizzative Complesse (U.O.C.)**: assommano alle attività operative anche gli aspetti di natura gestionale, la cui discrezionalità è diretta e definita da istruzioni generali di lavoro, politiche e obiettivi di Servizio. La responsabilità è connessa alla completa esecuzione del lavoro e al conseguimento dei risultati di competenza dell'unità organizzativa, mentre gli aspetti gestionali sono connaturati dalla gestione efficiente delle risorse strumentali affidate. La figura presuppone un grado di autonomia operativa, derivante dalla professionalità, all'interno di istruzioni di massima.
- 4) **Titolari di incarichi da specialist**: si concretano nella gestione di processi e/o attività amministrative, contabili e tecnico-scientifiche-informatiche, ritenute di particolare complessità e rilievo, chiaramente distinte e caratterizzate rispetto all'ordinario svolgimento di compiti dovuti in relazione al proprio inquadramento professionale e alla struttura di appartenenza.

Il Servizio Programmazione e Sviluppo Organizzativo, avvalendosi del supporto di un consulente esterno e attraverso un continuo confronto con la Direzione Generale, ha formulato le metodologie all'interno di un contesto di generale ridefinizione dell'organizzazione dell'Ateneo.

In particolare, la novità organizzativa più rilevante è rappresentata dall'introduzione delle U.O.C a partire dal 2019. Le U.O.C. sono articolazioni organizzative in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo). La **valenza strategica**, e la **complessità organizzativa** sono gli elementi che rendono opportuna l'individuazione di una posizione con responsabilità di organizzazione e di gestione delle risorse assegnate, ovvero una U.O.C. La '**valenza strategica**' di una struttura è definita dal livello di interfaccia con istituzioni o organismi esterni all'Ateneo, dal volume delle risorse da allocare, dalla rilevanza delle problematiche trattate, dal livello di intersectorialità che caratterizza gli interventi. La '**complessità organizzativa**' di una struttura è definita dalla numerosità e dalla eterogeneità delle risorse umane e professionali e dal dimensionamento tecnologico. L'individuazione delle U.O.C., così come definite, avviene sulla base del quadro complessivo risultante dalla combinazione dei seguenti elementi:

- posizionamento strategico o il grado di priorità d'azione;
- riconducibilità delle conoscenze, esperienze e capacità ad ambiti disciplinari specifici;
- rilevanza, intensità, frequenza dei rapporti istituzionali da intrattenere con soggetti interni/esterni all'Ateneo;
- attività e funzioni chiaramente riconducibili ad una linea specifica di attività nell'ambito del Servizio di riferimento;
- rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse da allocare, monitorare, organizzare e gestire;
- livello di autonomia e responsabilità che è necessario assicurare per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento della funzione;
- coordinamento di processi ad elevata complessità, specializzazione ed integrazione trasversalmente a diverse strutture di Ateneo.

L'Ateneo, dopo aver completato il processo di riorganizzazione, valuterà l'opportunità sia di individuare nuovi criteri per la misurazione del 'peso', ossia la rilevanza di ciascuna delle posizioni che possono vedere riconosciuta una "indennità di responsabilità", sia una rivalutazione del peso definito in questa fase e quindi una ridefinizione della fascia di appartenenza. Diretta conseguenza della determinazione del peso delle posizioni, infatti, è la quantificazione del relativo riconoscimento erogato tramite gli strumenti previsti dalla normativa e dal contratto collettivo nazionale. I criteri individuati, oltre a tenere conto delle peculiarità del contesto interno, si ispirano a principi di trasparenza, equità, misurabilità e oggettività. L'Università di Pavia è una organizzazione per certi versi tradizionale e complessa ma che da anni guarda e mira ad una innovazione continua, con al suo interno un'articolazione di funzioni e di competenze che concorrono al perseguimento degli obiettivi tramite l'attuazione di processi sempre più interdisciplinari e trasversali.

In questo quadro, la definizione di un processo di misurazione del 'peso' organizzativo e gestionale basato su metodi oggettivi e trasparenti era assolutamente necessaria. Per quanto sopra, in primo

luogo, il lavoro svolto si è focalizzato sulla necessità di identificare gli elementi salienti che contraddistinguono il contesto interno ed esterno in cui l'Ateneo opera e che si ripercuotono nelle posizioni organizzative esistenti e da "valutare". La realtà dell'Ateneo ha richiesto la definizione di uno strumento di pesatura che – considerati gli elementi giuridici definiti dagli inquadramenti del CCNL per le diverse categorie contrattuali - sapesse tenere conto di una realtà del lavoro in progressiva evoluzione verso una organizzazione per attività e per processi, accomunati da obiettivi comuni, che travalicano le tradizionali aree verticali.

La "posizione" è il mattone primario della struttura organizzativa ed esprime l'insieme delle attività e delle responsabilità assegnate a una casella dell'organigramma. Esemplificando, quando una persona è chiamata a ricoprire una determinata posizione a essa si richiede di svolgere determinate "attività" e di essere "responsabile" di alcuni risultati. Tali aspettative sono tipicamente formalizzate in un documento denominato Job Description, una sorta di carta di identità della posizione. Per queste ragioni, il tassello di partenza che ha permesso di identificare in modo trasversale, ma anche equamente rappresentativo, le 'dimensioni' da misurare al fine di definire il 'peso' delle posizioni organizzative, portando poi a proporre un 'metodo analitico per la pesatura', finalizzato a misurare la rilevanza delle posizioni organizzative individuate dall'organigramma dell'Università di Pavia, è stato rappresentato dalla Job analysis e dalla successiva redazione delle Job Description dei Dirigenti, dei Responsabili di Servizio e dei Responsabili delle U.O.C. (si veda Figura 1).

Figura 1 – Le fasi del processo di lavoro



L'analisi e la descrizione delle posizioni è servito per comprendere lo stato delle posizioni stesse, per verificare le eventuali differenze esistenti fra il disegno originario e l'organizzazione in azione. Oggetto d'indagine non è la persona (caratteristiche o prestazioni svolte) ma la posizione in quanto parte del contesto organizzativo e quindi devono essere raccolti e formalizzati una serie di fattori, quali:

- il titolo della posizione, ovvero l'etichetta della posizione che sintetizza il contenuto della posizione e qualifica il livello di responsabilità assegnato;
- la finalità della posizione, ossia la sua ragione d'essere per poter sintetizzare in pochissime righe cosa deve svolgere la posizione, quale valore è chiamata a creare per l'organizzazione e attraverso quali mezzi;
- il contesto/quadro organizzativo, ossia le relazioni gerarchiche e funzionali, verticali e orizzontali che costituiscono riferimento e vincolo per la sua attività;
- i mezzi a disposizione per realizzare gli obiettivi (risorse umane, economiche, tecnologiche, gestionali);

ma soprattutto:

- le attività svolte, vale a dire l'elenco delle cose da fare per realizzare la mission, suddivise di solito per ambiti di lavoro.
- le responsabilità assegnate alla posizione, necessarie da esplicitare perché non sempre ad una attività corrisponde un'attività da svolgere in prima persona. In linea di principio, ogni responsabilità è tale se può essere tradotta in obiettivi specifici da raggiungere.

Il documento della Job Description è uno dei documenti fondamentali del funzionamento organizzativo e assolve a diverse finalità, nei confronti sia dei collaboratori, sia dei superiori gerarchici, ma anche verso altre unità/servizi:

- a) chiarisce le aspettative organizzative su "chi fa cosa";
- b) crea chiarezza organizzativa, in quanto consente di esplicitare i confini tra diverse posizioni evidenziando eventuali sovrapposizioni o, al contrario, attività rilevanti non assegnate formalmente a nessuno, evidenziare i collegamenti fra le posizioni, nella dimensione dinamica dell'organizzazione rappresentata dai processi;
- c) raccogliere informazioni di base per alimentare altri sistemi quali, ad esempio, la valutazione delle posizioni, la programmazione e controllo (responsabilità/obiettivi), il sistema informativo, ecc.

Considerati sia gli elementi minimi che rappresentano il contenuto di una Job, sia le sue finalità e tenuto conto del fatto che una Job Description non esprime tutto ciò che è rilevante per una corretta interpretazione di una posizione poiché non esplicita i comportamenti attesi nel concreto, desumibili dalle competenze richieste, le informazioni raccolte e contenute nelle Job Description create per l'Università di Pavia sono riportate nella Figura 2.

I diversi ruoli considerati sono i seguenti:

- Dirigenti (n. 6 al 31.12.20)
- Responsabili di servizio (n. 36 al 31.12.20)
- Responsabili di U.O.C. (n. 19 al 31.12.20)

Si tratta, quindi, di un documento molto delicato nonostante la basilarietà dei suoi contenuti e proprio per questo, nell'esperienza condotta nell'Università di Pavia, il superiore gerarchico della posizione oggetto della job description (ovvero di Responsabilità gestionale per Servizi e Uoc) ha visionato ed eventualmente revisionato e affinato il documento, procedendo poi alla validazione dello stesso

Le ragioni per cui si è reso necessario procedere con la verifica possono essere sintetizzate in:

- verificare della rispondenza della descrizione ai contenuti effettivi

- certificare, attraverso l'approvazione del capo, la job description ai fini della valutazione
- apportare modifiche e integrazioni necessarie

Figura 2 – Contenuti di una Job Description

DATI GENERALI			
JOB POSITION			
NOMINATIVO			
DATA		VERSIONE	
SCOPO DELLA POSIZIONE			
ORGANIGRAMMA			
QUADRO ORGANIZZATIVO, RELAZIONI E PROCESSI			
ATTIVITA' PRINCIPALI			
FINALITA' DELLA POSIZIONE			
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE			
RISORSE UMANE			
RISORSE ECONOMICHE			
RISORSE			
COMPETENZE			

2. Il Metodo (Job Evaluation)

Il metodo di pesatura, finalizzato a misurare la rilevanza delle posizioni organizzative individuate dall'organigramma dell'Università di Pavia, costituisce la naturale evoluzione e il completamento del lavoro illustrato nella parte precedente (Job Analysis e stesura delle Job Description). Deve essere precisato che l'analisi delle posizioni è finalizzata esclusivamente a individuare la rilevanza delle stesse all'interno dell'organizzazione. Essa è cosa distinta e non correlata con il processo di

valutazione delle performance individuali. L'oggetto della valutazione è rappresentato dal contenuto lavorativo della posizione ma è totalmente indipendente dalla persona che occupa quella posizione. La Job Analysis ha permesso di disegnare un sistema di valutazione delle posizioni differenziato per i diversi ruoli sopra citati.

L'analisi della rilevanza delle posizioni si fonda (a prescindere dalla persona che la copre) su dei parametri di valutazione legati solitamente a:

1. **La complessità della posizione**, ovvero quanto è difficile coprire la posizione perché:
 - a) vi sono tante eccezioni e pochi schemi di riferimento;
 - b) occorre avere competenze ampie ed eterogenee;
 - c) si devono intrattenere relazioni con numerosi interlocutori diversi e di alto livello
2. **Il valore della posizione**, legato a:
 - a) impatto economico delle decisioni assegnate;
 - b) risorse gestite, impatto sull'immagine aziendale

In teoria, i sistemi di Valutazione delle Posizioni, si dividono in due macro categorie: i metodi monofattoriali e i metodi plurifattoriali. Rientrano nella categoria dei monofattoriali tutti quei metodi che determinano il valore della posizione tenendo conto esclusivamente di un fattore (tempo di autonomia, contenuto decisionale, contenuto informativo del compito). I metodi plurifattoriali (tra cui il Metodo Hay è tra quelli più noti e più utilizzati), invece, valutano le posizioni organizzative su molteplici dimensioni, spesso declinate in ulteriori dimensioni di dettaglio. I metodi plurifattoriali, meglio si adattano ad organizzazioni medio-grandi e complesse. Queste caratteristiche li hanno fatti ritenere più idonei al conteso dell'Università di Pavia.

Partendo da alcune indicazioni desumibili dai dettati normativi¹ volti ad individuare i criteri per la graduazioni delle posizioni sia nel comparto universitario sia, più in generale, del comparto pubblico e assumendo come base di partenza la logica suggerita dai metodi plurifattoriali sono state identificati dei CRITERI, declinati poi in FATTORI rilevanti per l'Ateneo e rappresentativi delle caratteristiche trasversali presenti nelle posizioni da valutare.

In coerenza con quanto sopra esposto, si è quindi proposto un sistema di graduazione basato sui seguenti cinque fattori generali di valutazione:

1. **Dimensione della posizione:** indica la dimensione complessiva della struttura gestita e la sua obiettiva rilevanza nei processi di produzione dell'Ateneo, rilevabile soprattutto dalla dimensione delle risorse umane, finanziarie e strumentali utilizzate nei processi di lavoro. Il criterio si riferisce anche sia alla collocazione della posizione nella struttura organizzativa, sia alle altre dimensioni organizzative rilevanti (processi, trasversalità delle attività, ecc.).
2. **Responsabilità della posizione:** rappresenta, in generale, il grado di rischio gestionale ed amministrativo connesso alle attività svolte dalla posizione. Può essere riferita alla tipologia di procedimenti amministrativi e alle responsabilità (civili, amministrative, penali, ecc.) che ne derivano, al rischio di non conseguire o comunque compromettere gli obiettivi assegnati, alla visibilità ed al rilievo esterno delle decisioni e alla discrezionalità amministrativa propria di tali decisioni. La responsabilità può anche essere riferita al grado di autonomia gestionale e

¹ In particolare, si fa riferimento: ai Contratti Collettivi Nazionali del personale dirigenziale e dell'Area Istruzione e ricerca nonché i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro relativi al personale del comparto università e del comparto Istruzione e Ricerca.

decisionale di cui dispone il titolare di posizione organizzativa, nonché alla difficoltà delle decisioni di programmazione ed al processo di elaborazione delle strategie

- 3. Complessità della posizione:** si manifesta nella complessità delle situazioni da fronteggiare, nella varietà dei problemi da risolvere e nell'ampiezza delle soluzioni prospettabili. La complessità si riferisce anche all'intensità delle relazioni esistenti con altre strutture o altri soggetti, interni o esterni all'Ateneo. Tale criterio si pone in relazione con l'estensione, la ramificazione e la rilevanza della rete di soggetti ed istituzioni con cui si intrattengono rapporti. e si pone in relazione con il fattore e).
- 4. Specializzazione richiesta** si riferisce alla profondità e alla varietà delle competenze e della professionalità necessarie richiesto per l'ottimale svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate alla posizione organizzativa. Si riferisce altresì anche alla flessibilità e capacità di adattamento necessarie per coprire la posizione.
- 5. Innovatività** (criterio utilizzato solo per la pesatura delle posizioni dirigenziali): misura la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'Ateneo, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

I fattori, sono stati poi pesati tramite la combinazione di due dimensioni volte a presidiare aspetti differenti ma complementari dello stesso “fenomeno”. Queste due dimensioni, misurate in “livelli” (che descrivono i fattori e ne definiscono la variabilità tra due estremi) permettono di costruire una matrice a doppia entrata in cui la valutazione finale dipende dal posizionamento all'interno della matrice, come nella figura che segue (Figura 3).

Figura 3 – La matrice “fattoriale”

Fattore	DIMENSIONE 1 Livello 1	DIMENSIONE 1 Livello 2
DIMENSIONE 2 Livello 1	...	...
DIMENSIONE 2 Livello 2	...	...

La scelta di un “metodo plurifattoriale” è stata compiuta ritenendo che la sua adozione garantisca il giusto bilanciamento fra rigore, oggettività e complessità ed oneri di implementazione (tempo e risorse necessarie per attuare il processo), nello specifico contesto dell'Ateneo pavese. Ferme restando le logiche di fondo, è stato necessario definire dei fattori tecnici e una metodologia che fossero il più possibile aderenti alla specifica realtà analizzata. Fattori generici e aspecifici avrebbero potuto generare il rischio di allontanare i processi decisionali dalle caratteristiche concrete dell'ateneo e rendere le scelte discutibili e non del tutto difendibili. Il livello di granularità adottato, ha reso possibile differenziare i criteri identificati per i diversi ruoli (Tabelle 1,3,5,7 delle pagine seguenti), permettendo così di valorizzare la specificità di ciascuna categoria. Il metodo prevede che per ogni posizione valutata si ottenga un punteggio complessivo risultante il quale collocherà la posizione in oggetto all'interno di una specifica fascia, da cui discenderà poi il corrispettivo economico attribuito.

2.1 I fattori di pesatura per le posizioni dirigenziali

Al fine di consentire una migliore valutazione dei predetti elementi, è necessario scomporre ciascun criterio in sotto-fattori di valutazione più specifici. Per ogni fattore specifico sono definite le relative descrizioni e la scala dei punteggi.

Dimensione della posizione

1. **Risorse Finanziarie:** indica la dimensione economica complessiva della struttura gestita e la sua obiettiva rilevanza nei processi di produzione dell'Ateneo, rilevabile soprattutto dalla dimensione finanziaria e dal tipo di responsabilità esercitata su tale risorse (budget amministrato/gestito).
2. **Risorse Umane:** fa riferimento alla dimensione "personale" afferente alla struttura gestita e viene definita prevalentemente sia dalla numerosità delle persone, sia dalla varietà e dalla differenziazione delle posizioni di lavoro, delle professionalità (esprese in termini di titolo di studio).
3. **Articolazione e collocazione nella struttura:** esprime il grado di autonomia gestionale della posizione organizzativa rilevabile dalla sua oggettiva collocazione nell'organigramma. Viene anche definita dal numero di riporti diretti e/o indiretti che il titolare della posizione deve supervisionare, gestire e/o coordinare.

Responsabilità della posizione

1. **Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi:** esprime il rischio di incorrere nelle responsabilità (civili, penali, amministrative, contabili) tipiche della funzione ricoperta – soprattutto nel profilo della responsabilità per danni all'Ateneo – collegato alla tipologia di atti assunti, alla complessità normativa, alla discrezionalità decisionale e al potenziale contenzioso
2. **Autonomia e Difficoltà Decisionale:** esprime il pensiero originale e autonomo richiesto dalle mansioni da svolgere per analizzare, valutare, creare, ragionare e giungere a una conclusione. Nella misura in cui questa autonomia di pensiero è limitata o circoscritta da norme, procedure, o è riferita ad altri individui l'attività di problem solving diminuisce

Complessità della posizione

1. **Complessità delle attività attribuite:** indica il diverso grado di omogeneità/disomogeneità delle attività gestite all'interno della stessa area e viene riferita sia alla varietà degli ambiti conoscitivi richiesti per gestire le attività stesse, sia allo sforzo richiesto per la loro integrazione e gestione. Inoltre, la complessità è determinata dall'intensità delle relazioni necessarie con gli altri uffici per la realizzazione delle mansioni e il raggiungimento degli obiettivi.
2. **Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti:** indica la complessità relazionale da gestire, manifestato dalla rilevanza – in termini di interessi rappresentati – e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni, dalla

natura e frequenza di tali relazioni, dalla rilevanza dell'aspetto relazionale nel processo di creazione di "valore".

Specializzazione richiesta

1. **Specializzazione delle conoscenze richieste:** indica la profondità e l'ampiezza delle conoscenze, comunque acquisite, richieste per svolgere adeguatamente le mansioni previste dalla posizione. La conoscenza può essere riferita a semplice norme e procedure fino alla completa e approfondita padronanza di discipline scientifiche
2. **Capacità specialistico-professionali e organizzative:** esprime la capacità di integrare e armonizzare attività e ambiti diversificati connesse a situazioni manageriali nell'ambito di progetti speciali e/o a valenza strategica, che possono prevedere il coinvolgimento anche della parte politica. Tale capacità viene definita anche dall'esperienza di lavoro richiesta.

Innovatività

1. **Livello di innovatività:** indica la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche di Ateneo, nei suoi programmi strategici e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione. L'innovatività viene prevalentemente definita dal grado di discrezionalità del titolare della posizione e degli impatti – interni/esterni all'Ateneo – che possono essere generati dalle azioni strategiche e innovative intraprese.

Tabella 1 – La metodologia di pesatura per le posizioni dirigenziali

CRITERI	FATTORI	DIMENSIONE INDICATORE	SCALA
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	1. Risorse Finanziarie	a. Quantità di risorse finanziarie assegnate	5-100
		b. Tipo di responsabilità sulle risorse	
	2. Risorse Umane	a. Quantità	1-100
		b. Titolo di studio	
	3. Articolazione e collocazione nella struttura	a. Articolazione delle strutture dirette	1-100
		b. Ruolo e collocazione nella struttura	
RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE	1. Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	a. Impatto dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	5-100
		b. Possibilità di accadimento (livello)	
	2. Autonomia e Difficoltà Decisionale	a. Livello di autonomia/responsabilità della posizione	5-100
		b. Grado di difficoltà nei processi decisionali	
COMPLESSITÀ DELLA POSIZIONE	1. Complessità delle attività attribuite	a. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	5-100
		b. Grado di Intensità e frequenza delle relazioni	
	2. Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	a. Tipologia di attori	5-100
		b. Complessità dell'interdipendenza	
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA	1. Specializzazione delle conoscenze richieste	a. Livello medio di profondità delle conoscenze	5-100
		b. Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	
	2. Capacità specialistico-professionali e organizzative	a. Capacità professionali e organizzative richieste	5-100
		b. Livello esperienziale	
INNOVATIVITÀ	1. Livello di innovatività	a. Grado di coinvolgimento nei processi innovativi strategici	5-100
		b. Impatto delle azioni innovative intraprese	

2.2 I fattori di pesatura per le posizioni di Responsabili di Servizio

Anche con riferimento alla metodologia sviluppata per le posizioni di Responsabile di Servizio, ciascun è stato scomposto in sotto-fattori di valutazione più specifici.

In particolare, con riferimento a questa categoria, modifiche sono state apportate sia nella misurazione del primo criterio *“dimensione della posizione”* (con riferimento al fattore *“articolazione e collocazione nella struttura”*), sia del criterio *“responsabilità della posizione”* (con riferimento al fattore *“rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi”*). È stato completamente eliminato il criterio *“innovatività”*, nella convinzione che questo criterio possa essere meno appropriato per la pesatura delle posizioni rientranti in questa seconda categoria.

Per ogni fattore specifico sono – di seguito - definite le relative descrizioni e la scala dei punteggi.

Dimensione della posizione

1. **Risorse Finanziarie:** indica la dimensione economica complessiva della struttura gestita e la sua obiettiva rilevanza nei processi di produzione dell'Ateneo, rilevabile soprattutto dalla dimensione finanziaria e dal tipo di responsabilità esercitata su tali risorse (budget amministrato/gestito).
2. **Risorse Umane:** fa riferimento alla dimensione *“personale”* afferente alla struttura gestita e viene definita prevalentemente sia dalla numerosità delle persone, sia dalla varietà e dalla differenziazione delle posizioni di lavoro, delle professionalità (esprese in termini di titolo di studio).
3. **Articolazione e collocazione nella struttura:** la dimensione della posizione in questo caso è determinata dalla numerosità dei processi, nonché dall'oggettiva complessità di gestione derivante dal coinvolgimento di soggetti, attori, unità organizzative e/o altre organizzazioni non direttamente controllabili e coordinate dal titolare della posizione (trasversalità).

Responsabilità della posizione

1. **Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi:** esprime il rischio di incorrere nelle responsabilità (civili, penali, amministrative, contabili) tipiche della funzione ricoperta – soprattutto nel profilo della responsabilità per danni all'Ateneo – collegato alla tipologia di impatto generabile da un mancato provvedimento o da un ritardo nell'emanazione del provvedimento
2. **Autonomia e Difficoltà Decisionale:** esprime il pensiero originale e autonomo richiesto dalle mansioni da svolgere per analizzare, valutare, creare, ragionare e giungere a una conclusione. Nella misura in cui questa autonomia di pensiero è limitata o circoscritta da norme, procedure, o è riferita ad altri individui l'attività di problem solving diminuisce

Complessità della posizione

1. **Complessità delle attività attribuite:** indica il diverso grado di omogeneità/disomogeneità delle attività gestite all'interno della stessa area e viene riferita sia alla varietà degli ambiti conoscitivi richiesti per gestire le attività stesse, sia allo sforzo richiesto per la loro

integrazione e gestione. Inoltre, la complessità è determinata dall'intensità delle relazioni necessarie con gli altri uffici per la realizzazione delle mansioni e il raggiungimento degli obiettivi.

2. **Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti:** indica la complessità relazionale da gestire, manifestato dalla rilevanza – in termini di interessi rappresentati – e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni, dalla natura e frequenza di tali relazioni, dalla rilevanza dell'aspetto relazionale nel processo di creazione di "valore".

Specializzazione richiesta

1. **Specializzazione delle conoscenze richieste:** indica la profondità e l'ampiezza delle conoscenze, comunque acquisite, richieste per svolgere adeguatamente le mansioni previste dalla posizione. La conoscenza può essere riferita a semplici norme e procedure fino alla completa e approfondita padronanza di discipline scientifiche

Tabella 3 – La metodologia di pesatura per le posizioni di Responsabili di Servizio

CRITERI	FATTORI	DIMENSIONE INDICATORE	SCALA
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	1. Risorse Finanziarie	a. Quantità di risorse finanziarie assegnate	1-50
		b. Tipo di responsabilità sulle risorse	
	2. Risorse Umane	a. Quantità	1-50
		b. Titolo di studio	
	3. Articolazione e collocazione nella struttura	a. Quantità dei processi presidiati	1-50
		b. Trasversalità dei processi	
RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE	1. Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	a. Impatto dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	1-50
		b. Impatto reputazionale	
	2. Autonomia e Difficoltà Decisionale	a. Livello di autonomia/responsabilità della posizione	1-50
		b. Grado di difficoltà nei processi decisionali	
COMPLESSITÀ DELLA POSIZIONE	1. Complessità delle attività attribuite	a. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	1-50
		b. Grado di Intensità e frequenza delle relazioni	
	2. Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	a. Tipologia di attori	1-50
		b. Complessità dell'interdipendenza	
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA	1. Specializzazione delle conoscenze richieste	a. Livello medio di profondità delle conoscenze	1-50
		b. Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	

2.3 I fattori di pesatura per le posizioni di Responsabili di U.O.C.

Alcuni dei fattori di valutazione sono stati ulteriormente modificati nel metodo sviluppato per la pesatura delle posizioni di Responsabile di Unità Organizzativa Complessa.

Le modifiche hanno interessato:

- il criterio "*dimensione della posizione*": è stato eliminato il fattore "risorse finanziarie" poiché i responsabili di UOC non gestiscono direttamente risorse finanziarie ed è poi stato

parzialmente modificato il fattore “articolazione e collocazione nella struttura” per sottolineare il ruolo più “operativo” dei Responsabili di U.O.C.;

- il criterio “*responsabilità della posizione*”: è stato introdotto un fattore completamente nuovo denominato “Feedback e impatto della posizione”
- il criterio “*complessità della posizione*”: sono state definite due nuove dimensioni dell’indicatore che misura la complessità delle attività attribuite alla posizione

Si riporta, di seguito, la descrizione di dettaglio di ciascun fattore.

Dimensione della posizione

1. ***Risorse Umane***: fa riferimento alla dimensione “personale” afferente alla struttura gestita e viene definita prevalentemente sia dalla numerosità delle persone, sia dalla varietà e dalla differenziazione delle posizioni di lavoro, delle professionalità (esprese in termini di titolo di studio).
2. ***Articolazione e collocazione nella struttura***: la dimensione della posizione in questo caso è determinata dalla numerosità dei processi, nonché dal livello di ripetitività /variabilità degli stessi, dal livello di regolamentazione e dall’esistenza (o meno) di termini di scadenza (standardizzazione e programmabilità dei processi).

Responsabilità della posizione

1. ***Feedback e impatto della posizione***: indica la tipologia di feedback a cui la posizione è soggetta in relazione ai risultati prodotti e l’impatto che gli stessi risultati possono generare interessando solo le attività e unità organizzative interne, oppure interessare gli scopi istituzionali, gli obiettivi strategici e la reputazione dell’Ateneo.
2. ***Autonomia e Difficoltà Decisionale***: esprime il pensiero originale e autonomo richiesto dalle mansioni da svolgere per analizzare, valutare, creare, ragionare e giungere a una conclusione. Nella misura in cui questa autonomia di pensiero è limitata o circoscritta da norme, procedure, o è riferita ad altri individui l’attività di problem solving diminuisce

Complessità della posizione

1. ***Complessità delle attività attribuite***: indica sia l’impatto generato dalla qualità dei servizi prodotti ed erogati su diverse fasce di utenti, sia il livello di complessità tecnologica determinato dal fabbisogno di utilizzo/configurazione di applicativi e gestionali per lo svolgimento delle mansioni assegnate alla posizione.
2. ***Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti***: indica la complessità relazionale da gestire, manifestato dalla rilevanza – in termini di interessi rappresentati – e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni, dalla natura e frequenza di tali relazioni, dalla rilevanza dell’aspetto relazionale nel processo di creazione di “valore”.

Specializzazione richiesta

1. ***Specializzazione delle conoscenze richieste***: indica la profondità e l’ampiezza delle conoscenze, comunque acquisite, richieste per svolgere adeguatamente le mansioni

previste dalla posizione. La conoscenza può essere riferita a semplici norme e procedure fino alla completa e approfondita padronanza di discipline scientifiche

Tabella 5 - La metodologia di pesatura per le posizioni di Responsabili di UOC

CRITERI	FATTORI	DIMENSIONE INDICATORE	SCALA
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	2. Risorse Umane	a. Quantità	1-30
		b. Titolo di studio	
	3. Articolazione e collocazione nella struttura	a. Quantità dei processi presidiati	1-30
		b. Standardizzazione e programmabilità dei processi	
RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE	1. Feedback e impatto della posizione	a. Livello di feedback	1-30
		b. Impatto delle attività/servizi	
	2. Autonomia e Difficoltà Decisionale	a. Livello di autonomia/responsabilità della posizione	1-30
		b. Grado di difficoltà nei processi decisionali	
COMPLESSITÀ DELLA POSIZIONE	1. Complessità delle attività attribuite	a. Complessità in relazione al tipo e all'ampiezza dell'utente	1-30
		b. Grado di complessità tecnologica	
	2. Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	a. Tipologia di attori	1-30
		b. Complessità dell'interdipendenza	
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA	1. Specializzazione delle conoscenze richieste	a. Livello medio di profondità delle conoscenze	1-30
		b. Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	

2.4 I fattori di pesatura per gli incarichi da specialist

Con un approccio solo in parte differente sono stati definiti fattori e indicatori per la pesatura degli incarichi da specialist assegnati al personale dell'Università di Pavia, in funzione di una ulteriore metodologia definita per l'individuazione della numerosità degli incarichi attribuibili a ciascuna area dirigenziale. Si riportano di seguito le descrizioni dettagliate dei diversi fattori.

Livello di responsabilità

1. **Rilevanza delle attività e impatto degli output/outcome prodotti:** viene riferita sia alla rilevanza delle attività per l'innovazione dell'Ateneo e quindi alla partecipazione attiva ai progetti innovativi promossi, sia alla significatività del contributo dato per il raggiungimento degli obiettivi gestionali (di funzionamento) e/o strategici (di posizionamento) di Ateneo

Complessità delle competenze attribuite

1. **Complessità delle attività attribuite:** indica il diverso grado di omogeneità/disomogeneità delle attività da gestire e correlate esclusivamente all'incarico assegnato e viene riferita sia alla varietà degli ambiti conoscitivi richiesti per gestire le attività stesse, sia allo sforzo richiesto per la loro integrazione e gestione, anche in termini di complessità relazionale nel processo di creazione di "valore".

Specializzazione richiesta dai compiti affidati

1. **Specializzazione delle conoscenze richieste:** indica la profondità e l'ampiezza delle conoscenze, comunque acquisite, richieste per svolgere adeguatamente le mansioni previste dalla posizione. La conoscenza può essere riferita a semplici norme e procedure fino alla completa e approfondita padronanza di discipline scientifiche

Caratteristiche innovative della professionalità

1. **Livello di innovatività:** indica la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento dell'incarico assegnato nelle politiche di Ateneo, nei suoi programmi strategici e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione. L'innovatività viene prevalentemente definita dal grado di discrezionalità del titolare dell'incarico e degli impatti – interni/esterni all'Ateneo – che possono essere generati dalle azioni strategiche e innovative intraprese.

Tabella 7 – La metodologia di pesatura per gli incarichi da specialist

CRITERI	FATTORI	DIMENSIONE INDICATORE	SCALA
LIVELLO DI RESPONSABILITÀ	Rilevanza delle attività e impatto degli output/outcome prodotti	a. Rilevanza delle attività per l'innovazione dell'Ateneo	1-20
		b. Impatto degli output/outcome prodotti	
COMPLESSITÀ DELLE COMPETENZE ATTRIBUITE	Complessità delle attività attribuite	a. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	1-20
		b. Grado di Intensità e frequenza delle relazioni	
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA DAI COMPITI AFFIDATI	Specializzazione richiesta	a. Livello medio di profondità delle conoscenze	1-20
		b. Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	
CARATTERISTICHE INNOVATIVE DELLA PROFESSIONALITÀ	Livello di innovatività	a. Grado di discrezionalità	1-20
		b. Impatto delle azioni innovative intraprese	

2.5 Il processo e gli attori

La valutazione del peso delle posizioni organizzative è un processo che si avvale di uno strumento per la sua realizzazione. L'efficacia del processo di pesatura, però, non è esaurita e garantita esclusivamente nella validità dello strumento, ma necessita un commisurato compimento di attività volte alla identificazione, raccolta e normalizzazione dei dati necessari allo strumento stesso.

È opportuna una riflessione sugli attori coinvolti e sui metodi adottati.

Con riferimento agli attori, le dimensioni misurate dal metodo sopra presentato, comportano la raccolta di dati da varie fonti, a titolo esemplificativo ma non esaustivo: sistema informativo per la gestione contabile patrimoniale (Ugov Contabilità) per ricavare i dati di budget e patrimonio affidato/gestito; sistema di gestione del personale (Carriere e Stipendi di Ateneo - CSA) per ricavare l'inquadramento funzionale e le risorse umane affidate e per ricavare dati quali l'ulteriore titolo di studio necessario. Oltre ai vari attori che rappresentano la fonte informativa è necessario puntualizzare e definire nel dettaglio, le attività necessarie per raccogliere, uniformare e misurare le informazioni raccolte; è questa un'attività estremamente importante per garantire l'uniformità e l'oggettività della valutazione.

Sul fronte della metodologia, invece, l'utilizzo di un metodo rigoroso e trasparente è condizione necessaria per garantire l'autorevolezza e l'attendibilità dei risultati ottenuti dal processo. Si sottolinea l'importanza che le fonti dei dati che daranno origine all'attribuzione dei punteggi siano molteplici, distinte ed indipendenti per tutte le posizioni valutate; qualora si configurasse la pesatura di una posizione adottando dati forniti da un'unica fonte, il processo potrebbe subire un deficit di credibilità, perché la singolarità della sorgente dei dati si presterebbe a possibili tecniche di reverse engineering all'atto della formazione del dato stesso con conseguente perdita di attendibilità. Altrettanto fondamentale è il ricorso a un unico gruppo di lavoro preposto alla raccolta e verifica dei dati raccolti, nonché conseguente attribuzione dei pesi, affinché sia garantita l'applicazione di procedure e valutazioni uniformi per tutte le posizioni in analisi. La struttura che a livello centralizzato è preposta al calcolo dei pesi potrà elaborare un prospetto strutturato, dove per ogni riga viene riportata la singola posizione e nelle colonne il peso associati al singolo fattore, calcolando poi in automatico sia il peso di ciascun criterio, sia il punteggio totale assegnato alla posizione. Dal punteggio totale ottenuto discenderà automaticamente l'attribuzione della fascia per la posizione in analisi.

3. Conclusioni

Questo documento di presentazione del metodo di misura e pesatura delle posizioni, ha costituito un difficile e complesso lavoro di identificazione, di analisi e di definizione degli elementi caratterizzanti del variegato mondo delle professionalità presenti all'interno dell'Ateneo. Il lavoro condotto dal gruppo è stato sempre ispirato da criteri di equità, oggettività e imparzialità, nella consapevolezza che questo documento costituisce il primo passo volto ad affrontare una problematica complessa e articolata che necessariamente richiederà ulteriori messe a punto a fronte delle esperienze raccolte in sede di applicazione. La valutazione del peso delle posizioni organizzative è un processo la cui efficacia non è esaurita e garantita esclusivamente nella validità dello strumento, ma necessita un commisurato compimento di rigorose attività volte alla sua implementazione, manutenzione ed evoluzione. L'organizzazione non è uno strumento statico, per essere efficace necessita di adeguarsi nel tempo alle nuove esigenze e finalità, conseguentemente anche gli strumenti ad essa correlata richiedono eguale dinamicità. Il processo di pesatura delle posizioni, quindi, un tassello di un più ampio contesto, che dovrà comprendere la reale conoscenza delle competenze presenti in Ateneo, nuovi paradigmi organizzativi, culturali e congruenti percorsi formativi, finalizzati ad una amministrazione più efficiente ed efficace. Particolare importanza riveste l'adeguato raccordo con il piano di formazione dell'Ateneo volto a colmare, con mirati interventi formativi, eventuali gap fra competenze possedute e competenze attese. In un contesto in cui assumono un peso sempre più determinante le risorse immateriali legate al capitale umano, è auspicabile dedicare una parte sempre più consistente delle attività di management delle risorse umane alla gestione del patrimonio delle competenze degli individui.