

## Sistema degli incarichi conferiti al personale tecnico amministrativo - aggiornato al 2021-

### Sommario:

Principi e ambito di applicazione .....	2
1. Le funzioni specialistiche e professionali altamente qualificate.....	3
<b>1.1 Requisiti e durata</b> .....	4
<b>1.2 Indennità e selezione</b> .....	5
2. Gli incarichi di responsabilità organizzativa .....	6
<b>2.1 Responsabilità organizzativa di Servizio e di Centro</b> .....	7
<b>2.2 Responsabilità organizzativa di Dipartimento</b> .....	8
<b>2.3 Responsabilità organizzativa di Unità organizzative complesse</b> .....	9

## Principi e ambito di applicazione

Le Università, in base alle proprie finalità istituzionali, hanno la possibilità di identificare posizioni organizzative, funzioni specialistiche e di responsabilità, verificando la disponibilità di personale professionalmente qualificato; le relative determinazioni sono oggetto di informazione preventiva ai soggetti sindacali<sup>1</sup>. La disponibilità di professionalità complesse e competenti riveste un ruolo fondamentale e trainante nel processo di trasformazione cui è chiamato l'Ateneo in questi anni, pertanto l'applicazione dell'istituto contrattuale del conferimento di incarichi di responsabilità costituisce l'occasione per sostenere sia la valorizzazione del personale, sia la crescita dell'intera organizzazione.

Il presente documento si applica:

- a) al personale tecnico-amministrativo di categoria B, C e D titolare di incarico ai sensi dell'art. 91 co. 1 del CCNL del 16.10.2008;
- b) al personale di categoria D titolare di incarichi di *responsabilità* ai sensi dell'art. 91 co. 3 del CCNL del 16.10.2008;
- c) al personale di categoria EP titolare di incarico ai sensi dell'art. 75 del CCNL del 16.10.2008, ovvero *"incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, anche nell'ambito dei dipartimenti universitari, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative, ivi comprese quelle connesse alle funzioni di segretario di dipartimento, e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o, comunque, alta qualificazione e specializzazione"*.

I contenuti del presente documento potranno essere aggiornati in coerenza con i cambiamenti organizzativi e con la possibilità di riconoscere nuove professionalità. L'Amministrazione provvederà a dare adeguata pubblicità a quanto emergerà in sede di formalizzazione degli incarichi attraverso l'aggiornamento degli organigrammi delle Strutture di ricerca, di didattica e di servizio. In generale nel percorso di conferimento di tutti gli incarichi, l'Ateneo ritiene di adottare i principi di selezione, rotazione, se possibile, e richiede al personale partecipazione, attitudine e disponibilità.

---

<sup>1</sup> Rif. Art. 91 del CCNL 16/10/2008 richiamato anche dall'Art 64 del vigente CCNL 2016-2018 in materia di indennità correlate allo svolgimento di attività implicanti particolari responsabilità, per il personale delle categorie B, C e D, secondo la disciplina di cui all'art. 91 del CCNL del 16/10/2008". Per la categoria EP si veda l'art. 76

Gli incarichi di responsabilità, le posizioni organizzative e le funzioni specialistiche per il personale tecnico amministrativo vengono individuati anche in coerenza con:

- a) le indicazioni contenute nel Decreto Legislativo n. 165 del 2001 così come modificato dal D. Lgs n. 150/2009, ed in particolare l'articolo 4 co. 2 e l'articolo 5 co. 2;
- b) le indicazioni contenute nel "Codice di comportamento dei dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni", ovvero il DPR 62/2013;
- c) le indicazioni contenute nella L. 240/2010, nello specifico l'art. 2 co. 1 lettera O, relative alle attribuzioni al Direttore Generale, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione di servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo;
- d) lo Statuto di Ateneo, con particolare riferimento alle prerogative attribuite al Direttore Generale definite dall'articolo 17 co. 7 ed alle attività di indirizzo, direzione e controllo nei confronti dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo e alle disposizioni in materia di organizzazione definite nell'art. 48;
- e) Regolamento in materia di mobilità interna ed esterna del personale tecnico amministrativo, entrate in vigore con Decreto Rettorale n. D.R. 11134 del 26/01/2004
- f) il regolamento generale d'Ateneo in particolare il TITOLO II – Strutture ed organi per la didattica e la ricerca - Capo I – Dipartimenti - emanato con Emanato con D.R. rep. n.1268/2012, modificato con D.R. rep. n. 1043/2014 e successivamente con delibera S.A. n. 132/2017;
- g) il regolamento di funzionamento delle scuole Prot. n. 141687 del 26/11/2020; i compiti e le attività connesse alle indicazioni contenute nelle diverse fonti regolamentari di Ateneo per quanto concerne i servizi tecnici e amministrativi;
- h) l'attribuzione di incarichi di responsabilità e la relativa conferma da collegare a principi più ampi di mobilità del personale e valorizzazione di esperienze e competenze;
- i) l'importanza crescente che assume la qualità dei servizi e la certificazione degli stessi nell'ambito delle attività didattiche, di ricerca e delle connesse attività amministrative a supporto.

## 1. Le funzioni specialistiche e professionali altamente qualificate

L'incarico di funzione **specialistica** è attribuito sulla base del ruolo strategico ad esso corrispondente ai fini della produzione di servizi di elevata qualificazione in Ateneo e, inoltre, viene identificato all'interno della struttura di appartenenza in ragione dell'assegnazione della responsabilità di processi, procedure o servizi che richiedono particolare competenza.

Nell'organizzazione tali funzioni costituiscono quindi un numero limitato di persone che divengono l'interlocutore esclusivo, per i colleghi, negli ambiti di riferimento; queste operano nei confronti delle altre entità organizzative in termini essenzialmente di consulenza

specialistica, non disponendo direttamente di risorse ma operando a supporto delle strutture cui afferiscono. Non si tratta, quindi, di presidio di attività ordinarie o di routine, ma di apporti complessi, altamente specializzati e non fungibili, a beneficio dell'organizzazione.

Possono essere inoltre riconosciute funzioni **professionali altamente qualificata** nell'ambito di progetti, attività e processi strategici.

L'amministrazione individua le seguenti funzioni specialistiche:

1. **Vice Responsabile di supporto ai servizi amministrativi di dipartimento** riservato a personale di categoria D che subentra nelle attività del Segretario Amministrativo Contabile di riferimento in caso di assenza, garantendo così la continuità dell'azione amministrativa;
2. **Direttore delle attività didattiche** di un corso di studio così come definito dalla normativa;
3. **Coordinatore della didattica**, figure professionali esperte di programmazione didattica dei corsi di laurea dai quali dipendono funzionalmente gli operatori afferenti alle strutture dipartimentali;
4. **Curatore museale**, responsabile della conservazione degli oggetti di valore artistico e culturale, nonché della promozione di iniziative divulgative;
5. **Responsabile del presidio** di attività presso le aree dirigenziali e le strutture dipartimentali;
6. **Responsabile di progetto**, ovvero funzione specialistica identificata per un periodo di tempo definito dalla Direzione Generale a presidio di specifici progetti di innovazione e miglioramento dei servizi, in stretta connessione con gli obiettivi definiti nel Piano integrato della Performance;
7. **Esperto**, ovvero funzione specialistica a presidio di specifici adempimenti ed ambiti, non solo normativi, caratterizzati da una complessità medio alta;
8. **Tecnici**, ovvero figure professionali che danno supporto al funzionamento di strumentazione tecnico-scientifica di livello particolarmente innovativo o complesso;
9. **Direttore di Centro**, qualora ve ne sia esplicito riferimento nello statuto e/o nel regolamento del Centro.
10. **Funzioni professionali o di alta qualificazione e specializzazione**, per la gestione di progetti di rilevanza strategica e responsabilità di processi complessi.

## 1.1 Requisiti e durata

Per ciascuna figura sono di seguito delineati i requisiti professionali:

Tipologia di incarico		categoria	Requisiti professionali
1	<b>Vice Responsabile di supporto ai servizi amministrativi di dipartimento</b>	D	Esperienza maturata nella gestione di processi attinenti o affini. Competenze specifiche in materia di contabilità e contratti.
2	<b>Direttore delle attività didattiche</b>	C,D	Esperienza maturata nella gestione di processi attinenti e affini.  Comprovate conoscenze specialistiche nell'ambito di riferimento.  Eventuali requisiti essenziali previsti dalla normativa di settore e/o dalle regolamentazioni di riferimento.
3	<b>Coordinatore della didattica</b>		
4	<b>Curatore museale</b>		
5	<b>Responsabile del presidio funzionali</b>		
6	<b>Responsabile di progetto</b>		
7	<b>Esperto</b>		
8	<b>Tecnici</b>		
9	<b>Direttore di Centro</b>		
10	<b>Funzioni professionali o di alta qualificazione e specializzazione</b>	EP	Laurea specifica o titolo di studio e professionale adeguato

Tabella 1: Requisiti delle funzioni specialistiche e professionali di alta qualificazione

La durata dell'incarico è di norma biennale o triennale, fatto salvo diversa durata legata a specifici progetti o esigenze organizzative.

## 1.2 Indennità e selezione

Alla luce dei requisiti professionali e culturali necessari al ruolo da ricoprire, i Dirigenti e i Segretari di Dipartimento propongono l'incarico al Direttore Generale che, attraverso le strutture di competenza, verifica la disponibilità di personale professionalmente qualificato, anche mediante manifestazioni d'interesse e accertamento delle competenze con la valutazione del curriculum vitae.

Per il personale di categoria B,C e D con rapporto di lavoro a tempo pieno, ai fini della collocazione delle posizioni di responsabilità nella relativa fascia di indennità, si individua un sistema che tenga conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione indotta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative

della professionalità richiesta. Il sistema prevede quattro aree articolate per fattori misurati su due dimensioni come riportato nella tabella:

<b>AREE</b>	<b>FATTORI</b>	<b>Fattore 1 (prevalentemente quantitativo)</b>	<b>Fattore 2 (prevalentemente qualitativo)</b>	<b>PUNTEGGIO Max</b>
LIVELLO DI RESPONSABILITA'	Rilevanza delle attività e progetti e impatto degli output/outcome prodotti	Rilevanza delle attività per l'innovazione dell'Ateneo	Impatto degli output/outcome prodotti	20
	Rilevanza della strumentazione tecnica gestita*	Valore economico degli strumenti gestiti*	Grado di intervento tecnico*	20*
COMPLESSITA' DELLE COMPETENZE ATTRIBUITE	Complessità delle attività attribuite	Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	Grado di intensità e frequenza delle relazioni	20
	Complessità delle attività attribuite*	Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)*	Frequenza di utilizzo della strumentazione*	20*
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA DA COMPITI AFFIDATI	Specializzazione richiesta	Livello medio di profondità delle conoscenze	Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	20
LIVELLI DI INNOVATIVITA'	Livello di innovatività	Grado di discrezionalità	Impatto delle azioni innovative intraprese	20

Tabella 2: sintesi del modello di pesatura delle funzioni specialistiche. \* indica personale tecnico

L'indennità correlata all'incarico verrà graduata sulla base del punteggio complessivo, nonché delle risorse destinate in sede di contrattazione integrativa.

## 2. Gli incarichi di responsabilità organizzativa

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo. In particolare, le strutture dell'Ateneo di Pavia sono:

- a. Aree dirigenziali;
- b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti;
- c. Unità Organizzative Complesse (UOC), ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno delle strutture di secondo livello 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).

Gli incarichi previsti come posizioni organizzative oggetto delle seguenti linee guida sono:

- Responsabile di Servizio,
- Responsabile di Centro di Servizio,

- Segretario amministrativo di coordinamento di Dipartimento,
- Responsabile di Unità Organizzativa Complessa (UOC).

## 2.1 Responsabilità organizzativa di Servizio e di Centro

I Servizi e i Centri sono strutture operative alla diretta dipendenza dell'area dirigenziale (o delle Direzione Generale) che coordina verticalmente l'intero processo amministrativo a supporto delle attività istituzionali di: didattica, ricerca e terza missione. A questi si aggiungono le strutture dipartimentali gerarchicamente dipendenti dalla Direzione Generale.

Ai titolari di posizioni organizzative di secondo livello competono le funzioni di coordinamento, di gestione del personale afferente e delle eventuali risorse economiche assegnate per lo svolgimento delle attività, in osservanza dei Regolamenti interni all'Ateneo.

Gli incarichi sono conferiti al personale (con rapporto di lavoro a tempo pieno) di **categoria D ed EP** in possesso dei requisiti di competenze specifiche, oltre all'esperienza maturata nell'ambito di riferimento ed hanno una durata biennale o triennale, salvo specifiche esigenze organizzative dell'Ateneo.

Il contratto vigente, nel richiamare l'indennità accessoria correlata, definisce gli incarichi di responsabilità da attribuire a personale di categoria B, C e D sulla base di alcune caratteristiche ben definite ovvero:

- il livello di responsabilità,
- la complessità delle competenze attribuite,
- la specializzazione richiesta dai compiti affidati
- e le caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

Per il personale EP il contratto lascia all'amministrazione la possibilità di graduare l'importo delle indennità di posizione in rapporto a ciascuna tipologia di incarico previamente individuata.

Per ciascuna posizione organizzativa è redatta la Job description, ovvero l'elenco di tutte le responsabilità, i requisiti e le qualifiche necessarie per assumerne il ruolo di responsabile. Nel contempo la posizione organizzativa è valutata applicando il modello i cui criteri sono oggetto di contrattazione integrativa; in particolare nella seduta di contrattazione integrativa di luglio 2020<sup>2</sup> è stato condiviso lo schema di valutazione esposto in tabella. Per ogni

---

<sup>2</sup> I resoconti delle sedute di contrattazione sono disponibili [cliccando qui](#).

dimensione della posizione si identificano due fattori di cui uno prevalentemente quantitativo:

<i>AREE</i>	<i>FATTORI</i>	<i>Fattore 1 (prevalentemente quantitativo)</i>	<i>Fattore 2 (prevalentemente qualitativo)</i>	<i>PUNTEGGIO Max</i>
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	Dimensione risorse finanziarie	Quantità risorse finanziarie assegnate	Tipo di responsabilità sulle risorse	50
	Dimensione risorse umane	Quantità (n. persone)	Titolo di studio	50
	Articolazione e collocazione nella Struttura	Quantità dei processi presidiati	Trasversalità dei processi presidiati	50
RESPONSABILITA' DELLA POSIZIONE	Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	Impatto dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	Impatto reputazionale	50
	Autonomia e difficoltà decisionale	Livello di autonomia/responsabilità della posizione	Grado di difficoltà nei processi decisionali	50
COMPLESSITA' DELLA POSIZIONE	Complessità delle attività attribuite	Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	Grado di intensità e frequenza delle relazioni	50
	Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	Tipologia di categoria di attori	Complessità dell'interdipendenza	50
SPECIALIZZAZIONE DELLA POSIZIONE	Specializzazione delle conoscenze richieste	Livello medio di profondità delle conoscenze	Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	50

Tabella 3: sintesi del modello di pesatura delle posizioni organizzative di Responsabile di Servizio e Centro

Ad ogni fattore corrisponde una scala di misurazione per livelli che, combinati, definiscono il punteggio equivalente alla valutazione della posizione.

## 2.2 Responsabilità organizzativa di Dipartimento

Gli incarichi di segretario di coordinamento sono conferiti al personale con rapporto di lavoro a tempo pieno di **categoria D e EP** in possesso dei requisiti di competenze specifiche, oltre all'esperienza maturata nell'ambito di riferimento ed hanno una durata biennale o triennale, salvo specifiche esigenze organizzative dell'Ateneo.

Ai titolari di queste posizioni organizzative competono le funzioni di coordinamento, di gestione del personale afferente e delle eventuali risorse economiche assegnate per lo svolgimento delle attività, in osservanza dei Regolamenti interni all'Ateneo. Il segretario amministrativo di coordinamento si rapporta in modo funzionale al Direttore della struttura.

Sulla base della dimensione della struttura e la categoria di appartenenza si identificano gli ammontari.

### 2.3 Responsabilità organizzativa di Unità organizzative complesse

La valenza strategica e la complessità organizzativa sono gli elementi che rendono opportuna l'individuazione di una posizione con responsabilità di organizzazione di terzo livello, ovvero una UOC.

La 'valenza strategica' di una struttura è definita da:

- livello di interfaccia con interlocutori, istituzioni o organismi rilevanti per l'attività di Ateneo;
- volume delle risorse da allocare;
- rilevanza delle problematiche trattate;
- livello di intersectorialità che caratterizza gli interventi.
- 

La complessità organizzativa di una struttura è definita da:

- numerosità ed eterogeneità delle risorse umane e professionali;
- dal dimensionamento tecnologico.

Gli incarichi sono conferiti al personale di **categoria D** con rapporto di lavoro a tempo pieno in possesso dei requisiti di competenze specifiche ed esperienza maturata nell'ambito di riferimento ed hanno una durata biennale, salvo specifiche esigenze organizzative dell'Ateneo.

Per ciascuna posizione organizzativa è redatta la Job description, ovvero l'elenco di tutte le responsabilità, i requisiti e le qualifiche necessarie per assumerne il ruolo di responsabile. Nel contempo la posizione organizzativa è valutata applicando il modello i cui criteri sono oggetto di contrattazione integrativa; in particolare nella seduta di contrattazione integrativa di luglio 2020 è stato condiviso lo schema di valutazione esposto in tabella. Per ogni dimensione della posizione si identificano due fattori di cui uno prevalentemente quantitativo:

<b>AREE</b>	<b>FATTORI</b>	<b>Fattore 1 (prevalentemente quantitativo)</b>	<b>Fattore 2 (prevalentemente qualitativo)</b>	<b>PUNTEGGIO Max</b>
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	Dimensione risorse umane	Quantità (n. persone)	Titolo di studio	30
	Articolazione e collocazione nella Struttura	Quantità dei processi presidiati	Standardizzazione e programmabilità dei processi	30
RESPONSABILITA' DELLA POSIZIONE	Feedback e impatto della posizione	Livello di feedback	Impatto delle attività/servizi	30
	Autonomia e difficoltà decisionale	Livello di autonomia/responsabilità della posizione	Grado di difficoltà nei processi decisionali	30
COMPLESSITA' DELLA POSIZIONE	Complessità delle attività attribuite	Complessità in relazione al tipo e all'ampiezza dell'utente	Grado di complessità tecnologica	30
	Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	Tipologia di attori	Complessità dell'interdipendenza	30
SPECIALIZZAZIONE DELLA POSIZIONE	Specializzazione delle conoscenze richieste	Livello medio di profondità delle conoscenze	Varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione	30

**Tabella 4:** sintesi del modello di pesatura delle posizioni organizzative di Responsabile di UOC

L'indennità correlata all'incarico verrà graduata in 6 fasce sulla base del punteggio complessivo, nonché delle risorse destinate in sede di contrattazione integrativa:

<b>Fasce:</b>	<b>punteggi:</b>
1° fascia	sino a 69
2° fascia	da 70 a 80
3° fascia	da 81 a 89
4° fascia	da 90 a 100
5° fascia	da 101 a 110
6° fascia	Oltre 110

**Tabella 5:** le fasce di indennità