



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

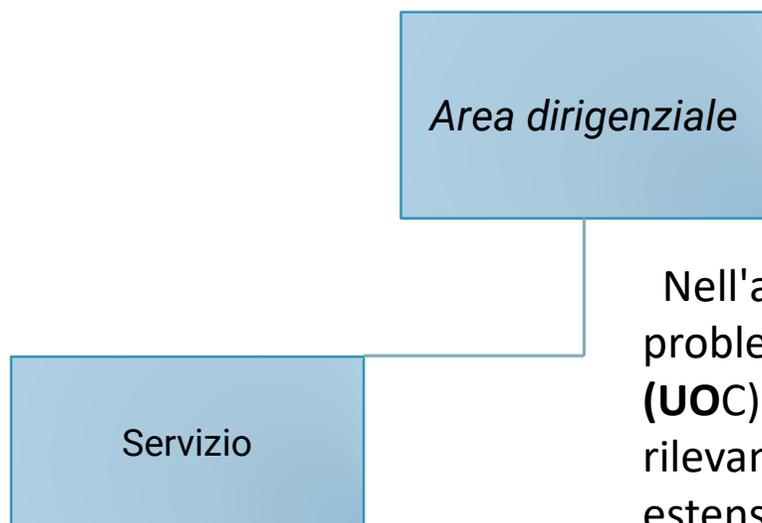
Servizio Programmazione
e Sviluppo Organizzativo

Metodologia per la pesatura delle posizioni organizzative in Ateneo

servizio.programmazione@unipv.it

Aggiornata al Marzo 2023

La valutazione delle posizioni organizzative in UniPv



Unità organizzativa complessa



Specialist

Nell'ambito dei **Servizi** più estesi per numero di persone direttamente afferenti e/o problematiche varie e disomogenee, si costituiscono **Unità Organizzative Complesso (UOC)** che hanno afferenza di personale (in media 5/6 unità) e svolgono un insieme rilevante di attività affini con responsabilità specifiche. All'interno dei Servizi di minor estensione e complessità non si costituiranno UOC.

Gli **specialist** sono un numero limitato di figure professionali di rilievo in ateneo; si distinguono in base al livello di responsabilità, alla complessità delle competenze attribuite, alla specializzazione richiesta dai compiti affidati e alle caratteristiche innovative della professionalità richiesta. Il loro ambito può essere: tecnico, amministrativo o progettuale.

La metodologia

L'analisi delle posizioni organizzative implica una raccolta di informazioni di dettaglio per poter comprendere i flussi operativi, identificando in modo specifico i compiti eseguiti e le conoscenze, competenze e capacità richieste per il loro svolgimento. Questa analisi si inserisce in un quadro più ampio di mappatura dei processi in ateneo e richiede un costante aggiornamento (es job description) per mantenerne l'efficacia.

L'ateneo si è avvalso di una Professionista che ha elaborato un modello ***tailor made*** per l'ateneo capace di identificare per ogni posizione una pluralità di criteri di valutazione ai quali agganciare fattori di misurazioni (qualitativi e quantitativi) ben espressi e per i quali sono stati identificati delle scale di valori.

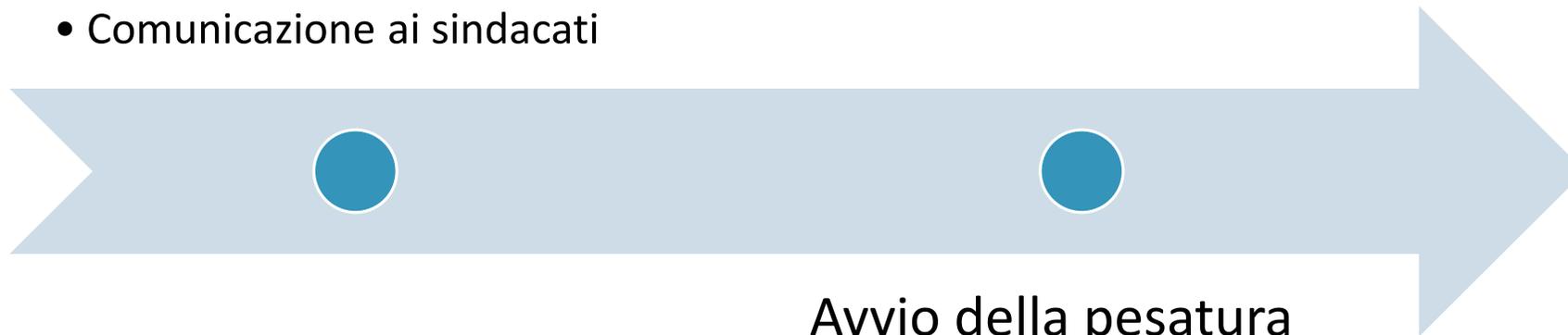
Per **le responsabilità gestionali** (di area dirigenziale, servizio e unità complessa), seppur in modo diversamente articolato, rilevano i criteri di: *dimensione, responsabilità e complessità della posizione, uniti alla specializzazione richiesta.*

Per le posizioni **specialist**, invece: *il livello di responsabilità, la complessità delle competenze, la specializzazione dei compiti ed le caratteristiche innovative.*

Prossimi passi

Condivisione del modello

- Tra i Dirigenti
- Comunicazione ai sindacati



**1 Gennaio 2020:
applicazione**

Avvio della pesatura

- Raccolta delle informazioni
- Validazione

Il quadro di finanziamento delle posizioni

Considerando anche la nota problematica della ristrettezza dei fondi accessori destinati al personale EP, l'Amministrazione dell'Ateneo ha quindi ritenuto, per il futuro, di dover limitare l'istituzione di nuovi Servizi ma di procedere a costituire, nell'ambito dei Servizi più estesi, unità organizzative complesse (UOC).

Le risorse destinate al finanziamento delle posizioni organizzative sono:

- ❖ Fondo per il trattamento accessorio dei Dirigenti
- ❖ Fondo per il trattamento accessorio per il personale di categoria EP
- ❖ Fondo per il trattamento accessorio per il personale di categoria B,C e D per la quota destinata alle indennità di responsabilità per incarichi gestionali e specialistici. Nel 2020 ammontano rispettivamente a 170.000 € e 90.000€. L'accordo prevede inoltre fasce:

Classe	Indennità specialist annua lorda
prima	1.000
seconda	1.500
Terza	2.000
quarta	2.500

	Indennità di responsabilità lorda
Responsabili gestionali di Centro di Servizio	Da 2.400 a 3.000
Segretario di coordinamento	Da 4.000 a 5.000
Responsabili UOC	Da 2.400 a 5.000
Responsabile di Servizio	5.000

1. Metodologia per la PESATURA DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

CRITERI E FATTORI



Criteria e fattori di valutazione proposti

CRITERI	FATTORI
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	1. Risorse Finanziarie
	2. Risorse Umane
	3. Articolazione e collocazione nella struttura
RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE	1. Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi
	2. Autonomia e Difficoltà Decisionale
COMPLESSITÀ DELLA POSIZIONE	1. Complessità delle attività attribuite
	2. Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA	1. Specializzazione delle conoscenze richieste
	2. Capacità specialistico-professionali e organizzative
INNOVATIVITÀ	1. Livello di innovatività

Dimensione della posizione – RISORSE FINANZIARIE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (*) (* da valutare una volta disponibili i dati completi)
Dimensione risorse finanziarie	1. Quantità di risorse finanziarie assegnate	<p>La quantità di risorse finanziarie assegnate al titolare della posizione può variare :</p> <p>A. Da 0 € a 3.000.000 € di risorse assegnate B. Da 3.000.001 a 20.000.000 € di risorse assegnate C. Da 20.000.001 a 50.000.000 € di risorse assegnate D. Da 50.000.001 a 100.000.000 € di risorse assegnate E. Oltre 100.000.001 € di risorse assegnate</p>
	2. Tipo di responsabilità sulle risorse	<p>Il tipo di responsabilità sulle risorse può distinguersi in:</p> <p>1. Budget di costi solo amministrati 2. Budget misto a prevalenza spesa amministrata 3. Budget misto a prevalenza spesa gestita 4. Budget di soli costi gestiti</p>

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
1	5	15	25	40	60
2	15	25	40	60	75
3	25	40	60	75	90
4	40	60	75	90	100

Dimensione della posizione – RISORSE UMANE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (* da valutare una volta disponibili i dati completi)
Dimensione Risorse Umane	1. Quantità (numero di persone)*	Al titolare della posizione è richiesta la supervisione, la gestione e/o il coordinamento in situazioni caratterizzate da una : A. Bassa numerosità (fino a 30 persone) B. Media numerosità (tra 31 e 65 persone) C. Elevata numerosità (tra 66 e 100 persone) D. Molto elevata numerosità (oltre le 100 persone)
	2. Titolo di studio	Le persone che il titolare della posizione è chiamato ad integrare rendendo necessario uno sforzo maggiore in virtù dei diversi livelli di conoscenze possedute, possono avere i seguenti titoli di studio: 1. Prevalentemente Scuola dell'obbligo 2. Prevalentemente Media Superiore 3. Prevalentemente Laurea 4. Prevalentemente Specializzazione post laurea (master-dottorato)

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	10	20	40
2	10	20	40	60
3	20	40	60	80
4	40	60	80	100

(* non ci si riferisce al numero di riporti

Dimensione della posizione – ARTICOLAZIONE E COLLOCAZIONE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (*) da valutare una volta disponibili i dati completi
Articolazione e collocazione nella struttura	1. Articolazione delle strutture dirette (ampiezza di controllo)	Il numero di riporti diretti e/o indiretti che il titolare della posizione deve supervisionare, gestire e/o coordinare può essere: A. Molto basso (da 1 a 2 riporti) B. Basso (da 3 a 5 riporti) C. Medio (da 6 a 9 riporti) D. Alto (10 o più riporti)
	2. Ruolo e collocazione nella struttura	Al titolare della posizione è richiesto di coprire: 1. Una posizione professionale/specialistica (nessuna unità organizzativa diretta) 2. Una responsabilità di unità 3. Una responsabilità di Settore o di Staff 4. Una responsabilità di Area

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	10	20	40
2	10	20	40	60
3	20	40	60	80
4	40	60	80	100

Responsabilità della posizione – Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Rilevanza dei provvedimenti emanati/ procedimenti conclusi	1. Impatto dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	I provvedimenti emanati o i procedimenti conclusi possono generare: A. Un impatto <u>organizzativo</u> , con possibili ricadute esclusivamente interne all'amministrazione B. Un impatto <u>contabile – civile</u> , con esposizione verso la magistratura civile/contabile C. Un impatto <u>penale</u> , con esposizione verso la magistratura penale
	2. Possibilità di accadimento (livello)	La possibilità di accadimento di eventi con possibili ricadute organizzative, contabili/civili o penali, può essere: 1. <u>Bassa</u> , se gli eventi hanno un basso livello di probabilità di verificarsi 2. <u>Media</u> , se gli eventi hanno un medio livello di probabilità di verificarsi 3. <u>Alta</u> , se gli eventi hanno un alto livello di probabilità di verificarsi

	(A)	(B)	(C)
1	5	10	60
2	10	60	80
3	60	80	100

Responsabilità della posizione – Autonomia e difficoltà decisionale

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Autonomia e difficoltà decisionale	1. Livello di autonomia/responsabilità della posizione	<p>Il Livello di autonomia di cui il titolare della posizione dispone nella presa di decisioni connesse alle attività da lui svolte si può distinguere in:</p> <p>A. <u>Basso</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono costantemente controllate da terzi soggetti (solitamente il superiore gerarchico) , implicando una responsabilità completamente condivisa</p> <p>B. <u>Medio</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono periodicamente controllate, implicando una responsabilità in parte condivisa</p> <p>C. <u>Alto</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono controllate occasionalmente solo dai massimi vertici (o Organi di Governo) dell'amministrazione comportando un ampio grado di responsabilità decisionale</p>
	2. Grado di difficoltà nei processi decisionali	<p>Il Grado di difficoltà nei processi decisionali che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <p>1. Prevalentemente <u>basso</u>: con processi decisionali prevalentemente routinari e che prevedono poche eccezioni</p> <p>2. Prevalentemente <u>medio</u>: con processi decisionali prevalentemente non routinari</p> <p>3. Prevalentemente <u>alto</u>: con processi decisionali mai routinari e caratterizzati da un numero elevato di eccezioni</p>

	(A)	(B)	(C)
1	5	10	60
2	10	60	80
3	60	80	100

Complessità della posizione – Complessità delle attività attribuite

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Complessità delle attività attribuite	1. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	<p>Le attività che devono essere svolte dalla persona a cui viene conferito l'incarico possono essere:</p> <p>A. <u>Omogenee</u>, quando i compiti da svolgere, implicano l'utilizzo delle medesime conoscenze richiedendo un basso sforzo per la loro integrazione e gestione</p> <p>B. <u>Parzialmente disomogenee</u>, quando i compiti da svolgere, implicano l'utilizzo di un discreto numero di ambiti conoscitivi differenti, richiedendo uno sforzo medio per la loro integrazione e gestione</p> <p>C. <u>Disomogenee</u>, quando i compiti da svolgere implicano l'utilizzo di ambiti conoscitivi diversi, richiedendo uno sforzo elevato per la loro integrazione e gestione</p>
	2. Grado di Intensità e frequenza delle relazioni	<p>Il grado di intensità delle relazioni con gli altri uffici che la persona a cui viene conferito l'incarico coordina può essere:</p> <p>1. <u>Basso</u>: caratterizzato da relazioni e scambi occasionali, limitati a fornire scadenze o chiedere informazioni, senza "guidare" nel raggiungimento dell'obiettivo</p> <p>2. <u>Medio</u>: caratterizzato da relazioni e scambi periodici, che portano alla realizzazione in comune di alcune attività</p> <p>3. <u>Alto</u>: caratterizzato da relazioni e scambi costanti, che guidano nel raggiungimento degli obiettivi (es. project manager)</p>

	(A)	(B)	(C)
1	5	10	60
2	10	60	80
3	60	80	100

Complessità della posizione – Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	1. Tipologia di attori	La tipologia di attori con cui il titolare della posizione si interfaccia durante il suo operare può essere distinta per numerosità (pochi o molti) e per natura (prevalentemente esterni o prevalentemente interni) : A. Pochi (interni ed esterni) B. Molti e prevalentemente interni C. Molti e prevalentemente esterni
	2. Complessità dell'interdipendenza	La natura (*) e la frequenza dell'interazione tra il titolare della posizione e gli attori può essere distinta in: 1. Prevalentemente <u>Saltuaria</u> : il titolare della posizione saltuariamente interagisce, in modo sequenziale e/o reciproco, con gli altri attori 2. Prevalentemente <u>Frequente e Sequenziale</u> : il titolare della posizione frequentemente interagisce con gli altri attori in quanto l'attività da lui svolta è l'Input o l'Output per l'attività degli altri uffici 3. Prevalentemente <u>Frequente e Reciproca</u> : il titolare della posizione frequentemente interagisce con gli altri attori in quanto l'attività da lui svolta può essere svolta solo in collaborazione permanente con gli altri soggetti

	(A)	(B)	(C)
1	5	10	60
2	10	60	80
3	60	80	100

(*) L'interazione è **sequenziale** quando, senza l'output generato dell'attività svolta nella posizione, il soggetto con cui si interagisce non può iniziare a svolgere l'attività di sua competenza oppure quando, senza l'input dal soggetto/dalla struttura con cui si interagisce, l'attività di Sua competenza non può partire.

L'interazione è **reciproca** quando l'attività indicata non può essere svolta se non in collaborazione permanente con il soggetto/la struttura citata

Specializzazione della posizione – Specializzazione delle conoscenze richieste

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Specializzazione delle conoscenze richiesta	1. Livello medio di profondità delle conoscenze	Il livello di profondità delle conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le attività assegnate alla posizione, può essere: A. <u>Base</u> , quando è necessaria una conoscenza base di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo B. <u>Medio</u> , quando è necessaria una sufficiente padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo C. <u>Elevato</u> , quando è necessaria una sicura padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo D. <u>Elevatissimo</u> , quando è necessaria un'assoluta padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo
	2. Varietà degli ambiti disciplinari (*) di specializzazione	Alla posizione è richiesta una varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione: 1. <u>Bassa</u> 2. <u>Media</u> 3. <u>Alta</u> 4. <u>Molto Alta</u>

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	5	10	20	30
2	10	20	30	60
3	20	30	60	80
4	30	60	80	100

(*) Quando si parla di discipline si fa riferimento a conoscenze: giuridiche, amministrative, tecnico professionali, economico-aziendali, organizzative, di gestione del personale, linguistiche, informatiche, comunicazione

Specializzazione della posizione – Competenza specialistico-professionali e organizzative

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Competenze specialistico-professionali e organizzative	1.Capacità professionali e organizzative richieste	<p>Al titolare della posizione è richiesto:</p> <p>A. Lo svolgimento di attività sottoposte a rispetto di tempistiche e scadenze esclusivamente interne e rilevanti – pertanto - solo all'interno dell'ateneo</p> <p>B. Lo svolgimento di attività sottoposte a rispetto di tempistiche e scadenze anche esterne e in cui è fondamentale il gradimento del pubblico</p> <p>C. Il coordinamento e la responsabilità del lavoro svolto nell'ambito di progetti speciali e/o a valenza strategica.</p> <p>D. Il coordinamento e la responsabilità del lavoro svolto nell'ambito di progetti che, in virtù della loro valenza istituzionale e strategica coinvolgono sia un'ampia parte di ateneo, sia la parte politica</p>
	2. Livello esperienziale	<p>Al titolare della posizione è richiesto un livello di esperienza nell'ambito delle attività svolte dalla posizione:</p> <p>1. <u>Ridotto</u> (< 1 anno)</p> <p>2. <u>Medio</u> (da 1 a 5 anni)</p> <p>3. <u>Elevato</u> (> 5 anni)</p>

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	5	10	40	60
2	10	40	60	80
3	40	60	80	100

Innovatività della posizione – Livello di innovatività

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Livello di innovatività	1. Grado di coinvolgimento nei processi innovativi strategici	<p>Il Grado di discrezionalità che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <p>A. <u>Basso</u>, se al titolare della posizione non viene richiesto di partecipare ai processi innovativi strategici intrapresi dall'ateneo</p> <p>B. <u>Medio</u>, se il titolare della posizione prende occasionalmente parte ai processi innovativi strategici intrapresi dall'ateneo</p> <p>C. <u>Alto</u>, se il titolare della posizione prende frequentemente parte ai processi innovativi strategici intrapresi dall'ateneo</p> <p>D. <u>Molto alto</u>, se al titolare della posizione viene affidata la direzione e il coordinamento di processi innovativi strategici intrapresi dall'ateneo</p>
	2. Impatto delle azioni innovative intraprese	<p>Le azioni/attività innovative intraprese possono generare un impatto:</p> <p>1. Un impatto <u>a livello di singolo ufficio/servizio</u> con possibili ricadute solo sulle attività svolte da quest'ultimo</p> <p>2. un impatto <u>a livello di ateneo</u>, con possibili ricadute esclusivamente interne a tutta l'amministrazione</p> <p>3. Un <u>impatto esterno all'ateneo</u>, con possibili ricadute sui principali stakeholders dell'amministrazione (studenti, altre istituzioni, imprese, ecc.)</p>

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	5	10	40	60
2	10	40	60	80
3	40	60	80	100

2. Metodologia per la PESATURA DELLE POSIZIONI dei CAPI SERVIZIO

CRITERI E FATTORI

Criteri e fattori di valutazione proposti

CRITERI	FATTORI
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	1. Risorse Finanziarie
	2. Risorse Umane
	3. Articolazione e collocazione nella struttura
RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE	1. Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi
	2. Autonomia e Difficoltà Decisionale
COMPLESSITÀ DELLA POSIZIONE	1. Complessità delle attività attribuite
	2. Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA	1. Specializzazione delle conoscenze richieste

Dimensione della posizione – RISORSE FINANZIARIE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (*) (* da valutare una volta disponibili i dati completi)
Dimensione risorse finanziarie	1. Quantità di risorse finanziarie assegnate	La quantità di risorse finanziarie assegnate al titolare della posizione può variare : A. da 0 a 250.000 B. da 251.000 a 850.000 C. da 850.001 a 10 milioni D. oltre i 10 milioni
	2. Tipo di responsabilità sulle risorse	Il tipo di responsabilità sulle risorse può distinguersi in: 1. Budget di costi solo amministrati 2. Budget misto a prevalenza spesa amministrata 3. Budget misto a prevalenza spesa gestita 4. Budget di soli costi gestiti

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	10	20
2	5	10	20	30
3	10	20	30	40
4	20	30	40	50

Dimensione della posizione – RISORSE UMANE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (* da valutare una volta disponibili i dati completi)
Dimensione Risorse Umane	1. Quantità (numero di persone)*	Al titolare della posizione è richiesta la supervisione, la gestione e/o il coordinamento in situazioni caratterizzate da una : A. Bassa numerosità (fino a 5 persone) B. Media numerosità (tra 6 e 10 persone) C. Elevata numerosità (tra 11 e 20 persone) D. Molto elevata numerosità (oltre le 21 persone)
	2. Titolo di studio	Le persone che il titolare della posizione è chiamato ad integrare rendendo necessario uno sforzo maggiore, possono avere i seguenti titoli di studio: 1. Prevalentemente Scuola dell'obbligo 2. Prevalentemente Media Superiore 3. Prevalentemente Laurea 4. Prevalentemente Specializzazione post laurea (master-dottorato)

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	10	20
2	5	10	20	30
3	10	20	30	40
4	20	30	40	50

(* non ci si riferisce al numero di riporti

Dimensione della posizione – ARTICOLAZIONE E COLLOCAZIONE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (* da valutare una volta disponibili i dati completi)
Articolazione e collocazione nella struttura	1. Quantità dei sotto processi presidiati	Il numero dei sotto processi a cui il titolare della posizione contribuisce in modo significativo (supervisione, gestione, coordinamento, gestione diretta) risulta essere: A. Basso (da 1 a 5 Sotto processi) B. Medio (da 6 a 10 Sotto processi) C. Elevato (da 11 a 15 Sotto processi) D. Molto elevato (oltre i 16 Sotto processi) e i processi riguardano prevalentemente l'area e/o l'ateneo
	2. Trasversalità dei processi presidiati	I processi a cui il titolare della posizione contribuisce in modo significativo risultano essere : 1. <u>Interpersonali</u> : quando i processi coinvolgono ristretti gruppi di persone all'interno di definite unità organizzative 2. <u>Interfunzionali</u> : quando partecipano al processo più unità organizzative appartenenti all'Ateneo 3. <u>Interorganizzativi</u> : quando i processi coinvolgono l'Ateneo e altre organizzazioni

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	20	30
2	5	20	30	40
3	20	30	40	50

Responsabilità della posizione – Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Rilevanza dei provvedimenti emanati/ procedimenti conclusi	1. Impatto dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi	I provvedimenti emanati o i procedimenti conclusi possono generare: A. Un impatto <u>organizzativo</u> , con possibili ricadute esclusivamente interne all'amministrazione B. Un impatto <u>contabile – civile</u> , con esposizione verso la magistratura civile/contabile C. Un impatto <u>penale</u> , con esposizione verso la magistratura penale
	2. Impatto reputazionale	In caso di mancato provvedimento o di ritardo nell'emanazione del provvedimento, l'impatto può generare un impatto in termini di: 1. <u>Affidabilità</u> : quando l'indisponibilità del provvedimento può generare nell'utente del servizio la sensazione che l'Ateneo non sia in grado o non tiene cura della qualità dei servizi offerti 2. <u>Responsabilità Sociale</u> : che rappresenta se l'Ateneo applica le normative che ne disciplinano il funzionamento 3. <u>Perdita di Reputazione</u> : quando l'Ateneo mostra se è o meno capace di assicurare la qualità del servizio offerto anche mediante l'utilizzo esteso delle nuove tecnologie

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	30
2	5	30	40
3	30	40	50

Responsabilità della posizione – Autonomia e difficoltà decisionale

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Autonomia e difficoltà decisionale	1. Livello di autonomia/responsabilità della posizione	<p>Il Livello di autonomia di cui il titolare della posizione dispone nella presa di decisioni connesse alle attività da lui svolte si può distinguere in:</p> <p>A. <u>Basso</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono costantemente controllate dal proprio responsabile (gerarchico e/o funzionale), implicando una responsabilità completamente condivisa</p> <p>B. <u>Medio</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono periodicamente controllate dal proprio responsabile (gerarchico e/o funzionale) , implicando una responsabilità in parte condivisa</p> <p>C. <u>Alto</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono solo occasionalmente controllate dal proprio responsabile (gerarchico e/o funzionale) comportando un ampio grado di responsabilità decisionale</p>
	2. Grado di difficoltà nei processi decisionali	<p>Il Grado di difficoltà nei processi decisionali che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <p>1. Prevalentemente <u>basso</u>: con processi decisionali prevalentemente routinari e che prevedono poche eccezioni</p> <p>2. Prevalentemente <u>medio</u>: con processi decisionali prevalentemente non routinari</p> <p>3. Prevalentemente <u>alto</u>: con processi decisionali mai routinari e caratterizzati da un numero elevato di eccezioni</p>

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	30
2	5	30	40
3	30	40	50

Complessità della posizione – Complessità delle attività attribuite

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Complessità delle attività attribuite	1. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	<p>Le attività che devono essere svolte dalla persona a cui viene conferito l'incarico possono essere:</p> <p>A. <u>Omogenee</u>, quando i compiti da svolgere, implicano l'utilizzo delle medesime conoscenze richiedendo un basso sforzo per la loro integrazione e gestione</p> <p>B. <u>Parzialmente disomogenee</u>, quando i compiti da svolgere, implicano l'utilizzo di un discreto numero di ambiti conoscitivi differenti, richiedendo uno sforzo medio per la loro integrazione e gestione</p> <p>C. <u>Disomogenee</u>, quando i compiti da svolgere implicano l'utilizzo di ambiti conoscitivi diversi, richiedendo uno sforzo elevato per la loro integrazione e gestione</p>
	2. Grado di Intensità e frequenza delle relazioni	<p>Il grado di intensità delle relazioni con gli altri uffici può essere:</p> <p>1. <u>Basso</u>: caratterizzato da relazioni e scambi occasionali, limitati a fornire scadenze o chiedere informazioni, senza "guidare" nel raggiungimento dell'obiettivo</p> <p>2. <u>Medio</u>: caratterizzato da relazioni e scambi periodici, che portano alla realizzazione in comune di alcune attività</p> <p>3. <u>Alto</u>: caratterizzato relazioni e scambi costanti, che guidano nel raggiungimento degli obiettivi (es. project manager)</p>

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	30
2	5	30	40
3	30	40	50

Complessità della posizione – Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	1. Tipologia categoria di attori	La tipologia categoria di attori con cui il titolare della posizione si interfaccia durante il suo operare può essere distinta per numerosità (pochi o molti) e per natura (prevalentemente esterni o prevalentemente interni) : A. Pochi (interni ed esterni) B. Molti e prevalentemente interni C. Molti e prevalentemente esterni
	2. Complessità dell'interdipendenza	La natura (*) e la frequenza dell'interazione tra il titolare della posizione e gli attori può essere distinta in: 1. Prevalentemente <u>Saltuaria</u> : il titolare della posizione saltuariamente interagisce, in modo sequenziale e/o reciproco, con gli altri attori 2. Prevalentemente <u>Frequente e Sequenziale</u> : il titolare della posizione frequentemente interagisce con gli altri attori in quanto l'output della sua attività rappresenta l'input per l'attività degli altri uffici, oppure il titolare della posizione non può intraprendere la sua attività senza l'input dal soggetto/struttura con cui interagisce 3. Prevalentemente <u>Frequente e Reciproca</u> : il titolare della posizione frequentemente interagisce con gli altri attori in quanto l'attività da lui svolta può essere svolta solo in collaborazione permanente con gli altri soggetti

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	30
2	5	30	40
3	30	40	50

(*) L'interazione è **sequenziale** quando, senza l'output generato dell'attività svolta nella posizione, il soggetto con cui si interagisce non può iniziare a svolgere l'attività di sua competenza oppure quando, senza l'input dal soggetto/dalla struttura con cui si interagisce, l'attività di Sua competenza non può partire.

L'interazione è **reciproca** quando l'attività indicata non può essere svolta se non in collaborazione permanente con il soggetto/la struttura citata

Specializzazione della posizione – Specializzazione delle conoscenze richieste

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Specializzazione delle conoscenze richiesta	1. Livello medio di profondità delle conoscenze	Il livello di profondità delle conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le attività assegnate alla posizione, può essere: A. <u>Base</u> , quando è necessaria una conoscenza base di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo B. <u>Medio</u> , quando è necessaria una sufficiente padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo C. <u>Elevato</u> , quando è necessaria una sicura padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo D. <u>Elevatissimo</u> , quando è necessaria un'assoluta padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo
	2. Varietà degli ambiti disciplinari (*) di specializzazione	Alla posizione è richiesta una varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione: 1. <u>Bassa</u> 2. <u>Media</u> 3. <u>Alta</u>

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	20	30
2	5	20	30	40
3	20	30	40	50

(*) Quando si parla di discipline si fa riferimento a conoscenze: giuridiche, amministrative, tecnico professionali, economico-aziendali, organizzative, di gestione del personale, linguistiche, informatiche, comunicazione

3. Metodologia per la PESATURA DELLE UOC

CRITERI E FATTORI

|

Criteri e fattori di valutazione proposti

CRITERI	FATTORI
DIMENSIONE DELLA POSIZIONE	1. Risorse Umane
	2. Articolazione e collocazione nella struttura
RESPONSABILITÀ DELLA POSIZIONE	1. Feedback e impatto della posizione
	2. Autonomia e Difficoltà Decisionale
COMPLESSITÀ DELLA POSIZIONE	1. Complessità delle attività attribuite
	2. Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti
SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA	1. Specializzazione delle conoscenze richieste

Dimensione della posizione – RISORSE UMANE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE (*) da valutare una volta disponibili i dati completi
Dimensione Risorse Umane	1. Quantità (numero di persone)*	Al titolare della posizione è richiesta la supervisione, la gestione e/o il coordinamento in situazioni caratterizzate da una : A. Bassa numerosità B. Media numerosità C. Elevata numerosità D. Molto elevata numerosità
	2. Titolo di studio	Le persone che il titolare della posizione è chiamato ad integrare rendendo necessario uno sforzo maggiore in virtù dei diversi livelli di conoscenze possedute, possono avere i seguenti titoli di studio: 1. Prevalentemente Scuola dell'obbligo 2. Prevalentemente Media Superiore 3. Prevalentemente Laurea 4. Prevalentemente Specializzazione post laurea (master-dottorato)

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	10	15
2	5	10	15	20
3	10	15	20	25
4	15	20	25	30

(*) non ci si riferisce al numero di riporti

Dimensione della posizione – ARTICOLAZIONE E COLLOCAZIONE

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Articolazione e collocazione nella struttura	1. Quantità dei processi presidiati	Il numero dei processi a cui il titolare della posizione contribuisce in modo significativo (supervisione, gestione, coordinamento, gestione diretta) risulta essere: A. Basso B. Medio C. Elevato D. Molto elevato
	2. Standardizzazione e programmabilità dei processi	La posizione opera prevalentemente con processi : 1. <u>Standardizzati</u> : caratterizzati da ripetitività e/o fortemente regolamentati 2. <u>Programmabili</u> : sottoposti, di norma, a termini di scadenza 3. <u>Non programmabili</u> : caratterizzati da un alta variabilità e non sottoposti a termini di scadenza

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	10	15
2	5	10	15	20
3	10	15	20	30

Responsabilità della posizione – Rilevanza dei provvedimenti emanati/procedimenti conclusi

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Feedback e impatto della posizione	1. Livello di feedback	<p>In relazione ai risultati prodotti la posizione è soggetta a un tipo di feedback:</p> <p>A. <u>Interno e costante</u>, quando il titolare della posizione riceve costantemente feedback sul suo operato dai suoi superiori gerarchici, dai colleghi e/o da altri soggetti operanti all'interno dell'Ateneo</p> <p>B. <u>Interno e periodico</u>, quando il titolare della posizione riceve periodicamente feedback sul suo operato dai suoi superiori gerarchici, dai colleghi e/o da altri soggetti operanti all'interno dell'Ateneo</p> <p>C. <u>Esterno e costante</u>, quando il titolare della posizione riceve costantemente feedback sul suo operato dagli utenti dei servizi o da altri portatori di interesse</p> <p>D. <u>Esterno e periodico</u>, quando il titolare della posizione riceve periodicamente feedback sul suo operato dagli utenti dei servizi o da altri portatori di interesse</p>
	2. Impatto delle attività/servizi	<p>Le attività svolte e i risultati prodotti possono avere un impatto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>Prevalentemente interno</u> <u>Un impatto sulle missioni (scopi) istituzionali</u> <u>Un impatto sugli obiettivi strategici</u> <u>Un impatto sulla reputazione di ateneo</u>

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	10	15
2	5	10	15	20
3	10	15	20	25
4	15	20	25	30

Responsabilità della posizione –Autonomia e difficoltà decisionale

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Autonomia e difficoltà decisionale	1. Livello di autonomia/responsabilità della posizione	<p>Il Livello di autonomia di cui il titolare della posizione dispone nella presa di decisioni connesse alle attività da lui svolte si può distinguere in:</p> <p>A. <u>Basso</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono costantemente controllate dal proprio responsabile (gerarchico e/o funzionale), implicando una responsabilità completamente condivisa</p> <p>B. <u>Medio</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono periodicamente controllate dal proprio responsabile (gerarchico e/o funzionale) , implicando una responsabilità in parte condivisa</p> <p>C. <u>Alto</u>, se le decisioni prese dal titolare della posizione vengono solo occasionalmente controllate dal proprio responsabile (gerarchico e/o funzionale) comportando un ampio grado di responsabilità decisionale</p>
	2. Grado di difficoltà nei processi decisionali	<p>Il Grado di difficoltà nei processi decisionali che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <p>1. Prevalentemente <u>basso</u>: con processi decisionali prevalentemente routinari e che prevedono poche eccezioni</p> <p>2. Prevalentemente <u>medio</u>: con processi decisionali prevalentemente non routinari</p> <p>3. Prevalentemente <u>alto</u>: con processi decisionali mai routinari e caratterizzati da un numero elevato di eccezioni</p>

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	10
2	5	10	20
3	10	20	30

2. ~~Complessità della posizione~~ – Complessità delle attività attribuite

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE		
Complessità delle attività attribuite	1. Complessità in relazione al tipo e all'ampiezza dell'utente	<p>Le attività che devono essere svolte dalla persona a cui viene conferito l'incarico possono essere indirizzate a:</p> <p>A. <u>Fasce di utenti interni</u>: quando la posizione svolge attività o eroga servizi rivolti prevalentemente a fasce di utenti interni (la qualità dei servizi ha impatto interno)</p> <p>B. <u>Fasce di utenti esterni</u>: quando la posizione svolge attività o eroga servizi rivolti prevalentemente a fasce di utenti esterni (la qualità dei servizi ha impatto solo su specifici settori)</p> <p>C. <u>Utenti esterni in generale</u>, quando la posizione svolge attività o eroga servizi esterni che coinvolgono i portatori di interesse dell'ateneo nella loro globalità o nella grande maggioranza (la qualità dei servizi ha impatto sul territorio ed di costante osservazione e valutazione da parte della collettività)</p>		
	2. Grado di complessità tecnologica	<p>Le attività che devono essere svolte dal titolare della posizione organizzativa possono:</p> <p>1. <u>Non richiedere l'uso di applicativi e/o gestionali</u>, potendo essere svolte ricorrendo semplicemente a relazioni interpersonali</p> <p>2. <u>Richiedere l'uso intenso e specializzato di applicativi e/o gestionali</u> a favore/in supporto delle attività svolte dall'Ateneo</p> <p>3. <u>Richiedere attività di configurazione e aggiornamento di applicativi/gestionali</u>, anche al fine di individuare ambiti di miglioramento delle procedure</p>		
		(A)	(B)	(C)
	1	1	5	10
	2	5	10	20
	3	10	20	30

Complessità della posizione – Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Grado di complessità della cooperazione con altri soggetti	1. Tipologia di attori	La tipologia di attori con cui il titolare della posizione si interfaccia durante il suo operare può essere distinta per numerosità (pochi o molti) e per natura (prevalentemente esterni o prevalentemente interni) : A. Pochi (interni ed esterni) B. Molti e prevalentemente interni C. Molti e prevalentemente esterni
	2. Complessità dell'interdipendenza	La natura (*) e la frequenza dell'interazione tra il titolare della posizione e gli attori può essere distinta in: 1. Prevalentemente <u>Saltuaria</u> : il titolare della posizione saltuariamente interagisce, in modo sequenziale e/o reciproco, con gli altri attori 2. Prevalentemente <u>Frequente e Sequenziale</u> il titolare della posizione frequentemente interagisce con gli altri attori in quanto l'output della sua attività rappresenta l'input per l'attività degli altri uffici, oppure il titolare della posizione non può intraprendere la sua attività senza l'input dal soggetto/struttura con cui interagisce 3. Prevalentemente <u>Frequente e Reciproca</u> : il titolare della posizione frequentemente interagisce con gli altri attori in quanto l'attività da lui svolta può essere svolta solo in collaborazione permanente con gli altri soggetti

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	10
2	5	10	20
3	10	20	30

(*) L'interazione è **sequenziale** quando, senza l'output generato dell'attività svolta nella posizione, il soggetto con cui si interagisce non può iniziare a svolgere l'attività di sua competenza oppure quando, senza l'input dal soggetto/dalla struttura con cui si interagisce, l'attività di Sua competenza non può partire.

L'interazione è **reciproca** quando l'attività indicata non può essere svolta se non in collaborazione permanente con il soggetto/la struttura citata

Specializzazione della posizione – Specializzazione delle conoscenze richieste

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Specializzazione delle conoscenze richiesta	1. Livello medio di profondità delle conoscenze	Il livello di profondità delle conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le attività assegnate alla posizione, può essere: A. <u>Base</u> , quando è necessaria una conoscenza base di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo B. <u>Medio</u> , quando è necessaria una sufficiente padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo C. <u>Elevato</u> , quando è necessaria una sicura padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo D. <u>Elevatissimo</u> , quando è necessaria un'assoluta padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo
	2. Varietà degli ambiti disciplinari (*) di specializzazione	Alla posizione è richiesta una varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione: 1. <u>Bassa</u> 2. <u>Media</u> 3. <u>Alta</u> 4. <u>Molto Alta</u>

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	5	10	15
2	5	10	15	20
3	10	15	20	25
4	15	20	25	30

(*) Quando si parla di discipline si fa riferimento a conoscenze: giuridiche, amministrative, tecnico professionali, economico-aziendali, organizzative, di gestione del personale, linguistiche, informatiche, comunicazione

4. Indennità di responsabilità specialistica

METODOLOGIA DI PESATURA

CRITERI e FATTORI per incarichi amministrativi o progettuali

Sulla base di quanto stabilito al comma 2 dell'art. 91 CCNL relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 2006, i criteri sui quali si propone di fondare la valutazione sono:

CRITERI	FATTORI
1. LIVELLO DI RESPONSABILITÀ	Rilevanza delle attività e dei progetti e impatto degli output/outcome prodotti
2. COMPLESSITÀ DELLE COMPETENZE ATTRIBUITE	Complessità delle attività attribuite
3. SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA DAI COMPITI AFFIDATI	Specializzazione richiesta
4. CARATTERISTICHE INNOVATIVE DELLA PROFESSIONALITÀ	Livello di innovatività richiesto

➔ per ciascun fattore sono poi individuati degli indicatori (quali/quantitativi) e per ciascun indicatore sono stati proposti e definiti dei descrittori

CRITERI e FATTORI per incarichi tecnici

Sulla base di quanto stabilito al comma 2 dell'art. 91, i criteri sui quali si propone di fondare la valutazione sono:

CRITERI	FATTORI
1. LIVELLO DI RESPONSABILITÀ	Rilevanza della strumentazione tecnica gestita
2. COMPLESSITÀ DELLE COMPETENZE ATTRIBUITE	Complessità delle attività attribuite
3. SPECIALIZZAZIONE RICHIESTA DAI COMPITI AFFIDATI	Specializzazione richiesta
4. CARATTERISTICHE INNOVATIVE DELLA PROFESSIONALITÀ	Livello di innovatività richiesto

➔ per ciascun fattore sono poi individuati degli indicatori (quali/quantitativi) e per ciascun indicatore sono stati proposti e definiti dei descrittori

1. Livello di responsabilità – RILEVANZA DELLE ATTIVITA'

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Rilevanza delle attività e progetti e impatto degli output/outcome prodotti	1. Rilevanza delle attività per l'innovazione dell'Ateneo	Le attività necessarie per lo svolgimento dell'incarico prevedono: A. la realizzazione di iniziative per l'adeguamento ad una nuova e cogente disposizione normativa B. un supporto essenziale e continuativo nella realizzazione ordinaria delle missioni di Ateneo (didattica, ricerca e terza missione) C. una partecipazione attiva ai progetti innovativi promossi dall'Ateneo.
	2. Impatto degli output/outcome prodotti	Il raggiungimento degli obiettivi connessi al progetto e/o alle attività a cui l'incarico si riferisce può generare: A. Un miglioramento dei procedimenti e/o dell'organizzazione B. Un contributo significativo al raggiungimento degli obiettivi gestionali (di funzionamento) di Ateneo C. Un contributo significativo al raggiungimento degli obiettivi strategici (di posizionamento) di Ateneo

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	10
2	5	10	15
3	10	15	20

1. Livello di responsabilità – RILEVANZA DELLA STRUMENTAZIONE TECNICA

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
Rilevanza della strumentazione tecnica gestita	1. Grado di intervento tecnico	<p>Il numero degli strumenti tecnici da gestire e utilizzare nello svolgimento delle proprie attività può essere:</p> <p>A. <u>Basso</u> (strumentazione che richiede un intervento tecnico limitato – es. accensione, preparazione di base del materiale da analizzare, manutenzione di base, etc.)</p> <p>B. <u>Medio</u> (strumentazione che richiede un intervento tecnico di media difficoltà – es. preparazione del materiale, programmazione del macchinario, etc.)</p> <p>C. <u>Alto</u> (strumentazione che richiede un intervento tecnico avanzato - es. partecipazione avanzata alla ricerca, con definizione delle tipologie di analisi ed elaborazione dei dati,)</p>
	2. Valore economico degli strumenti gestiti	<p>La totalità degli strumenti tecnici da gestire e utilizzare nello svolgimento delle proprie attività può avere un valore economico:</p> <p>1. <u>Basso</u>, fino a €50.000</p> <p>2. <u>Medio</u>, da € 50.000 a € 250.000</p> <p>3. <u>Alto</u>, oltre € 250.000</p>

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	10
2	5	10	15
3	10	15	20

2. Complessità delle competenze attribuite –ATTIVITA’

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Complessità delle attività attribuite</i>	1. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	<p>Le attività che devono essere svolte dalla persona a cui viene conferito l’incarico possono essere:</p> <p>A. <u>Omogenee</u>, quando i compiti da svolgere, implicano l’utilizzo delle medesime conoscenze richiedendo un basso sforzo per la loro integrazione e gestione</p> <p>B. <u>Disomogenee</u>, quando i compiti da svolgere implicano l’utilizzo di ambiti conoscitivi diversi, richiedendo uno sforzo elevato per la loro integrazione e gestione</p>
	2. Grado di Intensità e frequenza delle relazioni	<p>Il grado di intensità delle relazioni con gli altri uffici che la persona a cui viene conferito l’incarico coordina può essere:</p> <p>1. <u>Basso</u>: caratterizzato da relazioni e scambi occasionali, limitati a fornire scadenze o chiedere informazioni, senza “guidare” nel raggiungimento dell’obiettivo</p> <p>2. <u>Alto</u>: caratterizzato relazioni e scambi frequenti, che guidano nel raggiungimento degli obiettivi (es. project manager)</p>

	Omogenee (A)	Disomogenee (B)
Basso	5	10
Alto	10	20

2. Complessità delle competenze attribuite –ATTIVITA’

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Complessità delle attività attribuite</i>	1. Disomogeneità (diversità delle attività da svolgere)	<p>Le attività che devono essere svolte dalla persona a cui viene conferito l’incarico possono essere:</p> <p>A. <u>Omogenee</u>, quando i compiti da svolgere, implicano l’utilizzo delle medesime conoscenze richiedendo un basso sforzo per la loro integrazione e gestione</p> <p>B. <u>Disomogenee</u>, quando i compiti da svolgere implicano l’utilizzo di ambiti conoscitivi diversi, richiedendo uno sforzo elevato per la loro integrazione e gestione</p>
	2. Frequenza di utilizzo della strumentazione	<p>L’interazione con i gruppi di ricerca che utilizzano la strumentazione affidata al tecnico a cui viene conferito l’incarico comporta un livello di coinvolgimento:</p> <p>1. <u>Medio</u>: la strumentazione tecnica è utilizzata saltuariamente</p> <p>2. <u>Alto</u>: la strumentazione tecnica è utilizzata quotidianamente</p>

	Omogenee (A)	Disomogenee (B)
Basso	5	10
Alto	10	20

3. Specializzazione richiesta da compiti affidati

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Specializzazione richiesta</i>	1. Livello medio di profondità delle conoscenze	<p>Il livello di profondità delle conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente le attività assegnate alla posizione, può essere:</p> <p>A. <u>Base</u>, quando è necessaria una conoscenza base di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p> <p>B. <u>Medio</u>, quando è necessaria una sufficiente padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p> <p>C. <u>Elevato</u>, quando è necessaria una sicura padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p> <p>D. <u>Elevatissimo</u>, quando è necessaria un'assoluta padronanza di tecniche, pratiche e teorie in un determinato ambito conoscitivo</p>
	2. Varietà degli ambiti disciplinari (*) di specializzazione	<p>Alla posizione è richiesta una varietà degli ambiti disciplinari di specializzazione:</p> <p>1. <u>Bassa</u></p> <p>2. <u>Media</u></p> <p>3. <u>Alta</u></p>

(*) Quando si parla di discipline si fa riferimento a conoscenze: giuridiche, amministrative, tecnico professionali, economico-aziendali, organizzative, di gestione del personale, linguistiche, informatiche, comunicazione

	(A)	(B)	(C)	(D)
1	1	3	5	10
2	3	5	10	15
3	5	10	15	20

4. Livelli di innovatività

FATTORE	DIMENSIONE INDICATORE	DESCRITTORE
<i>Livello di innovatività</i>	1. Grado di discrezionalità	<p>Il Grado di discrezionalità che caratterizza la posizione si può distinguere in:</p> <p>A. <u>Basso</u>, se la posizione è quasi completamente soggetta a procedure, standard, disposizioni e/o politiche già definite</p> <p>B. <u>Medio</u>, se la posizione è soggetta solo in parte a procedure, standard, disposizioni e/o politiche già definite</p> <p>C. <u>Alto</u>, se la posizione è soggetta solamente a disposizioni e/o politiche di indirizzo generale</p>
	2. Impatto delle azioni innovative intraprese	<p>Le azioni/attività innovative intraprese possono generare un impatto:</p> <p>1. Un impatto <u>a livello di singolo ufficio/servizio</u> con possibili ricadute solo sulle attività svolte da quest'ultimo</p> <p>2. un impatto <u>a livello di ateneo</u>, con possibili ricadute esclusivamente interne a tutta l'amministrazione</p> <p>3. Un <u>impatto esterno all'ateneo</u>, con possibili ricadute sui principali stakeholder dell'amministrazione (studenti, altre istituzioni, imprese, ecc.)</p>

	(A)	(B)	(C)
1	1	5	10
2	5	10	15
3	10	15	20