

UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Direzione Generale

Pavia, data del protocollo

Determinazione dirigenziale

Oggetto: Determina di adozione delle *Linee Guida per il conferimento delle posizioni organizzative e professionali in Ateneo: criteri e requisiti per il conferimento*

IL DIRETTORE GENERALE

- VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n 150, recante "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" (G.U. 31 ottobre 2009 n 254, s.o.), e in particolare agli articoli 4, comma 2, e 5, comma 2 concernenti il "*Ciclo di gestione della performance*" e gli "*Obiettivi e indicatori*";
- VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n 165 "*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*", e in particolare agli articoli 16, comma 1, e 17, comma 1 concernenti "*Funzioni dei dirigenti di uffici dirigenziali generali*" e "*Funzioni dei dirigenti*";
- VISTO lo Statuto dell'Università degli studi di Pavia agli articoli 17, comma 7 concernente i compiti del Direttore Generale, e 48 relativo ai Criteri generali di organizzazione;
- VISTO il Contratto collettivo nazionale Lavoro relativo al personale del comparto università 2019-2021 stipulato in data 18/01/2024, agli articoli 81 "*Soggetti e materie di relazioni sindacali*", comma 6, Lettera e) "*i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi al personale dell'Area EP*", Lettera f) "*i criteri generali per la graduazione degli incarichi al personale dell'Area EP*", Lettera j) "*i criteri generali per la graduazione degli incarichi di posizione organizzativa e professionale, ai fini dell'attribuzione della relativa indennità*", lettera k) "*i criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi di posizione organizzativa e professionale*", 87 "*Posizioni organizzative e professionali*", 88 "*Incarichi al personale dell'Area delle Elevate Professionalità*" e 117 "*Indennità di specifiche responsabilità*";
- VISTO il Contratto Integrativo di Ateneo, sottoscritto in data 17/10/2024, in particolare gli articoli:

- Articolo 12: *“I criteri per la determinazione delle indennità correlate all’effettivo svolgimento di attività comportanti l’assunzione di specifiche responsabilità di cui all’art. 117 (Indennità di specifiche responsabilità)”*,
 - Articolo 13: *“I criteri per l’attribuzione di trattamenti accessori per i quali specifiche leggi operino un rinvio alla contrattazione collettiva”*,
 - Articolo 17: *“I criteri generali per la determinazione dei valori retributivi correlati ai risultati ed al raggiungimento degli obiettivi assegnati, per il personale dell’Area EP, nonché la quota di cui all’art.75, comma 9, del CCNL 16/10/2008”*
- VISTA la Metodologia di pesatura, approvata nella seduta di contrattazione del giorno 15/07/2020;
- VISTE le linee guida *“Le posizioni organizzative e professionali in Ateneo: criteri e requisiti per il conferimento”* condivise nella seduta di contrattazione del giorno 19/11/2024;
- CONSIDERATA la necessità di emanare le linee guida per il conferimento di posizioni organizzative e professionali in Ateneo.

DISPONE

L’adozione delle *“Linee Guida per il conferimento delle posizioni organizzative e professionali in Ateneo: criteri e requisiti per il conferimento”*, allegate alla presente determinazione e parte integrante di essa.

Emma Varasio

Direttore Generale

Documento firmato digitalmente

MTP/MP/lv

**Le posizioni organizzative e professionali in Ateneo:
criteri e requisiti per il conferimento
Aggiornato al CCNL 2019-2021**

Sommario

Principi e ambito di applicazione	3
1. Area dei Collaboratori e degli Operatori	4
1.1 Premesse	4
1.2 Requisiti	4
1.3 Durata	5
1.4 Selezione e modalità di conferimento	5
1.5 Indennità	5
2. Area dei Funzionari	6
2.1 Premesse	6
2.2 Requisiti	7
2.3 Durata	8
2.4 Selezione e modalità di conferimento	8
2.5 Indennità	8
3. Area delle Elevate Professionalità	9
3.1 Premesse	9
3.2 Requisiti	9
3.3 Durata	10
3.4 Selezione e modalità di conferimento	10
3.5 Indennità	10
4. Segretari Amministrativi di Dipartimento	11
4.1 Premesse	11
4.2 Requisiti	11
4.3 Durata	11
4.4 Selezione e modalità di conferimento	11
4.5 Indennità	11
ALLEGATI: Tabelle relative alla valorizzazione delle posizioni organizzative in Ateneo	13



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Direzione Generale

Principi e ambito di applicazione

Le Università, in base alle proprie finalità istituzionali, hanno la possibilità di attribuire incarichi a termine di natura organizzativa - gestionale, specialistica e/o di specifiche responsabilità, e di natura professionale, verificando la disponibilità di personale tecnico-amministrativo professionalmente qualificato.

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 al personale tecnico amministrativo con rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato.

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 alla personale partecipazione, attitudine e disponibilità.

Le linee guida di seguito esposte sono in attuazione di quanto previsto da:

- a) CCNL 2019-2021 in particolare artt. n. 87 "Posizione organizzative e professionali", n. 88 "Incarichi al personale dell'Area delle Elevate Professionalità", n. 117 "Indennità di specifiche responsabilità", n. 81 c. 6 lett. e)
- f) j) k) "Soggetti e materie di relazioni sindacali";
- b) Allegato E) "Declaratoria delle Aree del sistema di classificazione del personale Sezione Università" del CCNL 2019-2021;
- c) D. Lgs. n. 165/2001 così come modificato dal D. Lgs. n. 150/2009, ed in particolare l'art. 4 c. 2 "Ciclo di gestione della performance" e l'art. 5 c. 2 "Obiettivi e indicatori";
- d) Statuto di Ateneo, con particolare riferimento alle prerogative attribuite al Direttore Generale definite dall'art. 17 c. 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.

Relativamente alle indennità, si fa riferimento alla metodologia di pesatura già in uso in Ateneo, condivisa con il Tavolo di Contrattazione nella seduta del 15/07/2020, ed è parte integrante del presente documento (Allegato n. 1).

1. Area dei Collaboratori e degli Operatori

(CCNL 2019-2021 art. 117 “Incarichi con specifiche responsabilità”)

1.1 Premesse

In base alle proprie finalità istituzionali, l’Ateneo può attribuire compiti che comportano l’assunzione di specifiche responsabilità, al personale afferente all’Area dei Collaboratori e all’Area degli Operatori, rientranti nelle funzioni dell’Area di appartenenza (All. E del CCNL 2019-2021):

- attività di supporto strumentale ai processi produttivi ed ai sistemi di erogazione dei servizi, caratterizzate da procedure prestabilite che non presuppongono conoscenze specifiche e/o qualificazioni professionali (Area degli Operatori);
- attività relative a fasi di processo e/o processi produttivi nell’ambito di direttive di massima e di procedure predeterminate, anche attraverso la gestione di strumentazioni tecnologiche e l’utilizzo di attrezzature elettroniche. Tale personale può anche essere preposto al controllo tecnico-pratico di altri lavoratori di supporto ai processi produttivi ed ai sistemi di erogazione dei servizi. Inoltre, è chiamato a svolgere attività richiedenti specifica capacità di esecuzione delle procedure con diversi livelli di complessità, a valutare nel merito il caso concreto e ad interpretare le istruzioni operative (Area dei Collaboratori).

L’Amministrazione individua i seguenti compiti (Area dei Collaboratori):

1. **Professionista di ambito:** figura professionale esperta con conoscenze teoriche e concrete esaustive negli ambiti amministrativi dell’Ateneo: didattica, ricerca, terza missione (inclusi musei e biblioteche);
2. **Referente di progetto:** figura professionale con funzione di specifica responsabilità identificata per un periodo di tempo definito dalla Direzione Generale, a supporto di specifiche attività previste nell’ambito dei progetti di innovazione e miglioramento dei servizi definiti nel Piano integrato della Performance;
3. **Tecnico:** figura professionale che dà supporto al funzionamento di strumentazione tecnico-scientifica caratterizzata da livello medio di complessità.

1.2 Requisiti

I requisiti professionali richiesti per l'assunzione di specifiche responsabilità sono:

- conoscenze teoriche e concrete esaustive nell'ambito di riferimento;
- competenze trasversali in termini di:
 - analisi di situazioni e problemi, nonché capacità di individuare soluzioni efficaci, rispondendo alle esigenze delle specifiche situazioni, anticipando anche eventuali situazioni critiche;
 - capacità di riconoscere e comprendere le esigenze e i bisogni, elaborando soluzioni in linea con le aspettative dell'interlocutore;
 - capacità di garantisce impegno nel raggiungimento del compito assegnato;
- esperienza maturata negli ambiti dei compiti citati in premessa.

1.3 Durata

La durata dei compiti conferiti è di norma annuale, fatto salvo specifiche esigenze organizzative o di progetto.

1.4 Selezione e modalità di conferimento

Il Direttore Generale, sulla base delle esigenze organizzative e delle proposte ricevute dai Responsabili di Struttura, assegna con atto scritto, i compiti di cui al paragrafo 1.1, previa verifica del possesso dei requisiti professionali.

1.5 Indennità

Ai sensi dell'art. 117 del CCNL 2019-2021 , è possibile riconoscere a tale personale un'indennità accessoria di specifiche responsabilità, il cui importo, non superiore a Euro 3.000 annui lordi salvo importi di miglior favore in essere stabiliti mediante contrattazione integrativa in base alle precedenti norme contrattuali, viene definito tenendo conto: del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta per l'espletamento dei compiti affidati, delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta (Allegato n. 2 - Tabella 1).

L'indennità di specifiche responsabilità e la conseguente collocazione nella relativa fascia, sono definite attraverso il modello di pesatura oggetto di Contrattazione integrativa (art 81, c. 3, lett. g).

L'indennità è graduata sulla base del punteggio complessivo della pesatura e viene finanziata con le risorse del fondo di cui all'art. 119, fatto salvo finanziamenti esterni

derivanti da fondi di progetti quali, a titolo di esempio: attività conto terzi, premialità ex art. 9 L. 240/2010.

2. Area dei Funzionari

(CCNL 2019-2021 art. 87 "Posizioni organizzative e professionali")

2.1 Premesse

Appartengono a quest'Area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi produttivi e nei sistemi di erogazione dei servizi che, nel quadro di indirizzi generali, garantiscono il presidio di importanti e molteplici processi, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, assicurando la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza, il coordinamento delle eventuali risorse umane affidate, anche attraverso la responsabilità diretta di moduli e strutture organizzative (All. E del CCNL 2019-2021).

L'Amministrazione sulla base delle proprie esigenze organizzative e di servizio può conferire, al personale effettivamente in servizio e previo avviso interno, incarichi di natura:

- organizzativo-gestionale;
- specialistica;
- professionale.

Tali incarichi richiedono lo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità, professionalità e autonomia, anche implicanti l'iscrizione ad albi professionali, e per i quali è attribuita una specifica indennità di posizione organizzativa.

Gli incarichi conferiti sono:

1. **Responsabile gestionale di Unità Organizzativa Complessa (U.O.C.):** figura professionale che si occupa della pianificazione, coordinamento e supervisione delle attività operative e gestionali all'interno di una specifica unità organizzativa, presupponendo un certo grado di autonomia;
2. **Referente amministrativo di struttura:** figura professionale che affianca il Segretario amministrativo di Dipartimento nelle attività contabili, amministrative, di supporto alla didattica e alla ricerca;
3. **Direttore delle attività didattiche** di un corso di studio così come definito dalla normativa;

4. **Coordinatore della didattica:** figura professionale esperta di programmazione didattica dei corsi di laurea che coordina funzionalmente le attività di progettazione ed erogazione della didattica presso le strutture dipartimentali;
5. **Curatore museale:** figura professionale responsabile della conservazione dei beni di valore artistico e culturale, nonché della promozione di iniziative divulgative;
6. **Coordinatore del presidio contabile e amministrativo di Area:** figura professionale collocata in staff al Dirigente per il supporto alle attività contabili, amministrative, di programmazione e di approvvigionamento delle strutture appartenenti all'Area;
7. **Tecnico:** figura professionale di supporto al funzionamento di strumentazione tecnico-scientifica di complessità medio alta e di livello particolarmente innovativo negli ambiti della ricerca;
8. **Coordinatore di progetto:** figura professionale con specifiche responsabilità e autonomia nelle assunzioni di atti decisionali, identificata per un periodo di tempo definito dalla Direzione Generale e a presidio di specifici progetti di innovazione e miglioramento dei servizi, in stretta connessione con gli obiettivi definiti nel Piano integrato della Performance. Le responsabilità di tale incarico sono estese anche alla conduzione di gruppi di lavoro e alla rendicontazione delle attività svolte;
9. **Esperto di settore:** figura professionale con funzione specialistica a presidio di specifici adempimenti ed ambiti, non solo normativi, caratterizzati da complessità medio alta;
10. **Direttore di Centro:** qualora ve ne sia esplicito riferimento nello Statuto e/o nel regolamento del Centro.

2. 2 Requisiti

I requisiti professionali richiesti per ricoprire gli incarichi di cui al paragrafo 2.1, sono:

- conoscenze specialistiche nell'ambito di riferimento;
- competenze trasversali in termini di:
 - capacità di anticipare, analizzare ed individuare situazioni critiche o problematiche, identificando tempestivamente possibili soluzioni dei problemi interagendo con i corretti interlocutori e adattandosi ad eventuali cambiamenti imprevisti ;
 - capacità di definire un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle attività di cui è responsabile, attivandosi per individuare margini di miglioramento;

- capacità di interagire con i colleghi, condividere le informazioni, valorizzare l'apporto altrui, riducendo la conflittualità;
 - capacità di programmare e organizzare le attività, dimostrando consapevolezza del contesto di riferimento, in termini di vincoli e opportunità;
- esperienza maturata negli ambiti degli incarichi di cui al paragrafo 2.1.

2.3 Durata

La durata degli incarichi è di norma annuale e comunque non superiore a tre anni, rinnovabili.

Tali incarichi possono essere revocati con atto scritto e motivato, come previsto dall'art. 87 c. 6 del CCNL 2019-2021.

2.4 Selezione e modalità di conferimento

In caso di attivazione di nuove posizioni organizzative o di mancato rinnovo, nonché revoca di incarichi in essere, il Direttore Generale attiva una selezione interna finalizzata a raccogliere eventuali candidature in Ateneo. A tal fine il Direttore Generale definisce, in collaborazione con il Dirigente di riferimento, l'avviso interno con i requisiti professionali richiesti e si avvale di un Gruppo di esperti per valutare i candidati.

2.5 Indennità

Ai sensi dell'art. 87 del CCNL 2019-2021, è possibile riconoscere a tale personale una specifica indennità di posizione organizzativa i cui valori sono ricompresi tra un minimo di Euro 1.033 ed un massimo di Euro 7.000 annui lordi per 13 mensilità, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente. Il limite massimo può essere elevato in sede di contrattazione integrativa fino ad un massimo di Euro 12.000 annui lordi, in questo caso è possibile prevedere che l'indennità di posizione organizzativa assorba lo straordinario e/o altri emolumenti del trattamento economico accessorio esclusa l'indennità di Ateneo e l'indennità mensile di cui all'art. 41, c. 4, del CCNL 27/1/2005.

L'indennità di specifiche responsabilità e la conseguente collocazione nella relativa fascia, sono definite attraverso il modello di pesatura condiviso con il Tavolo di Contrattazione. Tale metodologia viene declinata in fattori rappresentativi delle competenze trasversali presenti nelle posizioni da valutare, in relazione alla natura, alle caratteristiche degli incarichi affidati e in considerazione di: requisiti culturali, attitudini e capacità professionali dei dipendenti (Allegato n. 2 - Tabelle 2 e 3).

I criteri generali per la graduazione degli incarichi di posizione organizzativa e professionale, ai fini dell'attribuzione della relativa indennità, sono oggetto di confronto con i sindacati (art. 81, c. 6, lett. j).

L'indennità è graduata sulla base del punteggio complessivo della pesatura e viene finanziata con le risorse del fondo di cui all'art. 119, fatto salvo finanziamenti esterni derivanti da fondi di progetti quali, a titolo di esempio: attività conto terzi, premialità ex art. 9 L. 240/2010.

3. Area delle Elevate Professionalità

(CCNL 2019-2021 art. 88 "Incarichi al personale dell'Area delle Elevate Professionalità")

3.1 Premesse

L'Amministrazione attribuisce al personale dell'Area delle Elevate Professionalità (All. E del CCNL 2019-2021), incarichi ad elevata autonomia e responsabilità che si configurano quale elemento sostanziale dell'appartenenza all'Area.

Tali incarichi possono avere prevalente contenuto gestionale ovvero, nel caso in cui sia richiesta l'iscrizione ad albi professionali, prevalente contenuto professionale. In ogni caso, essi sono conferiti su posizioni di elevata responsabilità e alta qualificazione e specializzazione, con elevata autonomia decisionale, previamente individuate dalle amministrazioni, in base alle proprie esigenze organizzative.

Gli incarichi conferiti sono:

1. **Responsabile gestionale di Servizio o Centro di Servizio:** figura professionale che svolge attività complesse caratterizzate da un alto grado di autonomia e responsabilità connessa alla realizzazione di risultati del Servizio/Centro e alla gestione delle risorse umane e strumentali di competenza;
2. **Segretario amministrativo di Dipartimento:** figura professionale che coordina il personale afferente e la struttura tecnico amministrativa del Dipartimento;
3. **Tecnico:** figura professionale che gestisce e coordina il funzionamento di un laboratorio o di una struttura dotata di strumentazione tecnico-scientifica di livello innovativo e complesso;
4. **Esperto:** figura professionale con funzioni di elevata responsabilità, alta qualificazione e specializzazione a presidio di specifici adempimenti ed ambiti, non solo normativi, caratterizzati da elevata complessità organizzativa.

Gli incarichi, di cui al punto 1), possono essere anche conferiti al personale dell'Area dei Funzionari in caso di complessità organizzativa contenuta (l'unità organizzativa di riferimento rientra nelle fasce di pesatura più basse).

Per gli incarichi di cui al punto 2) si rimanda al Capitolo "Segretari Amministrativi di Dipartimento".

3.2 Requisiti

I requisiti professionali richiesti per ricoprire gli incarichi di cui al paragrafo 3.1, sono:

- conoscenze altamente specialistiche e qualificate, nonché ad alto contenuto professionale nell'ambito di competenza;
- competenze trasversali in termini di:
 - capacità di attivarsi autonomamente e in modo propositivo al fine di cogliere nuove opportunità, avanzare idee, osservazioni e soluzioni negli ambiti del settore di appartenenza;
 - capacità di pianificare, organizzare, rimodulare e monitorare efficacemente i processi e le attività, in coerenza con gli obiettivi da perseguire, ottimizzando le risorse;
 - capacità di ricercare e promuovere sinergie, per individuare soluzioni comuni e condivise facilitando l'integrazione e riducendo le contrapposizioni;
 - capacità di anticipare, individuare ed analizzare situazioni e problematiche complesse o imprevedibili, focalizzandosi su elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze, proponendo tempestivamente soluzioni efficaci, innovative e coerenti con il contesto;
- esperienza maturata negli ambiti degli incarichi di cui al paragrafo 3.1.

3.3 Durata

Gli incarichi sono conferiti al termine del periodo di prova previsto dall'art. 94 del CCNL 2019-2021, con atto scritto e motivato del Direttore Generale, per un periodo non inferiore ad un anno e non superiore a tre anni, rinnovabili.

Tali incarichi possono essere revocati con atto scritto e motivato, come previsto dall'art. 88 c. 5 del CCNL 2019-2021.

3.4 Selezione e modalità di conferimento

Ai sensi dell'art. 88 c. 4 del CCNL 2019-2021, il Direttore Generale, accertato il possesso dei requisiti professionali e delle competenze previsti al paragrafo 3.2, conferisce l'incarico con atto scritto e motivato.

3.5 Indennità

Ai sensi dell'art. 88 c. 6 del CCNL 2019-2021, in base ad una preventiva valutazione della rilevanza delle responsabilità assunte e di altri fattori di complessità organizzativa e/o professionale, l'Amministrazione definisce un valore annuale lordo di retribuzione di posizione, comprensivo di tredicesima mensilità, compreso tra un minimo di Euro 3.099 ed un massimo di Euro 18.000.

L'indennità di specifiche responsabilità e la conseguente collocazione nella relativa fascia, sono definite attraverso il modello di pesatura condiviso con il Tavolo di Contrattazione. Tale metodologia viene declinata in fattori rappresentativi delle competenze trasversali presenti nelle posizioni da valutare, in relazione alla natura, alle caratteristiche degli incarichi affidati ed in considerazione di requisiti culturali, attitudini e capacità professionali dei dipendenti anche in relazione alla natura ed alle caratteristiche degli incarichi affidati (Allegato n. 2 - Tabella 3).

L'indennità è graduata sulla base del punteggio complessivo della pesatura, nonché delle risorse destinate in sede di contrattazione integrativa.

4. Segretari Amministrativi di Dipartimento

4.1 Premesse

Il Segretario Amministrativo di Dipartimento garantisce la gestione e il coordinamento delle attività amministrative contabili della struttura decentrata e dei conseguenti atti amministrativi in ottemperanza alla normativa vigente. Coordina il personale afferente al Dipartimento anche in stretta relazione con i Docenti responsabili di progetti e/o laboratori qualora si tratti di figure tecniche.

4.2 Requisiti

I requisiti professionali necessari richiesti per ricoprire la posizione sono:

- conoscenze altamente specialistiche e qualificate in tutti gli ambiti amministrativi, contabili e informatici necessari al funzionamento della Struttura decentrata;

- competenze trasversali in termini di:
 - capacità di agire per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori;
 - capacità di garantire, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità;
 - capacità di pianificare, organizzare e monitorare i processi e le attività, in coerenza con gli obiettivi da perseguire, identificando eventuali margini di miglioramento;
 - capacità di analizzare e risolvere situazioni e problematiche complesse o imprevedibili su ambiti eterogenei;
- esperienza maturata nell'ambito di posizioni che prevedono l'esercizio di ruoli con responsabilità gestionale e/o specialistica.

4.3 Durata

L'incarico ha durata di norma non superiore a tre anni ed è rinnovabile, fermo restando quanto stabilito dagli artt. 87 e 88 del CCNL 2019-2021.

4.4 Selezione e modalità di conferimento

In caso di attivazione di nuove posizioni organizzative o di mancato rinnovo, nonché revoca di incarichi in essere, il Direttore Generale può attivare una selezione interna finalizzata a raccogliere eventuali candidature in Ateneo. A tal fine il Direttore Generale definisce l'avviso interno con i requisiti professionali richiesti e può avvalersi di un Gruppo di esperti per valutare i candidati.

4.5 Indennità

Al fine di riconoscere un'indennità di posizione organizzativa al Segretario Amministrativo di Dipartimento, vengono considerati alcuni fattori dimensionali della struttura stessa che definiscono complessità organizzativa e grado di responsabilità richiesta nella gestione.

In particolare, si considerano:

- Carico amministrativo: numero di documenti amministrativi gestiti dalle singole strutture
- Rilevanza economica dell'attività della struttura: controvalore monetario dei documenti contabili gestiti dalle singole strutture
- Dimensione delle Risorse Umane della struttura: numerosità del personale afferente alla struttura



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Direzione Generale



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Direzione Generale

Metodologia per la pesatura delle posizioni organizzative in Ateneo

La valutazione delle posizioni organizzative in UniPv

Area dirigenziale

Servizio

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	La quantità di risorse finanziarie assegnate al titolare della posizione può variare : 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
	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)	(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



Servizio Programmazione
e Sviluppo Organizzativo

ALLEGATO n. 2

Tablelle relative alla valorizzazione delle posizioni organizzative in Ateneo

AREE	FATTORI	Fattore 1 (prevalentemente quantitativo)	Fattore 2 (prevalentemente qualitativo)	PUNTEGGI O Max
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 1: sintesi del modello di pesatura delle funzioni specialistiche. * indica personale tecnico

AREE	FATTORI	Fattore 1 (prevalentemente quantitativo)	Fattore 2 (prevalentemente qualitativo)	PUNTEGGI O Max
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 2: sintesi del modello di pesatura delle posizioni organizzative di Responsabile di UOC

AREE	FATTORI	Fattore 1 (prevalentemente quantitativo)	Fattore 2 (prevalentemente qualitativo)	PUNTEGGI O Max
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