



UNIVERSITÀ DI PAVIA
Area Risorse Umane
e Finanziarie

Pavia, Data protocollo

Determinazione dirigenziale

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

IL DIRETTORE GENERALE

- **VISTA** la determinazione dirigenziale prot. n. 237031 rep. n. 2913/2024 del 12/12/2024 relativa all'adozione delle Linee guida "Le posizioni organizzative e professionali in Ateneo: criteri e requisiti per il conferimento";
- **VISTO** quanto condiviso nelle sedute di contrattazione del 12 febbraio 2025 e 9 marzo 2025;
- **CONSIDERATA** la necessità di integrare le linee guida per il conferimento di posizioni organizzative e professionali in Ateneo adottate con la determina sopra citata.

DISPONE

Art 1- L'integrazione 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.

Art 2- La presente integrazione entra in vigore a decorrere dalla data di protocollo della presente determinazione.

Emma Varasio

Direttore Generale
Documento firmato digitalmente

EV/MTP/MP/lv



**Le posizioni organizzative e professionali in Ateneo:
criteri e requisiti per il conferimento
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



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 garantire 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;
11. **Supplente Segretario amministrativo di Dipartimento:** In situazioni di emergenza che comportino l'assenza del Segretario Amministrativo incaricato, al fine di garantire la continuità delle attività amministrative, contabili e di approvvigionamento all'interno dei Dipartimenti, è prevista la possibilità di conferire un incarico di natura specialistica per lo svolgimento delle funzioni di Segretario Amministrativo Supplente. Tale incarico sarà riconosciuto e remunerato esclusivamente per l'effettivo periodo di svolgimento.

Qualora l'incarico venga affidato a personale con esperienza limitata, è previsto un periodo di affiancamento con un segretario amministrativo in servizio presso altra struttura. Resta inteso che le responsabilità e le funzioni di firma competono in ogni caso al supplente designato.



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.
5. **Supplente Segretario amministrativo di Dipartimento:** In situazioni di emergenza che comportino l'assenza del Segretario Amministrativo incaricato, al fine di garantire la continuità delle attività amministrative, contabili e di approvvigionamento all'interno dei Dipartimenti, è prevista la possibilità di conferire un incarico ad interim su altre posizioni equivalenti di altre strutture dipartimentali.

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 amministrativo 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