

**METODOLOGIA PER LA DETERMINAZIONE DELLA PESATURA DELLE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE ATTRIBUITE AL PERSONALE TECNICO-
AMMINISTRATIVO DI CATEGORIA EP E ATTRIBUZIONE DELLA FASCIA
ECONOMICA DI RIFERIMENTO**

1. Metodologia ai fini della pesatura

La Direzione Generale, al fine di valutare il peso delle posizioni organizzative introdotte con il nuovo modello, prende in considerazione il seguente schema (Tabella 1) che tiene conto di cinque fattori e di dieci sub-fattori. A ciascuno dei sub-fattori è attribuito un punteggio in un range di valori compresi tra un minimo di 0 (situazione di assenza del fattore analizzato) ed un massimo di 4 (situazione di maggiore complessità):

Tab. 1 - Parametri per la valutazione delle posizioni organizzative e/o incarichi specialistici

FATTORI		SUB-FATTORI
1	Relazioni	1A. Le relazioni interne
		1B. Le relazioni esterne
2	Responsabilità	2A. La rilevanza della responsabilità del ruolo
		2B. Il rischio della responsabilità del ruolo
		2C. Grado di esposizione al giudizio dei diretti interessati
3	Decisioni	3A. La complessità dei processi decisionali
		3B. L'eterogeneità delle decisioni
		3C. La necessità del cambiamento organizzativo
4	Capitale umano	4A. La complessità della gestione delle risorse umane
		4B. La dinamicità del contesto lavorativo
		4C. Evoluzione del quadro di riferimento
5	Competenze	5A. Le conoscenze giuridiche
		5B. Le conoscenze tecniche
		5C. Le abilità manageriali
		5D. La richiesta di know-how di livello elevato
6	Strategia	6A. Il livello di attenzione agli indirizzi strategici
		6B. Il grado di presidio della struttura
7	Budget	7A. Valore delle risorse gestite

I pesi sono attribuiti sulla base dei seguenti criteri:

1A. *Le relazioni interne*: misura il grado di trasversalità/interazione dei "principali" processi/attività della struttura rispetto ad altre strutture dell'Ateneo

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non accoglie, in relazione ai propri, processi/attività che richiedono la collaborazione e/o il supporto di altre strutture dell'Ateneo
1	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero minimo di processi/attività che richiedono la collaborazione e/o il supporto di altre strutture dell'Ateneo
2	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero medio di processi/attività che richiedono la collaborazione e/o il supporto di altre strutture dell'Ateneo
3	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero alto di processi/attività che richiedono la collaborazione e/o il supporto di altre strutture dell'Ateneo
4	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero elevato di processi/attività che richiedono la collaborazione e/o il supporto di altre strutture dell'Ateneo

1B. *Le relazioni esterne*: misura il grado di interazione dei processi/attività "principali" della struttura con soggetti/enti esterni all'Ateneo

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non accoglie, in relazione ai propri, processi/attività che richiedono fasi nelle quali intervengono attivamente soggetti/enti esterni all'Ateneo
1	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero minimo di processi/attività che richiedono fasi nelle quali intervengono attivamente soggetti/enti esterni all'Ateneo
2	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero medio di processi/attività che richiedono fasi nelle quali intervengono attivamente soggetti/enti esterni all'Ateneo
3	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero alto di processi/attività che richiedono fasi nelle quali intervengono attivamente soggetti/enti esterni all'Ateneo
4	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero elevato di processi/attività che richiedono fasi nelle quali intervengono attivamente soggetti/enti esterni all'Ateneo

2A. *La rilevanza della responsabilità nel ruolo*: valuta il grado di responsabilità formali individuali assegnate e quindi il grado di responsabilità dal punto di vista amministrativo, civile, patrimoniale, penale, derivante dagli atti amministrativi assunti dalla posizione, nell'ambito delle attività svolte e quindi il profilo di rischio, nonché il grado di supporto richiesto dalla governance.

PESO	CRITERI
Zero	Il peso della responsabilità nel ruolo, rispetto ai processi/attività della struttura è assente
1	Il peso della responsabilità nel ruolo, rispetto ai processi/attività della struttura è minimo
2	Il peso della responsabilità nel ruolo, rispetto ai processi/attività della struttura è nella media
3	Il peso della responsabilità nel ruolo, rispetto ai processi/attività della struttura è alto
4	Il peso della responsabilità nel ruolo, rispetto ai processi/attività della struttura è elevato

2B. *Il rischio della responsabilità del ruolo*: misura il rischio in "generale" e in "particolare" (corruzione) della responsabilità rispetto all'insieme delle attività gestite (fattore qualitativo)

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non accoglie, in relazione ai propri, processi/attività a rischio (corruzione)
1	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero minimo di processi/attività a rischio (corruzione)
2	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero medio di processi/attività a rischio (corruzione)
3	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero alto di processi/attività a rischio (corruzione)
4	La struttura accoglie, in relazione ai propri, un numero elevato di processi/attività a rischio (corruzione)

2C. *Grado di esposizione al giudizio pubblico*: Rileva il grado esposizione della struttura rispetto agli stakeholder dell'Ateneo

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non è soggetta ad alcun giudizio da parte degli stakeholder di Ateneo
1	La struttura è soggetta a giudizio da parte di un solo degli stakeholder di Ateneo
2	La struttura è soggetta a giudizio da parte di due degli stakeholder di Ateneo
3	La struttura è soggetta a giudizio da parte di tre degli stakeholder di Ateneo
4	La struttura è soggetta a giudizio da parte di quattro degli stakeholder di Ateneo

3A. *La complessità dei processi decisionali*: misura il grado di complessità degli elementi essenziali del processo decisionale [a) il livello di chi è il decisore finale; b) i soggetti su cui impatta la decisione; c) la difficoltà nella ricerca delle soluzioni; d) la qualità delle metodologie e degli strumenti utilizzati per la scelta delle soluzioni]

PESO	CRITERI
Zero	La struttura accoglie processi/attività decisionali standard senza impatto sui processi strategici d'Ateneo
1	La struttura accoglie processi/attività decisionali a basso impatto sui processi strategici d'Ateneo
2	La struttura accoglie processi/attività decisionali che a medio impatto sui processi strategici d'Ateneo
3	La struttura accoglie processi/attività decisionali che ad alto impatto sui processi strategici d'Ateneo
4	La struttura accoglie processi/attività decisionali che ad elevato impatto sui processi strategici d'Ateneo

3B. *L'eterogeneità delle decisioni*: misura, mediamente, la diversità degli elementi e/o della qualità degli stessi che il responsabile del ruolo è chiamato a considerare per prendere decisioni nell'ambito dei propri processi/attività

PESO	SPECIFICHE
Zero	La struttura accoglie processi/attività le cui decisioni sono simili e semplici
1	La struttura accoglie processi/attività le cui decisioni sono a basso tasso di eterogeneità
2	La struttura accoglie processi/attività le cui decisioni sono a medio tasso di eterogeneità
3	La struttura accoglie processi/attività le cui decisioni sono ad alto tasso di eterogeneità
4	La struttura accoglie processi/attività le cui decisioni sono ad elevato tasso di eterogeneità

3C. *La necessità del cambiamento organizzativo (in risposta a mutamenti del contesto esterno)*: in questo ambito, bisogna valutare se e in che misura è richiesto di promuovere e guidare cambiamenti organizzativi importanti; questo tipo di valutazione si ricollega al possesso di doti di leadership e di promozione dell'innovazione.

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non richiede adattamento o cambiamento proveniente dal contesto esterno
1	La struttura richiede un minimo adattamento o cambiamento proveniente dal contesto esterno
2	La struttura richiede un medio adattamento o cambiamenti provenienti dal contesto esterno
3	La struttura richiede un alto adattamento o cambiamento proveniente dal contesto esterno
4	La struttura richiede un elevato adattamento o cambiamento proveniente dal contesto esterno

4A. *La complessità della gestione delle risorse umane*: misura la dimensione dell'attività di coordinamento e di controllo in ragione del numero di dipendenti a supporto della posizione organizzativa (fattore quantitativo):

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non richiede collaboratori a supporto
1	La struttura richiede un numero minimo di collaboratori a supporto (1 a 4 unità)
2	La struttura richiede un numero medio di collaboratori a supporto (5 a 10 unità)
3	La struttura richiede un numero alto di collaboratori a supporto (11 a 20 unità)
4	La struttura richiede un numero elevato di collaboratori a supporto (più di 20 unità)

4B. *La dinamicità del contesto lavorativo*: misura il grado di innovazione richiesto alla posizione organizzativa della struttura e, quindi, alle risorse umane alla stessa dedicate al fine di adottare idonee soluzioni per quei processi/attività (innovativi e/o creativi) in continuo cambiamento, e che costringono a rivedere vecchi schemi e modalità operative

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non presenta, in relazione ai propri, processi/attività per i quali si richiedono capacità di innovazione o creatività
1	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero minimo di processi/attività per i quali si richiedono capacità di innovazione o creatività
2	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero medio di processi/attività per i quali si richiedono capacità di innovazione o creatività
3	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero alto di processi/attività per i quali si richiedono capacità di innovazione o creatività
4	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero elevato di processi/attività per i quali si richiedono capacità di innovazione o creatività

4C. *Evoluzione del quadro di riferimento*: valuta il grado o velocità di evoluzione del contesto ambientale e decisionale, che può essere sostanzialmente stabile (stress decisionale basso), richiedente puntuali elaborazioni (stress decisionale medio), richiedente decisioni in tempi molto ristretti o in situazioni di emergenza (stress decisionale alto).

PESO	CRITERI
Zero	La struttura opera all'interno di un contesto ambientale e decisionale sostanzialmente stabile, ovvero privo di stress
1	La struttura opera all'interno di un contesto ambientale e decisionale minimamente instabile, ovvero con uno stress minimo
2	La struttura opera all'interno di un contesto ambientale e decisionale mediamente instabile, ovvero con uno stress medio
3	La struttura opera all'interno di un contesto ambientale e decisionale abbastanza instabile, ovvero con uno stress alto
4	La struttura opera all'interno di un contesto ambientale e decisionale altamente instabile, ovvero con uno stress elevato

5A. *Le conoscenze giuridiche*: misura il grado di specificità delle conoscenze giuridiche richieste nel ruolo

PESO	CRITERI
Zero	I processi/attività della struttura non richiedono conoscenze giuridiche i per l'accesso al ruolo
1	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero minimo di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze giuridiche
2	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero medio di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze giuridiche
3	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero alto di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze giuridiche
4	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero elevato di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze giuridiche

5B. *Le conoscenze tecniche*: misura il grado di specificità delle conoscenze tecniche richieste nel ruolo

PESO	CRITERI
Zero	I processi/attività della struttura non richiedono conoscenze tecniche per l'accesso al ruolo
1	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero minimo di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze tecniche
2	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero medio di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze tecniche
3	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero alto di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze tecniche
4	La struttura presenta, in relazione ai propri, un numero elevato di processi/attività per i quali si richiedono specifiche conoscenze tecniche

5C. *Le abilità manageriali*: misura il grado di managerialità del ruolo rispetto alla posizione organizzativa (pianificare il lavoro, gestire le priorità, visione sistemica, comprendere e negoziare i conflitti, apprendere rapidamente, etc...)

PESO	CRITERI
Zero	I processi/attività della struttura non richiedono particolari abilità manageriali
1	I processi/attività della struttura richiedono un livello minimo di abilità manageriali
2	I processi/attività della struttura richiedono un livello medio di abilità manageriali
3	I processi/attività della struttura richiedono un livello alto di abilità manageriali
4	I processi/attività della struttura richiedono un livello elevato di abilità manageriali

5D. *La richiesta di know-how di livello elevato*: misura il grado della soluzione dei problemi che dipende, in buona parte, da un elevato know-how in possesso del responsabile, certificato dal possesso di lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca o titoli equivalenti ed iscrizione ad albi professionali.

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non richiede alcun livello di Know-how per la sua gestione
1	La struttura richiede un minimo livello di Know-how per la sua gestione
2	La struttura richiede un medio livello di Know-how per la sua gestione
3	La struttura richiede un alto livello di Know-how per la sua gestione
4	La struttura richiede un elevato livello di Know-how per la sua gestione

6A. *Il livello di attenzione agli indirizzi strategici*: questo indice indica il grado di rilevanza della pianificazione strategica degli obiettivi e dei progetti affidati alla posizione.

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non presenta una rilevanza della pianificazione strategica (zero obiettivi)
1	La struttura presenta un minimo grado di rilevanza della pianificazione strategica ai fini della realizzazione dei suoi obiettivi (1 o 2 obiettivi)
2	La struttura presenta un medio grado di rilevanza della pianificazione strategica ai fini della realizzazione dei suoi obiettivi (3 o 4 obiettivi)
3	La struttura presenta un buon grado di rilevanza della pianificazione strategica ai fini della realizzazione dei suoi obiettivi (5 o 6 obiettivi)
4	La struttura presenta un elevato grado di rilevanza della pianificazione strategica ai fini della realizzazione dei suoi obiettivi (oltre 6 obiettivi)

6B. *Il grado di presidio della struttura*: questo misura il livello delle problematiche e delle funzioni di rilevante interesse per il conseguimento dell'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo;

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non presenta alcun grado di partecipazione all'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo
1	La struttura presenta un minimo grado di partecipazione all'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo (una volta l'anno)
2	La struttura presenta un medio grado di partecipazione all'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo (3 volte l'anno)
3	La struttura presenta un buon grado di partecipazione all'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo (tra 4 e 7 volte l'anno)
4	La struttura presenta un elevato grado di partecipazione all'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo (tra 8 e 11 volte l'anno)

7A. *Valore delle risorse gestite*: valuta la misura del budget gestito dalle strutture nell'ambito della propria responsabilità.

PESO	CRITERI
Zero	La struttura non gestisce alcun budget
1	La struttura gestisce un dato budget al fine della realizzazione dei propri processi gestionali (fino a 100.000,00 €)
2	La struttura gestisce un dato budget al fine della realizzazione dei propri processi gestionali (da 100.001,00 a 300.000,00 €)
3	La struttura gestisce un dato budget al fine della realizzazione dei propri processi gestionali (da 300.001,00 fino a 1.000.000,00 €)
4	La struttura gestisce un dato budget al fine della realizzazione dei propri processi gestionali (oltre 1.000.000,00 €)

2. Attribuzione della retribuzione di posizione organizzativa e/o incarichi specializzati

Al fine di attribuire la retribuzione di posizione organizzativa si tiene conto dei vincoli e degli obiettivi come di seguito indicati:

- a) di bilancio legato alla quota del "Fondo Posizioni" da assegnare alla retribuzione di posizione sulla base di tre fasce (a; b; c);
- b) del "Numero di posizioni" che è ripartito in tre gruppi ($x_1; x_2; x_3$) ed aventi come riferimento economico della retribuzione di posizione, rispettivamente: (a = € 3.099,00; b = 15.000,00; c = € 18.000,00);
- c) in fascia x_3 saranno comprese le aree amministrative con un punteggio compreso tra 51 e 80 punti;
- d) in fascia x_2 saranno comprese le aree amministrative con un punteggio compreso tra 26 e 50 punti;
- e) in fascia x_1 saranno comprese le aree amministrative con un punteggio inferiore/uguale a 25 punti;
- f) in carenza di totale copertura economica delle posizioni organizzative calcolate in base ai punti precedenti, l'attribuzione della retribuzione di posizione per ogni fascia è determinata dal rapporto tra la disponibilità del "Fondo Posizioni" e la somma teorica delle retribuzioni assegnate alle posizioni predefinite alla lettera b).
- g) in merito all'incarico ad interim si fa riferimento all'art. 88 comma 10 del CCNL nella misura massima del 20%.