



Università di Pisa
Direzione Generale

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE AMMINISTRATIVE E TECNICHE DI II E III LIV. (caratterizzazione e determinazione della rilevanza)

Il presente allegato riepiloga il contenuto delle seguenti disposizioni:

- del. CDA n. 108 del 27.2.2013 (adozione del Sistema di valutazione delle posizioni organizzative di Ateneo)
- del. CDA n. 51 del 19.12.2013 (definizione fasce di valori in cui sono collocabili le posizioni organizzative)
- D.D. n. 7466 del 6.3.2014 (attuazione del Sistema)
- D.D. n. 9783 del 26.3.2014 (attuazione del Sistema-integrazione)
- D.D. n. 43658 del 30.12.2014 (proroga del Sistema)
- del. CDA n. 329 del 18.12.2015 (adozione nuovi parametri per le posizioni organizzative amministrative dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo e conferma del Sistema)
- del. CDA n. 125 del 28 aprile 2016 (integrazione del Sistema con parametri per posizioni organizzative tecniche dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo).

Sommario

1. Le posizioni organizzative dell'Amministrazione centrale e dei Sistemi	3
1.1 Il Modello deliberato dal CdA nel 2013	3
1.2 Lo schema del Modello CdA 2013	3
1.3 Le Fasce di valore.....	4
1.4 L'applicazione del Modello CdA 2013.....	5
2. Le posizioni organizzative amministrative dei Dipartimenti e Centri	5
2.1 Lo schema del Modello Dipartimenti-Centri 2015	5
2.2 L'applicazione del Modello Dipartimenti-Centri 2015.....	6
3. Le posizioni organizzative tecniche dei Dipartimenti e Centri.....	6
3.1 Premessa e necessarie diversità di approccio	6
3.2 Lo schema e l'applicazione del Modello PO tecniche 2016.....	7
4. La determinazione dei quattro rank.....	8

1. Le posizioni organizzative dell'Amministrazione centrale e dei Sistemi

1.1 Il Modello deliberato dal CdA nel 2013

Con deliberazione n° 108 del 27.2.2013 il CdA ha approvato il modello di caratterizzazione e determinazione della rilevanza delle posizioni organizzative di II e III livello attribuibili al personale di categoria EP e D.

Il modello si compone di quattro parametri:

- 1 Complessità (valorizzato con l'analisi dei processi gestiti)
- 2 Responsabilità (valorizzato con l'analisi dei processi gestiti)
- 3 Competenze (valorizzato con l'analisi dei processi gestiti)
- 4 Gestione risorse (valorizzato con dati prevalentemente quantitativi)

Riferimenti temporali → La ricognizione dei processi/attività di tutte le tipologie di Strutture è stata fatta nell' a.a. 2013/14.

1.2 Lo schema del Modello CdA 2013

Parametri e Indicatori

COMPLESSITA'

Grado di difficoltà della funzione attribuita alla posizione organizzativa, sia in relazione alla numerosità e tipologia di processi da gestire, sia in relazione all'influenza dell'imponderabilità degli eventi che agiscono sulle attività.

Si ritiene che tale parametro sia riconducibile alla numerosità ed eterogeneità dei processi gestiti, al contesto di relazione in cui agisce la posizione ed alla maggiore o minore interrelazione (interdipendenza) con le altre posizioni organizzative.

Indicatore 1: numerosità ed eterogeneità dei processi gestiti

numero processi pochi/standard ed omogenei = 3 punti

numero processi pochi/standard ed eterogenei oppure elevato ed omogenei = 6 punti

numero processi elevato ed eterogenei = 10 punti

incidenza dell'indicatore sul parametro = (30-50%)

Indicatore 2: complessità derivante dalla necessità di interrelazione:

indipendente o poco dipendente dalle altre unità organizzative = 3 punti

dipendenza standard dalle altre unità organizzative = 6 punti

alta dipendenza dalle altre unità organizzative = 10 punti

incidenza dell'indicatore sul parametro = (50-70%)

RESPONSABILITA'

Grado di responsabilità correlata all'autonomia decisionale e al livello di influenza della posizione organizzativa.

Si ritiene che per misurare l'autonomia decisionale ci si possa riferire alla discrezionalità di cui è titolare la posizione organizzativa. La discrezionalità è rilevabile dall'analisi dei macro-processi che ad essa fanno capo. Quanto maggiore sarà il grado di scelta possibile all'interno delle procedure gestite dalla posizione, tanto maggiore sarà il punteggio attribuibile a quella posizione. Per misurare invece il livello di influenza bisogna vedere quanto ampio e vario è l'impatto della posizione organizzativa in termini di conseguenze sul sistema Ateneo.

Indicatore 1: procedure e discrezionalità

le attività della posizione sono prevalentemente legate a procedure prestabilite da normative o da protocolli = 3 punti

le attività della posizione sono legate sia a procedure prestabilite da normative o da protocolli che discrezionali = 6 punti

le attività della posizione sono prevalentemente legate a scelte discrezionali = 10 punti

incidenza dell'indicatore sul parametro = (40-60%)

Indicatore 2 : impatto della posizione

impatto economico-patrimoniale scarso – medio - elevato (3; 6; 10 punti)

impatto organizzativo-relazionale scarso – medio - elevato (3; 6; 10 punti)

impatto sull'esterno scarso – medio - elevato (3; 6; 10 punti)

incidenza dell'indicatore sul parametro = (40-60%)

COMPETENZE

Grado delle competenze e/o abilitazioni richieste dalla posizione organizzativa.

Si ritiene che tale parametro sia correlato alla complessità e variabilità del contesto operativo della posizione. Misura della variabilità è la prevedibile frequenza con la quale modifiche del contesto operativo (innovazioni normative o tecnologiche ed anche eventi che incidano sullo svolgimento delle attività) richiedano operazioni di adattamento e problem solving.

Indicatore 1: capacità di problem solving

Il contesto operativo della posizione richiede tempi di reazione predefiniti, correlati a scadenze derivanti da eventi ponderabili = 3 punti

Il contesto operativo della posizione, pur non essendo caratterizzato di norma da frequenti innovazioni normative o tecnologiche, può richiedere tempi di reazione non predefiniti, correlati in prevalenza al verificarsi di eventi imponderabili = 6 punti

Il contesto operativo della posizione può richiedere in misura significativa tempi di reazione non predefiniti, correlati sia ad innovazioni normative o tecnologiche che ad eventi imponderabili; gli interventi possono svolgersi all'interno di un processo non strutturato a priori e con conseguenze rilevanti = 10 punti

incidenza dell'indicatore sul parametro = (60-70%)

Indicatore 2: formazione specifica

Svolgimento di attività correlate a professioni legalmente regolamentate o a qualifiche specialistiche (0; 10 punti)

incidenza dell'indicatore sul parametro = (30-40%)

GESTIONE RISORSE

Grado di coinvolgimento di risorse umane ed incidenza economica della posizione organizzativa.

Si ritiene che tale parametro sia riconducibile alla dimensione e alla tipologia delle risorse umane ed economiche gestite dalla posizione organizzativa. Per quanto riguarda le risorse umane tale dimensione è riconducibile al solo numero delle unità gestite, mentre per quanto riguarda le risorse economiche si dovrà tener conto non solo del volume di affari gestito ma anche della varietà e tipologia di procedure e atti che si concretizzano in flussi di denaro in entrata e uscita.

Indicatore 1: risorse umane riconducibili alla posizione

Ordine di grandezza medio delle risorse umane gestite e coordinate dalla posizione organizzativa (tempo indeterminato e determinato). Sono previste fasce di numerosità diverse in relazione ai gruppi di posizioni organizzative:

Posizioni organizzative di II livello (EP)

	Fascia 1	Punt.	Fascia 2	Punt.	Fascia 3	Punt.
Amministrazione Centrale, Dipartimenti, Centri e Sistemi	1-8	3	9-20	6	>20	10

Posizioni organizzative di III livello (D)

	Fascia 1	Punt.	Fascia 2	Punt.	Fascia 3	Punt.
Amministrazione centrale e Sistemi	1-5	3	6-10	6	>10	10
Dipartimenti e Centri	1-3	3	4-6	6	>6	10

Incidenza dell'indicatore sul parametro = (20-50%)

Indicatore 2 : volume d'affari riconducibile alla posizione

Ordine di grandezza del volume di affari e numero di atti che producono movimenti economico/finanziari. Vengono prese in considerazione unicamente le incidenze sul volume d'affari che siano il prodotto di processi decisionali autonomi.

Volume d'affari ridotto con basso numero di atti = 3 punti

Volume d'affari elevato con basso numero di atti e volume d'affari ridotto con alto numero di atti = 6 punti

Volume d'affari elevato con alto numero di atti = 10 punti

incidenza dell'indicatore sul parametro = (50-80%)

1.3 Le Fasce di valore

Con deliberazione n° 51 del 19.12.2013 il CdA ha definito le fasce di valori in cui sono collocabili le posizioni organizzative di II e III livello attribuibili al personale di categoria EP e D:

PO di II livello – I fascia 8700,00 euro annuo lordo dipendente per 13 mensilità (oltre il 20% di risultato)

II fascia 6800,00 euro annuo lordo dipendente per 13 mensilità (oltre il 20% di risultato)

(al personale di categoria EP non titolare di posizione organizzativa è attribuita un'indennità pari a 5100 euro annuo lordo dipendente per 13 mensilità oltre il 20% di risultato)

PO di III livello – I fascia 5000,00 euro annuo lordo dipendente per 12 mensilità

II fascia 3500,00 euro annuo lordo dipendente per 12 mensilità

1.4 L'applicazione del Modello CdA 2013

Le disposizioni del Direttore Generale n. 7466 del 6.3.2014 e 9783 del 26.3.2014 hanno definito alcune questioni applicative e consentito la prima applicazione del modello. Dopo la delibera CdA n. 329 del 18.12.2015 il modello suindicato è attualmente applicabile¹ solo alle PO amministrative, bibliotecarie e tecniche dell'Amministrazione centrale e dei Sistemi; con l'assetto di pesi reciproci dei parametri/indicatori di cui in tab.1 (il modello prevede intervalli).

Tab.1 Sistema di ponderazione dei parametri/indicatori del modello CdA 2013

PARAMETRI/INDICATORI	Peso complessivo parametro	Indicatore 1	Indicatore 2
Complessità	20	30	70
Responsabilità	30	40	60
Competenza	30	70	30
Risorse	20	50	50
Punteggio max raggiungibile	100		

In caso di variazioni organizzative, o alla scadenza del periodo di validità delle caratterizzazioni è previsto l'aggiornamento dello schema processi/attività, con conseguente ricalcolo dei punteggi e nuova caratterizzazione delle PO interessate. Per tale operazione potranno essere utilizzate anche le relative disposizioni organizzative, ove sufficientemente dettagliate (anche) a questi fini.

Nel caso che la responsabilità di una PO venga attribuita *ad interim*, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di posizione al responsabile, viene presa in considerazione soltanto la posizione organizzativa alla quale è stato attribuito il punteggio più alto.

2. Le posizioni organizzative amministrative dei Dipartimenti e Centri

2.1 Lo schema del Modello Dipartimenti-Centri 2015

Tali PO vengono trattate con un modello a loro dedicato (tab. 2) come previsto dalla delibera CdA n. 329 del 18/12/2015.

Si parte dalla considerazione di una sostanziale analogia dei processi gestiti dalle tipologie di PO attivabili presso queste due categorie di strutture (cfr. i primi 3 parametri del modello CdA 2013).

Tab. 2 Indicatori del Modello Dipartimenti-Centri 2015: pesi di partenza

AREA indicatore	INDICATORE - descrizione breve	EP DIP	EP CENTRI	D DIP bi-lancio	D DIP didattica	D DIP ricerca	D CENTRI	Valori considerati in Me
1	Numero docenti afferenti Dipartimento al 31/12/14	5		5	5	5		DIP
2	Numero di unità pers. TA del dipartimento (amministrativi e serv. generali) al 31/12/14	5	5					DIP+CENTRI
3	Numero totale CdS (esclusi Master incluse SSpeci e CdD) a.a. 14/15	10			15			DIP
4	Numero iscritti totali Lauree e LM, SSpec. e CdD a.a. 14/15				15			DIP
5	Numero di moduli in programmazione didattica a.a. 2014/15 (UNIPROG con ponderazione "1,5" per doc esterni)				10			DIP
6	Numero totale tirocini curriculari 13/14 (dato NUCLEO)				5			DIP
7	Budget totale (costi) 2014	20	20	25			20	DIP+CENTRI
8	Numero (documenti gestionali) DG totali 2014	10	10				10	DIP+CENTRI
9	Budget ricerca (costi) 2014					20		DIP
10	Numero DG (totali - didattica) 2014			10		10		DIP

¹ La delibera CdA 329 ha modificato quanto previsto nella D.D. 7466 cit.

AREA indicatore	INDICATORE - descrizione breve	EP DIP	EP CENTRI	D DIP bi-lancio	D DIP di-dattica	D DIP ricerca	D CENTRI	Valori considerati in Me
11	Numero progetti competitivi inseriti TETI 2014		5			10	5	DIP+CENTRI
12	Numero protocollazioni in entrata 2014 TITULUS		10	5			10	DIP+CENTRI
13	Numero fornitori totali del Dipartimento nel 2014			5		5	5	DIP+CENTRI
TOTALE PESI		50	50	50	50	50	50	

Il nuovo schema assegna la totalità dei punti teoricamente disponibili (100) attraverso una comparazione dei valori assunti da alcune grandezze, descrittive di una caratteristica delle varie Strutture, con il valore medio, sommandosi poi i vari risultati.

Si è optato quindi per:

- un algoritmo molto semplice, come risulta dalla tabella 3;
- confrontare le PO individuando 6 configurazioni, dedicate alle specifiche tipologie di PO.

2.2 L'applicazione del Modello Dipartimenti-Centri 2015

Il campo di variazione dei punteggi varia da un minimo di **25** (tutti gli indicatori bassi) a, come detto poc'anzi, un massimo di **100** (tutti gli indicatori alti), sulla base delle specifiche di comparazione riportate in tabella 3.

Tab. 3 Modalità di comparazione

Me = media	Coefficiente di valutazione
< 0,5 Me	0,5
0,5 Me to Me	1
> Me to 1,5 Me	1,5
> 1,5 Me	2

La media presa in considerazione è quella aritmetica, fatta tra i dati delle strutture che hanno la caratteristica nel proprio *cluster teorico* di misurazione (Tab. 2 ultima colonna) a prescindere dal fatto che le tipologie di PO siano tutte attivate o meno.

Per ogni indicatore il peso effettivo è dato dal peso di partenza * coefficiente di valutazione.

Riferimenti temporali →	<i>In questa prima applicazione il riferimento è stato l'esercizio 2014 o l'a.a. 2014/15; mentre per i tirocini si è usufruito della raccolta dati annuale "NUCLEI2015", che riportava la situazione a.a. 13/14.</i>
--------------------------------	--

In caso di variazioni organizzative, o alla scadenza del periodo di validità delle caratterizzazioni, è previsto l'aggiornamento dei dati con conseguente ricalcolo dei punteggi e nuova caratterizzazione delle PO.

3. Le posizioni organizzative tecniche dei Dipartimenti e Centri

3.1 Premessa e necessarie diversità di approccio

La caratterizzazione delle posizioni organizzative tecniche all'interno dei Dipartimenti e Centri è stata prevista come azione a seguire alla delibera n. 50 del 19.12.2013 il Consiglio di amministrazione, che ha individuato il modello di organizzazione tecnica ed i laboratori, di ricerca e didattici, presenti presso i Dipartimenti, i Sistemi e i Centri. La successiva Direttiva (18/12/2014) sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio contiene la procedura di prima attivazione delle posizioni organizzative tecniche, definendo la serie di attività che teoricamente possono essere assegnate a tali PO (PO standard).

A differenza del modello relativo alle posizioni organizzative amministrative, dove si sono valutati i processi gestiti come sostanzialmente analoghi in tutte le strutture, nel caso in oggetto non è stato possibile prescindere dai gruppi di attività espressamente individuati dai Responsabili delle strutture nelle varie richieste di attivazione di posizione. E' stato quindi necessario inserire un parametro qualitativo comprendente tutte le tipologie di attività previste nella delibera del CdA e nella Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio; questo al fine di confrontare ogni singola posizione attivata con la posizione standard completa.

Si è optato per uno schema semplice, con dati rilevabili centralmente, considerato che l'assetto delle varie PO è sensibilmente diversificato e si era al primo tentativo di caratterizzazione.

3.2 Lo schema e l'applicazione del Modello PO tecniche 2016

Il modello che è stato approvato dal CdA con delibera n. 125 del 28.4.2016 è rappresentato di seguito. Esso ha una bipartizione quanti-qualitativa, dove la seconda rimodula il punteggio derivante dalla prima, sulla base di un coefficiente di prossimità della singola PO con il *pool* standard di attività (PO standard).

Tab. 4 Modello PO tecniche: parte quantitativa

N° indicatore	INDICATORI QUANTITATIVI	PESO di partenza	NOTE
1	Numero Laboratori correlati alla PO (percentuale su totale laboratori della struttura)	12	confronto con valore medio
2	Budget ricerca della struttura 2014 (consumato)	13	confronto con valore medio
3	Coordinamento gestione rifiuti speciali pericolosi	5	on/off
4	Numero del personale tecnico della struttura al 31/12/14	10	confronto con valore medio
5	Numero docenti della struttura al 31/12/14 (per Centro Avanzi docenti afferenti)	10	confronto con valore medio

Ad eccezione dell'indicatore 3 "coordinamento gestione rifiuti speciali pericolosi" il confronto avviene ancora una volta con la media delle Strutture. Per semplificare si prendono solo i dati di quelle il cui Responsabile ha presentato richiesta di attivazione di PO. Con la stessa finalità è stato identificato – in questa prima versione del modello – un *pool* di indicatori quantitativi e di item qualitativi unico, sia per la PO EP che D.

Il funzionamento on (10 punti)/off (0 punti) dell'indicatore 3 è legato alla contemporanea presenza di 2 condizioni:

- 1) per lo smaltimento di una o più tipologie di rifiuti speciali prodotti nella Struttura è necessario rispettare la normativa di tracciabilità SISTRI;
- 2) il coordinamento/supporto al Responsabile per lo smaltimenti dei rifiuti speciali pericolosi è espressamente citato tra le attività assegnate alla singola PO.
- 3)

L'applicazione di questi criteri (riferiti in prevalenza alla Struttura in quanto tale) determina un punteggio \leq 100, che deve essere allineato al quantum di delega della singola PO rispetto a quella standard. Essa viene profilata con 9 item: si verifica poi (analizzando le proposte dei Responsabili di Struttura) per ogni singola PO quali sono attivi e quali no. Sono identificate 3 fasce, che determinano correzioni più o meno pronunciate del "punteggio quantitativo".

In sintesi: punteggio finale PO $PFPO = PQ * CP$

PQ (punteggio quantitativo)

CP (coeff. prossimità)

Tab. 5 Modello PO tecniche: parte qualitativa

N° item	COEFFICIENTE DI PROSSIMITA' singole posizioni vs. posizione standard	P.Org. X
1	Nei laboratori correlati alla PO sono presenti anche laboratori didattici	
2	Gestione di processi volti alla verifica delle dotazioni dei laboratori in un'ottica di ottimizzazione dei costi ed integrazione delle attività	
3	Gestione di processi volti alla verifica sistematica dell'efficienza delle dotazioni strumentali dei laboratori ivi compresa la gestione delle manutenzioni	
4	Gestione di processi volti all'acquisto e al mantenimento delle scorte del materiale di consumo dei laboratori ivi compreso il rapporto con i fornitori	
5	Gestione della comunicazione e della circolazione delle informazioni di interesse dei laboratori	
6	Coordinamento delle attività del personale tecnico della struttura	
7	Gestione dei processi di aggiornamento professionale del personale tecnico	
8	Gestione di processi volti all'utilizzo dei locali adibiti a laboratorio (turnazioni e accessi)	
9	Gestione di processi correlati ad attività con altri enti di ricerca	
item attivi		
valore coefficiente		
Coefficiente		
9-8 item attivi		1
da 7 a 5		0,75
meno di 5		0,65

Riferimenti temporali →	<i>In questa prima applicazione il riferimento è stato l'esercizio 2014; mentre per gli item qualitativi si è considerato l'assetto delle 11 richieste di attivazione di PO tecniche.</i>
--------------------------------	---

In caso di variazioni organizzative, o alla scadenza del periodo di validità delle caratterizzazioni, è previsto l'aggiornamento dei dati con conseguente ricalcolo dei punteggi e nuova caratterizzazione delle PO.

4. La determinazione dei quattro rank

L'applicazione dei 3 modelli determina la creazione di 2 rank complessivi (per Amministrazione Centrale e Sistemi) e 7 settoriali (per Dipartimenti e Centri):

- a) EP amministrativi/bibliotecari/tecnici - Amministrazione centrale e Sistemi (complessivo)
- b) D amministrativi/bibliotecari/tecnici - Amministrazione centrale e Sistemi (complessivo)

- c) EP amministrativi Dipartimenti
- d) EP amministrativi Centri

- e) D amministrativi Bilancio Dipartimenti
- f) D amministrativi Didattica Dipartimenti
- g) D amministrativi Ricerca Dipartimenti
- h) D amministrativi Centri

- i) EP e D tecnici Dipartimenti e Centri - prima applicazione modello

Per le PO inserite nei rank settoriali (lett. "c" – "i") ogni graduatoria deriva da una comparazione tra PO valutate con identico gruppo di indicatori, questo normalizza, seppur non completamente, i relativi punteggi² e consente di fare alcuni opportuni accorpamenti³.

Si arriva infine a 2 rank generali, per le PO EP e D (sia amministrative che tecniche di Dipartimenti e Centri).

Tab. 6 Rank generali

Rank PO EP	a)	EP amministrativi Dipartimenti
	b)	EP amministrativi Centri
	g)	<i>EP tecnici Dipartimenti e Centri - prima applicazione modello (parziale sole PO EP)</i>
Rank PO D	c)	D amministrativi Bilancio Dipartimenti
	d)	D amministrativi Didattica Dipartimenti
	e)	D amministrativi Ricerca Dipartimenti
	f)	D amministrativi Centri
	g)	<i>D tecnici Dipartimenti e Centri - prima applicazione modello (parziale sole PO D)</i>

L'assegnazione della prima o seconda fascia di valore alla PO dipende dall'andamento dei punteggi e dalle disponibilità del budget complessivo relativo al livello di PO (II o III), come determinato dalle corrispondenti delibere CdA.

² In caso di pari punteggio viene data la precedenza alle PO più vicine allo score top di rank settoriale.