

## **METODOLOGIA PER LA DETERMINAZIONE DELLA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI**

### **PREMESSA**

1. Con Decreto del Direttore Generale prot. n. 59973-I/9 rep. n. 812/2023 del 20.11.2023 è stata re-visionata parzialmente la struttura organizzativa dell'Università degli Studi di Foggia mediante l'istituzione delle seguenti tre direzioni:
  - Direzione Gestioni Operative;
  - Direzione Gestioni Strategiche, Didattica e Servizi agli Studenti;
  - Direzione Ricerca, Alta Formazione, Internazionalizzazione e Terza Missione.
2. La suddetta struttura organizzativa è stata oggetto di costante monitoraggio in riferimento alla sua capacità di rispondere dinamicamente e in maniera tempestiva, efficiente ed efficace ai rapidi mutamenti di contesto all'interno dei quali deve svilupparsi l'azione dell'Ateneo nel perseguire gli obiettivi dettati dalla *mission* istituzionale nell'orizzonte della *vision* complessiva modellata dai già menzionati strumenti di programmazione strategica;
3. Al fine di sostenere uno sviluppo del sistema dei ruoli e delle posizioni dirigenziali dedicata alla ottimizzazione dei macro-processi che caratterizzano l'Assicurazione della Qualità, individuati in coerenza con quanto stabilito nel documento ANVUR "Accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari" attraverso la promozione di "best practice" tese a sostenere e facilitare le attività dell'intera tecnostruttura nell'ambito dei processi di assicurazione della qualità e a monitorarne costantemente l'efficacia;
4. La presente metodologia prevede i criteri definiti dall'art.36, comma 5, del CCNL Area Dirigenti Istruzione e Ricerca triennio 2019/2021:
  - a) complessità organizzativa, desumibile, ad esempio, dalla dimensione organizzativa dell'ufficio, dalla sua articolazione o differenziazione interna, da elementi del contesto territoriale;
  - b) livello delle responsabilità amministrative e gestionali assunte;
  - c) competenze professionali richieste.

## 1. METODOLOGIA AI FINI DELLA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

La Direzione Generale, al fine di valutare la graduazione delle posizioni dirigenziali e in considerazione dei suddetti criteri definiti dal succitato articolo 36, comma 5, del CCNL Area Dirigenti Istruzione e Ricerca triennio 2019/2021 ha ritenuto opportuno per analogia e coerenza utilizzare i medesimi parametri e pesi adottati nella metodologia per la determinazione della pesatura delle posizioni organizzative attribuite al personale di Area EP. Di seguito lo schema (Tabella 1) che tiene conto di sette fattori e di tredici 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 dirigenziali specialistici

**a) complessità organizzativa, desumibile, ad esempio, dalla dimensione organizzativa dell'ufficio, dalla sua articolazione o differenziazione interna, da elementi del contesto territoriale:**

<b>1</b>	<b>Capitale umano</b>	1A. La dinamicità del contesto lavorativo
		1B. Evoluzione del quadro di riferimento
<b>2</b>	<b>Relazioni</b>	2A. Le relazioni interne
		2B. Le relazioni esterne
<b>3</b>	<b>Strategia</b>	3A. Il livello di attenzione agli indirizzi strategici
		3B. Il grado di presidio della direzione

**b) livello delle responsabilità amministrative e gestionali assunte:**

<b>4</b>	<b>Responsabilità</b>	4A. La rilevanza della responsabilità del ruolo
		4B. Il rischio della responsabilità del ruolo
<b>5</b>	<b>Decisioni</b>	5B. L'eterogeneità delle decisioni
		5C. La necessità del cambiamento organizzativo

**c) competenze professionali richieste:**

<b>6</b>	<b>Competenze</b>	6A. Le conoscenze giuridiche
		6B. Le conoscenze tecniche
		6C. Le abilità manageriali

I pesi sono attribuiti sulla base dei seguenti parametri:

1A. *La dinamicità del contesto lavorativo*: misura il grado di innovazione richiesto alla posizione organizzativa della direzione 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

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

1B. *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).

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

2A. *Le relazioni interne*: misura il grado di trasversalità/interazione dei "principali" processi/attività della direzione rispetto ad altre strutture dell'Ateneo

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

2B. *Le relazioni esterne*: misura il grado di interazione dei processi/attività "principali" della direzione con soggetti/enti esterni all'Ateneo

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

3A. *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.

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

3B. *Il grado di presidio della direzione*: questo misura il livello delle problematiche e delle funzioni di rilevante interesse per il conseguimento dell'attuazione delle disposizioni definite dalla governance d'Ateneo;

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

4A. *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.

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

4B. *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)

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

5A. *L'eterogeneità delle decisioni*: misura, mediamente, la diversità degli elementi e/o della qualità degli stessi che il responsabile della direzione è chiamato a considerare per prendere decisioni nell'ambito dei propri processi/attività

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

5B. *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.

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

6A. *Le conoscenze giuridiche*: misura il grado di specificità delle conoscenze giuridiche richieste nel ruolo

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

6B. *Le conoscenze tecniche*: misura il grado di specificità delle conoscenze tecniche richieste nel ruolo

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

6C. *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...)

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

## 2. Attribuzione della retribuzione di posizione e definizione delle fasce

Al fine di attribuire la retribuzione di posizione organizzativa si tiene conto dei vincoli e degli obiettivi stabiliti e dal Contratto Collettivo Nazionale Area Dirigenti Comparto Istruzione e Ricerca triennio 2019/2021 sottoscritto in data 07 agosto 2024 e dal Contratto Collettivo Integrativo (C.C.I.) per il trattamento economico-accessorio del personale dirigente a decorrere dal 1 dicembre 2023 approvato dalle OO.SS. in data 27 maggio 2024 e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella riunione del 26 giugno 2024; Nello specifico:

- a) la quota del Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato da assegnare alla retribuzione di posizione è suddiviso in tre fasce (A; B; C);
- b) "Numero delle Direzioni" che è ripartito in tre gruppi ( $x_1; x_2; x_3$ ) ed aventi come riferimento economico della retribuzione di posizione, rispettivamente: (a = € 13.345,11; b = 37.000,00; c = € 41.764,28);
- c) in fascia  $x_3$  saranno comprese le Direzioni con un punteggio comprese tra 51 e 72 punti;
- d) in fascia  $x_2$  saranno comprese le Direzioni con un punteggio comprese tra 26 e 50 punti;
- e) in fascia  $x_1$  saranno comprese le Direzioni 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 per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato" e la somma teorica delle retribuzioni assegnate alle posizioni predefinite alla lettera b).