

ANALISI COMPARATA DEGLI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ NEGLI ATENEI ITALIANI: CRITERI DI INDIVIDUAZIONE, CONFERIMENTO, VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

di Anna SERAFINO*

Sommario: 1. Introduzione. 1.1. Premessa metodologica. 2. Strutture organizzative e incarichi non dirigenziali. 2.1. Modalità di individuazione degli incarichi. 3. Criteri di riferimento degli incarichi (scelta del personale e procedure). 3.1. Categorie di appartenenza del personale titolare di incarico. 3.2. Modalità di individuazione dei titolari di incarico. 3.3. Durata degli incarichi. 4. Valutazione e classificazione degli incarichi. 4.1. Criteri di valutazione degli incarichi. 4.2. Verifica dei risultati. 4.3. Conferimento di ulteriori incarichi. 4.4. Importo delle indennità di responsabilità/retribuzione di posizione. 5. Considerazioni conclusive.

1. Introduzione

L'organizzazione degli uffici rappresenta una tematica che assume una rilevanza strategica all'interno dell'amministrazione, poiché costituisce il necessario presupposto per conseguire gli obiettivi dell'aumento della produttività e del miglioramento della qualità dei servizi erogati, in termini di accresci-

mento dell'efficacia, della speditezza e della rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa.

In tale ambito risulta preponderante la sfera di competenza dell'amministrazione nell'esercizio del potere organizzativo, infatti, nell'art. 5, co. 2, d.lgs. n. 165/2001, si legge che *"le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro, nel rispetto del principio di pari opportunità, e in particolare la direzione e l'organizzazione*

*Funzionario presso l'Università degli Studi di Bari.

del lavoro nell'ambito degli uffici sono assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatte salve la sola informazione ai sindacati ovvero le ulteriori forme di partecipazione, ove previste nei contratti di cui all'art. 9".

Alla contrattazione collettiva è riconosciuta la competenza sulle seguenti materie: "criteri generali relativi ai sistemi di incentivazione del personale, (...) con riferimento alla ripartizione delle risorse destinate ad incentivazione tra i diversi obiettivi e programmi, nonché alla scelta dei dipendenti da adibire ad eventuali programmi specifici" e " implicazioni in ordine alla qualità del lavoro e alle professionalità dei dipendenti in conseguenza delle innovazioni degli assetti organizzativi, tecnologiche e della domanda di servizi" (CCNL 2006-2009 art. 4, lett. b e h).

L'istituto contrattuale delle posizioni organizzative risulta essere parte integrante del più generale processo di organizzazione che coinvolge le Strutture in cui è articolata l'Amministrazione e il relativo personale ed è volto a perseguire una duplice finalità: miglioramento dei servizi erogati e valorizzazione della professionalità dei dipendenti attraverso trattamenti incentivanti e riconoscimento di responsabilità.

Le Posizioni Organizzative si concretano nella titolarità di compiti organizzativo-gestionali e tecnici che comportano elevate capacità professionali e culturali corrispondenti alla gestione di strutture organizzative complesse, con il coordinamento e l'ottimizzazione di risorse umane e strumentali.

L'applicazione dell'istituto in parola consente di: valorizzare le capacità organizzative, le potenzialità e le effettive responsabilità assunte; operare un

corretto inquadramento del personale nei ruoli professionali attraverso percorsi di carriera basati sulle competenze; promuovere un sistema di riconoscimento, motivazione e ricompensa del personale.

Le posizioni organizzative, previste in tutti i testi contrattuali, rispondono soprattutto alla necessità di creare ad un livello inferiore a quello della dirigenza incarichi a termine, specificatamente retribuiti, per la copertura di posizioni di particolare valore e contenuto gerarchico, professionale, di staff.

L'individuazione delle posizioni può essere operata solo da quelle amministrazioni che abbiano ridefinito struttura organizzativa e dotazioni organiche e che abbiano attivato i servizi di controllo interni e i nuclei di valutazione; la stessa individuazione viene compiuta dalle amministrazioni sulla base dei rispettivi ordinamenti ed in relazione alle esigenze di servizio.¹

In materia, il CCNL 16-10-2008 prevede che:

- i criteri generali per l'attribuzione di incarichi per particolari responsabilità o funzioni alle categorie EP e D e loro valutazione periodica siano oggetto di informazione preventiva (art. 6) e di concertazione (art. 7);
- le determinazioni circa l'individuazione di posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità (verifica disponibilità di personale di categoria B, C e D professionalmente qualificato) siano oggetto di informazione preventiva (art. 91, co. 1);
- i criteri di scelta dei dipendenti cui attribuire responsabilità e funzioni

¹ F. CARINCI - L. ZOPPOLI (a cura di), *Il lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, Utet Giuridica, Torino, 2004.

specialistiche siano oggetto di informazione preventiva ed eventuale consultazione (art. 91, co. 6);

- le determinazioni dei criteri generali per il conferimento al personale di categoria D di specifici incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, compresi quelli connessi alle funzioni di segretario di dipartimento siano oggetto di informativa preventiva e a richiesta di concertazione (art. 91, co. 3);
- i criteri generali sulla base dei quali correlare alle posizioni e funzioni individuate la relativa indennità accessoria siano oggetto di contrattazione collettiva a livello decentrato (art. 91, co. 2);
- la determinazione dei criteri generali per il conferimento al personale di categoria EP di incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche sia oggetto di informazione e a richiesta di concertazione (art. 75, co. 2);
- i criteri e le procedure sulla base dei quali effettuare la valutazione dei risultati dell'attività svolta dai dipendenti di categoria EP e D (incarichi ex art. 91, co. 3) siano oggetto di informazione (art. 75 co.5).

Nelle Università il conferimento delle posizioni organizzative è di competenza del Direttore Generale, che lo pone in essere con atto scritto e motivato, così da consentirne il controllo di merito oltre che formale. Con l'atto di conferimento si assegnano le funzioni di coordinamento di unità organizzative complesse o lo svolgimento di attività altamente qualificate o che presentano un grado elevato di autonomia ed esperienza.

L'istituto rientra nella disciplina della retribuzione dal momento che al conferimento di questi particolari incarichi è legato il percepimento di una retribuzione aggiuntiva, mentre nulla cambia dal punto di vista della posizione classificatoria rivestita.

Tali incarichi sono di durata temporanea e possono essere revocati, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazioni negative dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati, con la conseguente perdita della indennità di posizione e la "restituzione" del dipendente alle funzioni del profilo di appartenenza.

Si deve quindi rilevare l'esistenza di incarichi temporanei a svolgere mansioni di direzione e coordinamento che esulano da quelle del profilo di appartenenza, a prescindere dall'attivazione di procedure straordinarie per lo svolgimento di mansioni superiori e, quindi, dall'assetto formale dell'inquadramento. E' proprio nel carattere transitorio e revocabile degli incarichi di posizione organizzativa che risiede l'elemento più importante che distingue questo strumento da quello stabile ed immutabile consistente nel riconoscimento formale dell'appartenenza ad una determinata categoria.

Le funzioni specialistiche e le funzioni di responsabilità si concretano nella gestione di processi e/o attività amministrative, contabili e tecnico-scientifiche-informatiche, ritenute di particolare complessità e rilievo, chiaramente distinte e caratterizzate rispetto all'ordinario svolgimento di compiti dovuti in relazione al proprio inquadramento professionale e alla struttura di incaricazione.

La distinzione tra funzioni specialistiche e funzioni di responsabilità è essenzialmente riconducibile al livello di

responsabilità che garantisce il personale titolare dell'incarico. Il personale che riveste funzioni di responsabilità, infatti, oltre a garantire una competenza specialistica della materia in questione è responsabile anche della correttezza formale dell'istruttoria e della predisposizione dei documenti di cui comunque altro soggetto dell'Area/Struttura assumerà diretta responsabilità verso l'esterno.

1.1. Premessa Metodologica

Il presente studio è volto a effettuare un'analisi comparata dei modelli organizzativi adottati dalle Università italiane, di cui gli istituti contrattuali delle Posizioni Organizzative e delle Funzioni Specialistiche e di Responsabilità sono parte integrante.

La scelta metodologica effettuata ai fini dello stesso studio ha richiesto l'individuazione degli Atenei, come quello di Bari, aventi un numero di studenti iscritti superiore a 40.000 e la ricognizione della rispettiva documentazione sull'argomento in parola (patti negoziali integrativi, relazioni illustrative di accordi, regolamenti, linee guida, ecc.).

I cosiddetti mega atenei risultano essere 11 e sono distribuiti sull'intero territorio nazionale: Bari, Bologna, Catania, Firenze, Milano, Napoli Federico II, Padova, Palermo, Pisa, Roma La Sapienza e Torino.

La ricerca è stata condotta visitando i siti web istituzionali delle Università censite.

A seguito dell'attività di raccolta ed analisi del prefato materiale documentale, sono state predisposte delle griglie di rilevazione, nelle quali sono stati individuati, oltre ai documenti esami-

nati, i seguenti profili della materia in esame disciplinati dalle parti:

- 1) strutture organizzative e incarichi non dirigenziali;
- 2) criteri di conferimento degli incarichi (scelta del personale e procedure);
- 3) classificazione degli incarichi e retribuzione.

2. Strutture organizzative e incarichi non dirigenziali

I modelli organizzativi adottati dai mega atenei presentano una struttura declinata in entità organizzative (nella maggior parte dei casi denominate Unità Organizzative), che sono articolate (quasi sempre su tre livelli) in relazione ai volumi e alla complessità delle attività gestite: Direzioni; Aree; Scuole; Vicepresidenze; Dipartimenti; Sezioni; Uffici; Staff; Unità Operative; Unità professionale; Unità di processo; Unità di Standardizzazione; Unità di progetto; Centri di Servizio; Poli di Biblioteche, ecc.

I mega atenei, oltre ad individuare incarichi di responsabilità (Posizioni Organizzative) che si concretano nella gestione delle succitate strutture organizzative, prevedono anche l'assegnazione di incarichi speciali (Funzioni Specialistiche e di Responsabilità) da attribuire a specifici soggetti per la gestione di processi a carattere trasversale, elevato impatto strategico e/o complessità tecnica.

Gli Atenei di Bologna, Palermo e Torino risultano dotati di un Regolamento di Organizzazione dei servizi TA, in cui sono contenuti principi generali e criteri guida in materia di organizzazione e di personale.

In particolare, il Regolamento di or-

ganizzazione e del sistema dei servizi TA dell'Ateneo Multicampus di Bologna - D.R. n. 263/2013 - individua:

- caratteristiche e tipologie delle Unità Organizzative;
- regole per la progettazione e creazione di Unità Organizzative, che devono rispettare criteri dimensionali e di complessità minimi;
- criteri di ripartizione dei servizi TA tra le componenti di Ateneo;
- modalità di organizzazione dei servizi TA dell'Amministrazione Generale, dei Dipartimenti e delle Vicepresidenze delle Scuole.

L'Università di Bologna con Provvedimento Dirigenziale Rep. 3649/2012 ha, peraltro, emanato la *"Linee Guida riportanti i criteri per la definizione delle indennità di responsabilità"*, in cui vengono compiutamente elencati gli incarichi di responsabilità da assegnare al personale afferente a ciascuna categoria, distinti in:

- incarichi ex art. 91, c. 1 CCNL 2006/2009 - CTG B, C e D: vengono individuate n. 18 fattispecie di posizioni /funzioni di III livello;
- incarichi ex art. 91, c. 3 CCNL 2006/2009 - CTG D: vengono individuate n. 14 fattispecie di posizioni /funzioni di II livello;
- incarichi ex art. 75 CCNL 2006/2009 - CTG EP: vengono individuate n. 16 fattispecie di incarichi.

Nel succitato documento vengono, inoltre, definiti: le dimensioni minime che danno luogo al riconoscimento delle posizioni/funzioni di II e III livello (relativamente a talune responsabilità tecniche di III livello, i requisiti minimi vengono indicati in apposite griglie allegate alle Linee Guida); le modalità di individuazione e formalizzazione delle responsabilità; la durata degli incarichi; la categoria di inquadramento del per-

sonale cui attribuire le responsabilità; il sistema di graduazione delle indennità di responsabilità per gli incarichi da assegnare al personale EP e D, ex art. 91, c. 3 CCNL 2006/2009.

L'Università di Palermo nel Regolamento sull'organizzazione dei servizi TA, oltre a declinare criteri e regole di organizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo, individua livelli e caratteristiche delle Unità Organizzative, indicando la categoria di appartenenza del personale cui affidarne la responsabilità. Nel documento, inoltre, vengono definite le modalità di individuazione e valutazione delle posizioni di responsabilità.

Nel CCI 2017 sono stati individuati i singoli incarichi da assegnare nell'Amministrazione Centrale, nelle Strutture di raccordo, nelle Strutture decentrate del sistema bibliotecario di Ateneo, nei Dipartimenti e nei Poli didattici territoriali.

Anche l'Università di Torino nel proprio Regolamento Generale di Organizzazione definisce regole e procedure per la progettazione e gestione dei servizi gestionali, tecnici e amministrativi dell'Ateneo.

Nello stesso documento sono identificate le tipologie delle Unità Organizzative, con l'indicazione delle relative caratteristiche, delle attribuzioni e della categoria di appartenenza del responsabile delle medesime strutture. Inoltre, vengono individuate le modalità di: conferimento degli incarichi; valutazione e formazione del personale; distribuzione del personale TA alle strutture organizzative di Ateneo; consultazione del personale TA (sono istituiti Comitati di Coordinamento, all'interno delle singole Direzioni, ed, eventualmente, Interdirezionali, con funzioni di condivisione delle informazioni e di confronto

su aspetti di interesse comune).

L'Ateneo Fiorentino nelle Linee Guida per la riorganizzazione dei servizi tecnici ed amministrativi - D.D. n. 344 del 26-02-2015 - e nei successivi Decreti di organizzazione, ha fornito una visione unitaria ed un orientamento complessivo per l'organizzazione generale delle Strutture di Ateneo, delineando in prima istanza le Aree dirigenziali, i Dipartimenti e i Centri di Servizio ed enunciando le strutture primarie fondamentali dell'organizzazione interna rappresentate dalle "Unità di processo" (affidate al personale di cat. EP), delle quali viene effettuato il dimensionamento.

Nel suddetto documento si legge che il personale afferisce primariamente all'Area/Struttura di riferimento, la quale fornisce risorse ai processi secondo necessità ed indicazione del Dirigente, che assume un prevalente ruolo organizzativo di tipo manageriale.

Prerogative analoghe a quelle dei Dirigenti sono state disegnate sulle figure dei RAD di Dipartimento (Responsabili Amministrativi di Dipartimento).

La definizione di ulteriori entità organizzative costituisce un fattore di accrescimento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione dei processi, pertanto l'individuazione delle stesse entità rispetto alle Linee Guida e l'eventuale allocazione di personale al loro interno avvengono solo in considerazione di specifiche attività e necessità di specializzazione ricorrenti nelle Strutture.

Nel documento progettuale "*Articolazione interna delle Strutture d'Ateneo*", allegato all'Ipotesi di Accordo dell'11/01/2016, vengono enunciati i principali criteri dell'ulteriore organizzazione interna delle Strutture di Ateneo, con particolare riferimento alle

strutture dell'Amministrazione Centrale, che definiscono nuove posizioni di responsabilità e specializzazioni attribuibili a personale di categoria B, C e D; si tratta di incarichi relativi alla titolarità di: 1) Unità Funzionali - entità organizzativa (affidate a unità di personale di cat. D), di cui viene effettuato il dimensionamento; 2) Funzioni di responsabilità; 3) Funzioni specialistiche.

Lo strumento delle Funzioni specialistiche è di particolare rilevanza per gli assetti interni dei Dipartimenti, dove la posizione di responsabilità e di presidio organizzativo della Struttura è unitariamente assolta dalla figura del RAD (attribuibile a personale di categoria EP) e dove il modello eletto rinuncia alla sottoarticolazione organica in Unità funzionali.

Nel documento progettuale "*Le dimensioni organizzative tecnico-amministrative dei Dipartimenti e le applicazioni previste*", allegato all'Ipotesi di Accordo dell'1/12/2016, viene effettuato il dimensionamento delle Unità di Processo Dipartimentali, a cui sarà correlato il numero di Funzioni Specialistiche da definire considerando la necessità/opportunità della loro attivazione.

L'Università La Sapienza ha siglato un Accordo sulle posizioni organizzative, datato 10/01/2014, in cui vengono individuati principi generali e specifiche indicazioni in materia di attribuzione degli incarichi al personale TA. Nello stesso documento, all'interno delle fasce retributive previste per il personale di categoria EP (n. 3) nonché per il personale di categoria B, C e D (n.4), vengono elencate le singole posizioni organizzative e funzioni specialistiche da attribuire, che risultano essere: n. 16 fattispecie per il personale di categoria EP e n. 37 fattispecie per il perso-

nale di categoria B, C e D; inoltre, vengono declinate le attribuzioni di tutti gli incarichi e per taluni di essi vengono fornite specifiche indicazioni operative in merito alle modalità di presentazione delle candidature.

Presso l'Università di Milano è attualmente in fase di discussione un nuovo modello organizzativo, illustrato nello schema allegato all'Accordo Indennità - anno 2016, in cui vengono determinati:

- 1) le Responsabilità di tipo gestionale-organizzativo, declinate su tre livelli;
- 2) i Ruoli professionali, anch'essi ripartiti su tre livelli.

L'asse manageriale e quello professionale, nei quali si articolano le figure professionali, costituiscono due percorsi paralleli, i cui elementi differenzianti sono: l'ampiezza di competenze; l'eterogeneità di attività/processi/funzioni da presidiare; la complessità manageriale da un lato e la profondità e specializzazione di competenze dall'altro.

Con il nuovo modello professionale l'Ateneo di Milano si prefigge di garantire la coerenza e l'integrazione di tutti i processi (organizzativo, di sviluppo e retributivo) e delle relative linee guida, in relazione agli obiettivi e alle esigenze dell'amministrazione, della normativa vigente e del mercato del lavoro.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Università di Catania, nella seduta del 02.04.2015, ha approvato l'applicazione del nuovo modello organizzativo-gestionale dell'Ateneo con cui:

- vengono riformulate per livelli organizzativi le posizioni del personale dirigenziale e TA all'interno dell'Ateneo;
- viene delineata la struttura operativa del Dipartimento, che risulta articolata in Linee di Attività e Servizi, con l'obiettivo di riorganizzarla in

modo funzionale a quella di un'area dirigenziale, al fine di rendere le stesse strutture collegabili e consolidabili per le attività comuni e per i processi trattati.

L'Amministrazione nell'ipotesi di Contratto Integrativo di Ateneo 2014 individua n. 14 tipologie di Posizioni Organizzative/Funzioni specialistiche, ai sensi dell'art. 91 CCNL 2006/2009, prevedendo, peraltro, la figura di vice responsabile per ciascuna posizione di responsabile di struttura organizzativa.

L'Università di Pisa nel 2013 ha avviato un'intensa attività di organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici, che ha condotto all'individuazione, pesatura e classificazione di peculiari posizioni organizzative amministrative e tecniche all'interno delle singole strutture universitarie.

L'Amministrazione, nella Direttiva sull'organizzazione dei servizi TA di Ateneo - D.D. n. 16957 del 29/03/2016:

- identifica le strutture organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività amministrative e tecniche, distinguendole in tre livelli, in relazione alla rilevanza, al grado di complessità e alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate e per l'espletamento, coordinamento e controllo della connesse attività;
- individua segnatamente le Posizioni Organizzative di II livello (EP) e di III livello (D) previste presso: i Dipartimenti, i Centri di Ateneo, il Sistema bibliotecario di Ateneo, il Sistema museale di Ateneo, il Sistema informatico dipartimentale e l'Amministrazione centrale. Per ciascuna posizione vengono indicati: il livello, la categoria e l'area di inquadramento del personale cui attribuire l'incarico e i soggetti cui il titolare della

posizione è subordinato sia gerarchicamente che funzionalmente.

Le posizioni organizzative di III livello, di cui alla succitata Direttiva, sono correlate a specifici qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, assegnati ai sensi dell'art. 91, comma 3 del vigente CCNL.

Nell'Accordo 2015-2017 vengono identificate le tipologie di posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità, di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 91 del CCNL 2006/2009, che possono essere attivate presso ciascuna struttura di Ateneo e attribuite al personale di cat. B, C e D; inoltre, viene illustrata la procedura di attivazione di posizioni organizzative e di individuazione del personale cui attribuire i correlati incarichi.

La Direttiva del 18/12/2014 sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio contiene, invece, la procedura di prima attivazione delle posizioni organizzative tecniche di II e III livello e definisce una serie di attività che possono essere assegnate ai titolari delle stesse posizioni (PO standard).

L'Ateneo padovano nel C.C.I.L. 1998-2001 individua gli obiettivi sottesi alla individuazione di posizioni o funzioni che comportino assunzione di responsabilità per le categorie B, C e D, oltre ai criteri per la graduazione delle responsabilità e delle posizioni.

Nelle Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa, approvate dallo stesso Ateneo nel dicembre 2015, tra le prime linee di intervento tracciate dall'Amministrazione, oltre a quelle riguardanti la struttura organizzativa e il ciclo delle performance, risultano di particolare interesse le direttrici riguardanti la "rotazione" del personale titolare di posizione organiz-

zativa, con l'indicazione di obiettivi, principi, criteri e modalità applicative.

Nel CCI 2016 dell'Ateneo di Napoli Federico II vengono individuate n. 7 tipologie di incarichi, ai cui titolari viene corrisposta l'indennità di responsabilità.

Nel CCI 2017 vengono riconosciute n. 93 PP.OO. di particolare complessità (attribuibili a personale di categoria D) e viene fissato il numero massimo di PP.OO. per ciascuna delle sottoindicate tipologie di strutture - nel rispetto dei parametri e criteri fissati nell'apposita tabella allegata al CCI 2016:

- Uffici dipartimentali Contabilità;
- Uffici afferenti alle Ripartizioni;
- Centri;
- Uffici afferenti alle Scuole;
- Biblioteche di Area;
- Uffici dipartimentali diversi dagli Uffici Contabilità.

Il numero massimo di PP.OO. potrà essere incrementato per tener conto degli eventuali *ex aequo* determinatisi nelle graduatorie parziali, nel rispetto delle risorse previste *una tantum*.

Nel Contratto si legge che a seguito di riassetto organizzativi dell'intero apparato amministrativo si provvederà a una nuova valutazione di tutte le PP.OO.

L'Ateneo di Bari nel 2015 ha avviato un importante lavoro di riorganizzazione dell'apparato amministrativo, che ha conosciuto le seguenti fasi: 1) mappatura dei processi di lavoro e delle competenze del personale; 2) individuazione e pesatura delle posizioni organizzative; 3) organizzazione del percorso formativo destinato ai futuri responsabili di Sezione; assegnazione degli incarichi.

Al termine del suddetto lavoro di riorganizzazione, l'Amministrazione ha individuato un numero totale di Posizioni Organizzative pari a 309, attribuite

al personale inquadrato nella categorie EP, D, C e B.

Nell'ipotesi di CCI 2016 l'Ateneo barese ha identificato le seguenti Posizioni Organizzative:

- Responsabile di Sezione/Coordinatore di Dipartimento;
- Responsabile di Polo di Biblioteca;
- Responsabile di Staff della Direzione Generale;
- Responsabile di Uffici del Rettorato;
- Responsabile di Unità Operative (Amministrazione Centrale /Dipartimenti);
- Responsabile di Strutture Semplici (Scuole).

Nella stessa ipotesi di Contratto Integrativo sono previste n. 16 figure di funzione specialistica e viene istituita l'ulteriore tipologia di incarico di responsabilità di progetto/processo sul versante gestionale e sul versante tecnico.

2.1 Modalità di individuazione degli incarichi

Ai sensi dell'art. 5 del d.lgs. n. 165/2001, le decisioni circa l'istituzione e la sottoarticolazione delle posizioni di responsabilità, nell'ambito dell'impianto macro-organizzativo, sono assunte dal D.G., il quale assume la responsabilità dell'organizzazione e gestione complessiva dei servizi, delle risorse strumentali e del personale TA, in linea con la programmazione e gli indirizzi strategici fissati dagli organi di governo degli atenei.

Gli Atenei di Palermo, Torino, Bologna e Firenze, invero, nei rispettivi Regolamenti/Linee Guida assegnano un ruolo decisivo ai Dirigenti nell'individuazione delle posizioni di responsabilità:

- l'Ateneo di Palermo stabilisce che,

ove l'individuazione delle posizioni di responsabilità ricada nella sfera di competenza dirigenziale, le relative decisioni sono assunte dal Dirigente di concerto col D.G. I Dirigenti definiscono l'organizzazione del lavoro e le articolazioni interne alle proprie Aree, di cui individuano anche i responsabili di II e III livello, nel rispetto dei criteri del relativo regolamento e di concerto con il D.G., ai fini della sostenibilità complessiva del sistema.

Inoltre, nei Dipartimenti/Scuole/Centri di Servizi i Responsabili amministrativi propongono al D.G., di concerto con i Direttori di Dipartimento/Presidenti delle Scuole/Direttori dei Centri di Servizio, l'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi nell'ambito dei modelli individuati nel Piano di implementazione del nuovo modello organizzativo.

L'apposito Regolamento prevede, peraltro, la presenza di un Comitato di coordinamento dei dirigenti e di un Comitato di coordinamento dei Responsabili amministrativi dei centri di gestione, che coadiuvano il D.G. ed effettuano un monitoraggio costante e verifiche periodiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle rispettive strutture;

- l'Ateneo di Torino statuisce che i criteri da adottare per l'elaborazione della micro-organizzazione sono definiti dal D.G. con proprio atto dirigenziale. I Dirigenti responsabili delle unità organizzative elaborano un progetto di micro-organizzazione, alla luce dei criteri di cui all'atto dirigenziale e dei seguenti elementi: a) analisi preliminare della propria utenza; b) individuazione delle prestazioni da garantire. L'istituzione delle unità organizzative è riferita

all'organizzazione del lavoro in funzione dei volumi di attività, della complessità dei processi gestiti e di altri fattori (es. dislocazione geografica delle sedi di lavoro e vicinanza all'utenza). Il D.G. approva con proprio provvedimento i progetti di macro-organizzazione e il dimensionamento degli organici;

- presso l'Ateneo di Bologna il D.G., sulla base degli indirizzi degli organi accademici, d'intesa con i dirigenti competenti e sentiti i coordinatori dei consigli di Campus, stabilisce le regole, gli standard comuni, i modelli per organizzare in modo omogeneo e coerente il funzionamento dei servizi TA. Egli dispone, su proposta del responsabile apicale di struttura, dell'organizzazione dei servizi TA dei dipartimenti, delle vicepresidenze e, laddove previsto nel rispetto dell'apposito regolamento, dei Centri Interdipartimentali.

I Dirigenti definiscono l'organizzazione del lavoro e le articolazioni interne alle proprie Aree nel rispetto dei criteri stabiliti nell'apposito regolamento e degli indirizzi del D.G., garantendo le forme di partecipazione sindacale previste dalle norme. I Dirigenti, inoltre, definiscono i cambiamenti organizzativi con atti formali e li comunicano a tutti i soggetti interessati;

- nel documento progettuale "*Articolazione interna delle Strutture d'Ateneo*" dell'Università di Firenze si rileva che l'allocazione primaria di tutto il personale è sulla Struttura di afferenza e che un eventuale impiego diretto sulle Unità di Processo in essa definite deve essere valutata e ritenuta funzionale da parte del Dirigente, in considerazione degli specifici assetti della Struttura, delle relazioni fra le Unità di processo

e di tutti i fattori dinamici correlati (es. situazioni di stagionalità, di priorità di obiettivi) secondo logiche di valorizzazione delle attitudini e competenze.

All'interno dei Dipartimenti le funzioni specialistiche vengono individuate dai RAD, di concerto con i rispettivi Direttori di Dipartimento. Ogni Dipartimento potrà definire un numero di posizioni specialistiche correlato alla necessità/opportunità di loro attivazione e all'effettivo dimensionamento delle Unità di Processo, da effettuarsi secondo i criteri individuati nel documento progettuale "*Le dimensioni organizzative tecnico-amministrative dei Dipartimenti e le applicazioni previste*".

Presso l'Ateneo di Pisa la micro-organizzazione, che definisce le competenze e l'articolazione interna delle singole strutture organizzative, le posizioni organizzative e l'attribuzione dei relativi incarichi, è stabilita dal D.G., sentiti i Dirigenti e coloro che sono investiti di poteri dirigenziali e gestionali (Direttori di Dipartimenti e Centri, Presidenti dei Sistemi), i quali hanno potere di proposta in merito all'attivazione di una posizione organizzativa, anche su impulso del personale TA interessato.

3. Criteri di conferimento degli incarichi (scelta del personale e procedure)

3.1 Categoria di appartenenza del personale titolare di incarico

Gli Atenei di Bologna, Milano, Pisa e Padova effettuano la distinzione tra:

- incarichi ex art. 91 co. 1 CCNL 2006/2009 - CTG B, C e D
- incarichi ex art. 91 co. 3 CCNL 2006/2009 - CTG D

- incarichi ex art. 75 CCNL 2006/2009 - CTG EP

Riguardo alle categorie del personale titolare di incarico, in particolare nel Regolamento di Alma Mater Studiorum si legge: *“Il riconoscimento degli incarichi e il loro livello deve essere coerente con i gradi di autonomia e responsabilità della categoria di appartenenza del titolare. I responsabili appartenenti a una categoria di livello inferiore non possono coordinare quelli appartenenti a categorie di livello superiore. Il personale di categoria EP non può essere coordinatore gerarchico di altro personale di categoria EP”*.

Lo stesso Ateneo nelle *“Linee guida riportanti i criteri per la definizione delle indennità di responsabilità”* rileva che l’istituto degli incarichi di responsabilità al personale TA consente il riconoscimento delle responsabilità particolarmente qualificate in linea con i relativi gradi di autonomia e responsabilità propri della categoria di inquadramento contrattuale.

L’Ateneo di Palermo nel CCI 2017 individua le singole posizioni organizzative previste nelle varie strutture universitarie. Per ciascuna posizione vengono indicati, segnatamente, la categoria e l’area di appartenenza del personale cui attribuire l’incarico, nonché il comma dell’art. 91 del CCNL 2006-2009 cui fare riferimento nell’assegnazione dell’incarico.

L’Università di Torino nel proprio Regolamento evidenzia che la declinazione puntuale delle attribuzioni delle singole Unità Organizzative è contenuta negli atti di conferimento degli incarichi e che la responsabilità e l’autonomia attribuite sono definite in coerenza con la categoria di appartenenza.

L’Università La Sapienza nell’Accordo sulle PP.OO. elenca le posizioni la cui

responsabilità viene riconosciuta al personale di cat. EP, nonché le posizioni da attribuire al personale di categoria D, C e B, individuando per alcune di queste ultime la categoria di appartenenza del funzionario che di norma dovrebbe presiedere l’Unità Organizzativa.

L’Ateneo di Napoli Federico II nel CCI 2016 riconosce un incremento dell’indennità di responsabilità, nel triennio 2016-2018, al personale inquadrato in categoria D, cui siano assegnati incarichi connessi a posizioni organizzative di maggiore complessità.

Inoltre, l’Amministrazione tiene conto della categoria di inquadramento del personale anche nella differenziazione degli importi (risorse *una tantum*) dei compensi spettanti ai partecipanti ai progetti tesi ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi.

Anche le Università di Catania e Firenze individuano la categoria di appartenenza del personale cui attribuire gli incarichi.

Nell’Università di Bari, a seguito dell’espletamento delle procedure selettive per Responsabili di Sezione dell’Amministrazione centrale/Coordinatori dei Dipartimenti di didattica e di ricerca (cui hanno partecipato unità di personale di categoria EP, D e C) risultano essere titolari di posizioni di responsabilità di strutture di II livello - Sezioni - (oltre che di strutture di III livello - Unità Operative e Uffici) anche unità di personale di categoria C, le quali, pertanto, possono coordinare i responsabili di strutture appartenenti a categorie di livello superiore.

3.2 Modalità di individuazione dei titolari di incarico

Il conferimento di incarichi di responsabilità richiede la presenza di

conoscenze e capacità coerenti con il profilo da ricoprire.

Le modalità di individuazione dei titolari di posizione organizzativa adottate dai vari atenei sono differenti:

- *individuazione diretta:*
 - Palermo: I Dirigenti individuano i responsabili di II e III livello delle proprie Aree, di concerto col D.G.
 - Torino
 - Milano
 - Catania
 - Napoli Federico II
 - Padova
- *individuazione diretta ovvero anche per il tramite di una procedura comparativa:*
 - La Sapienza

Nell'Accordo sulle Posizioni Organizzative La Sapienza prevede che per la verifica delle candidature relative agli incarichi da assegnare nell'Amministrazione Centrale il D.G. potrà avvalersi di una Commissione, che avrà il compito di proporre uno o più nominativi; competerà al D.G. la decisione definitiva sull'individuazione del titolare della posizione organizzativa.

Per le articolazioni decentrate le domande di candidatura del personale, formulate attraverso un apposito *format*, saranno valutate dagli organi di Governo delle Strutture che, tenuto conto dei *curricula* dei dipendenti e delle competenze degli stessi, si esprimeranno con delibera motivata; competerà sempre al D.G. la decisione definitiva in merito;
- *Individuazione diretta* (personale EP e D); *individuazione tramite procedura comparativa* (personale B, C e D - ex art. 91, co.1 CCNL 2006/2009)
 - Pisa
- *Individuazione diretta ovvero an-*

che tramite procedure selettive e percorso formativo:

- Bari

L'Università di Bari ha previsto un Corso di formazione i cui contenuti miravano all'acquisizione di conoscenze utili per la partecipazione alle selezioni interne (consistenti in una prova scritta a contenuto teorico-pratico e un colloquio) per Responsabili di Sezione dell'Amministrazione centrale/Coordinatori dei Dipartimenti di didattica e di ricerca. Ai fini della partecipazione alla selezione erano richiesti i seguenti requisiti: possesso di un'anzianità di effettivo servizio, a tempo indeterminato e/o determinato, di almeno 7 anni, nella/e categoria/e EP, D e C; adeguata professionalità e comprovata esperienza professionale maturate nell'ambito dei processi gestiti dalla struttura organizzativa per la quale si concorreva; non aver ricevuto sanzioni disciplinari nei 5 anni precedenti.

Inoltre, presso le Direzioni dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e la Scuola di Medicina sono state indette apposite selezioni, sulla base del *curriculum* e di un colloquio, per la copertura delle seguenti posizioni: Direttore dei Poli Bibliotecari; Responsabile di Unità Operativa; Responsabile della struttura di supporto amministrativo per il raccordo e il coordinamento della Scuola di Medicina.

- *individuazione diretta o anche tramite forme di mobilità* collegate all'attribuzione di posizioni di responsabilità, da realizzare anche attraverso *percorsi di accertamento delle competenze funzionali* a definire bacini di riferimento da cui attingere:

- Bologna

Nelle *"Linee guida riportanti i criteri per la definizione delle indennità di responsabilità"* l'Ateneo di Bologna evidenzia che tutte le responsabilità di secondo livello nelle strutture di ricerca e di didattica (categorie D ed EP) sono ricoperte attraverso specifici bandi o percorsi di accertamento delle competenze, ad esclusione, in prima applicazione, delle responsabilità tecniche di laboratorio e specialistiche.

L'individuazione e la formalizzazione dei responsabili di P.O. sono di competenza dei dirigenti a capo dell'Area di riferimento; per le altre strutture di Ateneo l'individuazione viene proposta al D.G.; per le responsabilità amministrative gestionali delle Scuole e delle Vicepresidenze la competenza è del D.G.

- *individuazione tramite selezioni, manifestazioni di interesse* attraverso la presentazione di *curricula* ovvero *affidamenti "intuitu personae"* con motivazione specifica assunta dai dati presentati dal personale; si farà riferimento anche alla *mobilità volontaria* orientata a motivazioni professionali:
 - Firenze

3.3 Durata degli incarichi

Gli incarichi sono temporanei, rinnovabili, revocabili e hanno una durata variabile nei diversi Atenei:

- Bologna: di norma 3 anni;
- Palermo: incarichi dirigenziali: 4 anni; responsabilità di unità non dirigenziali: 3 anni;
- Bari: 3 anni;
- Roma La Sapienza: 1 anno;
- Torino: max 5 anni;

- Pisa: incarichi ex art. 91, co. 1 CCNL 2006/2009: hanno durata variabile secondo le esigenze della struttura; PP.OO. di II e III livello: la durata è correlata agli obiettivi prefissati; posizioni organizzative tecniche di II e III livello di Dipartimenti e Centri: hanno durata biennale e sono rinnovabili;
- Padova: di norma 1 anno (incarichi ex art. 91, co. 3 CCNL 2006/2009);
- Firenze: 1 anno per gli incarichi di Funzioni specialistiche all'interno dei Dipartimenti;
- Catania, Napoli e Milano: il dato non è rilevabile

Nel Regolamento dell'Università di Palermo tra le regole e i criteri di organizzazione della struttura tecnico-amministrativa viene annoverata anche la "Rotazione nell'affidamento degli incarichi", da effettuare secondo le seguenti modalità:

- priorità nella rotazione del personale impegnato in procedimenti/attività a più elevato rischio di corruzione, evidenziati dall'attività di analisi del rischio;
- non contemporaneità di rotazione fra responsabili di unità organizzative di I, II e III livello;
- priorità nella valutazione di eventuali richieste di mobilità volontaria;
- previsione di un periodo di training on the job, se necessario, a partire dall'assunzione dell'incarico, garantendo, ove possibile, un affiancamento al precedente responsabile dell'unità organizzativa;
- previsione di programmi formativi specifici e intensivi per i responsabili e il personale soggetti a rotazione.

L'Ateneo di Padova nell'Accordo sul trattamento accessorio - 2016 stabilisce che dal 31.12.2016 non troverà più applicazione la proroga automatica degli incarichi stabilita dal protocollo d'intesa n. 1/2011.

Nelle *Linee strategiche in materia di organizzazione amministrativa*, adottate dallo stesso Ateneo, vengono individuate varie tipologie di rotazione:

1) rotazione breve, di durata compresa tra 3 e 12 mesi, prevista tra due dipendenti che si scambiano le rispettive posizioni organizzative;

2) rotazione di lungo periodo:

- obbligatoria;
- a seguito di acquisizione di nuovo ruolo;
- dei dirigenti e del personale di vertice: dopo cinque anni di permanenza nella direzione di un'Area organizzativa o in una posizione organizzativa apicale, il DG dovrà valutare la possibilità di rotazione con assegnazione di un nuovo incarico in analoga posizione organizzativa.

Il principio della rotazione è richiamato anche nel documento progettuale "*Articolazione interna delle Strutture d'Ateneo*" dell'Università di Firenze, nella Direttiva sull'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici di Ateneo dell'Università di Pisa, nonché nel Regolamento dell'Università di Torino.

4. Valutazione e classificazione degli incarichi

4.1 Criteri di valutazione degli incarichi²

Il CCNL 2006/2009 individua i se-

guenti fattori di cui le Amministrazioni terranno conto per correlare le posizioni e funzioni individuate a un'indennità accessoria: 1) livello di responsabilità; 2) complessità delle competenze attribuite; 3) specializzazione richiesta dai compiti affidati; 4) caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

Gli Atenei di Palermo, Milano e Bari, ai fini della graduazione in fasce degli incarichi di responsabilità, effettuano la pesatura delle posizioni organizzative sulla base dei seguenti indicatori:

- a) Ampiezza delle competenze ed esperienze necessarie allo svolgimento delle attività connesse con la posizione:
 1. Formazione richiesta (titolo di studio);
 2. Esperienza (anni di attività nell'ambito specifico);
 3. Attività (complessità delle attività gestite);
 4. Risorse/struttura (gestione del personale);
 5. Contesto (ambiente di azione delle attività);
- b) Complessità gestita e autonomia:
 1. Autonomia decisionale (libertà di azione e presa di decisione);
 2. Difficoltà del processo (complessità delle attività gestite);
- c) Livello di responsabilità e impatto sui risultati:
 8. Livello di controllo (verifica delle attività svolte);
 9. Volume economico gestito (gestione delle risorse finanziarie della struttura);
 10. Impatto (importanza dell'effetto della propria azione in riferimento agli scopi e ai risultati).

Nel Regolamento sull'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi dell'Università di Palermo si legge che la valutazione delle posizioni di respon-

² D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, art. 25.

sabilità viene effettuata dal D.G. in fase di istituzione delle medesime posizioni e declinata nel relativo provvedimento. La valutazione viene effettuata sulla base dei suddetti indicatori, che vengono utilizzati in tutto o in parte, a seconda del livello di responsabilità richiesta e graduati su più livelli di complessità.

L'Università di Bari ha effettuato la pesatura delle posizioni organizzative e graduato le relative indennità di responsabilità attraverso l'utilizzo di un'apposita scheda, in cui sono indicati i seguenti fattori:

1. livello di responsabilità: impatto sulla *mission* dell'Ateneo; responsabilità economica; responsabilità giuridico-formale;
2. complessità (*problem solving*): autonomia decisionale; difficoltà del processo decisionale;
3. competenze legate al contesto organizzativo: attività svolte; risorse umane gestite; contesto di relazione.
4. competenze individuali: formazione; esperienza di lavoro.

Nella suddetta scheda il peso dei singoli fattori varia a seconda delle posizioni organizzative individuate.

Anche l'Ateneo di Milano nello schema di modello organizzativo, allegato all'Accordo Indennità 2016, adotta una metodologia di dimensionamento delle posizioni professionali (*Job evaluation*) che consente di ottenere il valore complessivo delle stesse posizioni all'interno dell'organizzazione, attraverso l'integrazione dei prefati indicatori. Tale valore è raggruppato in fasce omogenee di punteggi (classi o livelli), che si pongono come riferimento della valutazione e a cui vengono associati elementi di politica retributiva e sviluppo delle risorse.

L'Università di Napoli Federico II, al

fine di individuare le PP.OO. di maggiore complessità e graduare le relative indennità di responsabilità, da assegnare al personale di categoria D, utilizza un'apposita scheda, parte integrante del CCI 2016, in cui sono indicati i seguenti criteri e il relativo peso:

1. Livello di responsabilità (peso 35): responsabilità connessa all'incarico;
2. Complessità delle competenze attribuite (peso 35): ampiezza del bacino di utenza; articolazioni interne della struttura e risorse umane assegnate; frequenza di rapporti con le istituzioni nazionali e internazionali; complessità dei processi gestiti;
3. Specializzazione richiesta dai compiti affidati (peso 5): formazione universitaria; titolo di studio inferiore compensato da esperienza professionale;
4. Caratteristiche innovative della professionalità richiesta (peso 25): aggiornamento continuo; *problem solving*; capacità di programmazione.

I criteri generali individuati dall'Ateneo di Torino nel CCI 2011-2012 per la graduazione delle posizioni organizzative e delle funzioni specialistiche sono i seguenti:

1. relazioni che la posizione intrattiene;
2. responsabilità organizzativa;
3. tipo di decisioni che la posizione deve prendere;
4. risorse gestite;
5. grado di complessità dei processi decisionali anche nell'ambito della didattica e della ricerca;
6. esperienza di lavoro;
7. requisiti culturali e professionali (comprese le abilitazioni e

le iscrizioni agli albi professionali).

La procedura di valutazione e graduazione delle posizioni è stata implementata dall'Amministrazione attraverso la metodologia "Quick Job".

La pesatura delle responsabilità relative a ciascuna posizione organizzativa e funzione specialistica/professionale considera diverse variabili:

- tipologia di posizione (asse manageriale - asse professionale - asse specialistico)
- caratteristiche dimensionali e di complessità (nr. unità di personale gestite, risorse finanziarie gestite, tipologia di rapporti esterni, modalità di controllo subite dal responsabile gerarchico, ecc.). Per quanto riguarda i segretari amministrativi, nella valutazione si tiene conto in particolare della dimensione del centro di gestione autonoma di afferenza.

L'Ateneo di Padova nel CCIL 1998-2001 individua i seguenti criteri di graduazione delle PP.OO. o funzioni specialistiche e di responsabilità:

- livello di responsabilità con valutazione della rilevanza e del rischio derivante dall'esercizio della responsabilità;
- livello di complessità dei processi decisionali;
- livello di complessità delle competenze intese come conoscenze relative al proprio settore e capacità professionali e/o manageriali;
- livello di complessità nella gestione delle risorse e dell'organizzazione del lavoro;
- livello di complessità delle relazioni interne/esterne.

Per la graduazione delle posizioni del personale di cat. EP vengono valutati

anche i seguenti criteri:

- natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
- attitudini e capacità professionali;
- requisiti culturali e professionali posseduti;
- esperienza acquisita.

Nella relazione illustrativa dell'Ipotesi di Accordo sul trattamento accessorio del personale TA dell'Università di Padova - Anno 2016 - si rileva che la pesatura delle posizioni organizzative per il riconoscimento dell'indennità di responsabilità viene effettuata attraverso una graduazione per fasce, costituite utilizzando i criteri del modello "Quick Job".

Nell'Accordo sulle Posizioni Organizzative 2014 l'Università La Sapienza individua n. 3 fasce retributive per il personale di cat. EP e n. 4 fasce per quello di cat. B, C e D, all'interno delle quali identifica le singole posizioni e funzioni, sulla base del livello di autonomia organizzativa e di responsabilità gestionale richiesto ai relativi titolari.

Ai fini dell'inquadramento in una determinata fascia retributiva, per i Direttori di Biblioteca viene effettuata una pesatura dei requisiti di produttività (dati strutturali; dati di attività; dati sulle performance di servizio), mentre per i Responsabili dei Laboratori viene effettuata una pesatura dei parametri di complessità delle strutture.

L'Ateneo di Catania nell'Ipotesi di CI 2014 stabilisce che, ai fini della determinazione dell'entità dell'indennità di responsabilità, l'amministrazione effettuerà, tenendo conto degli importi minimi e massimi individuati e delle somme stanziare, una graduazione delle varie posizioni in considerazione di una serie di parametri oggettivi, quali: personale in servizio presso ciascuna

struttura in cui è individuata la responsabilità; complessità e professionalità richiesta per le attività svolte; "volumi" trattati nello svolgimento dell'attività (mandati, progetti, apertura al pubblico, ed altri parametri utili); eventuali *interim* riconosciuti.

L'Ateneo di Bologna nel dimensionamento degli incarichi e nell'individuazione delle relative fasce retributive effettua una distinzione, a seconda della tipologia degli stessi incarichi:

- personale appartenente alle categorie B, C e D, ex art. 91 co 1 CCNL 2006/2009: unicamente per le "Responsabilità d'Ufficio dell'Amministrazione Generale" la fascia di indennità viene determinata sulla base delle dimensioni che caratterizzano la complessità gestionale della struttura di riferimento;
- personale di cat. D, ex art. 91 co. 3 CCNL 2006/2009: la fascia di indennità viene determinata sulla base delle dimensioni che caratterizzano la complessità gestionale relativa a ciascuna tipologia di incarico. Per ogni fattispecie nelle apposite griglie, allegate alle Linee Guida, sono indicati il *range* e i punteggi corrispondenti a ciascuna fascia.
- Incarichi EP: per la determinazione della retribuzione di posizione spettante al dipendente in relazione all'incarico affidato viene utilizzata una metodologia, che si basa sull'analisi e valutazione di fattori quantitativi e qualitativi caratterizzanti la posizione stessa. Sulla base della predetta metodologia viene definito il "peso organizzativo" che consente di collocare la posizione nella corrispondente fascia di indennità. La

griglia di analisi utilizzata per la valutazione delle PP.OO. individua le seguenti aree con la descrizione dei relativi fattori e l'indicazione dei punteggi:

1. competenze specialistiche;
2. problem solving;
3. innovazione;
4. decisionalità;
5. gestione
6. risultati e dimensioni della posizione;
7. supporto fornito;
8. rapporti interni;
9. relazioni esterne.

Il C.d.A. dell'Ateneo di Pisa con la deliberazione n. 108 del 27.02.2013 ha approvato il Sistema di valutazione delle *PP.OO. di II e III livello di Ateneo*, attribuibili al personale di cat. EP e D.

Nel 2015 è stata istituita una Commissione cui è stato affidato il compito di effettuare un'analisi dell'efficacia e dell'impatto del predetto Sistema nel periodo 2012-2014. Con la deliberazione n. 329 del 2015 il C.d.A., a seguito dell'esame della predetta analisi del sistema di valutazione, ha ritenuto congrui i parametri definiti dal sistema vigente per le posizioni amministrative, bibliotecarie e tecniche presso le Direzioni dell'Amministrazione centrale e i Sistemi, ma ha modificato i parametri di valutazione per le *posizioni amministrative dei Dipartimenti e dei Centri di Ateneo* dotati di autonomia gestionale.

Nel 2016 è stato attivato un Gruppo di lavoro cui è stato assegnato il compito di elaborare una proposta di parametri di valutazione per le *posizioni organizzative tecniche* attivate nelle strutture didattiche, scientifiche e di servizio. Con la deliberazione n. 125 del 28.04.2016 il C.d.A. ha esaminato la relazione del predetto Gruppo di lavoro ed ha approvato l'integrazione del

Sistema di valutazione con i parametri e i relativi pesi in essa proposti.

A seguito di quanto sopra illustrato, si osserva che l'Ateneo pisano ha individuato parametri ed indicatori che variano a seconda che si tratti di valutare le:

- Posizioni organizzative di II livello (EP) e di III livello (D) dell'Amministrazione Centrale e dei Sistemi:
- Complessità (peso 20): 1. numerosità ed eterogeneità dei processi gestiti; 2. complessità derivante dalla necessità di interrelazione;
- Responsabilità (peso 30): 1. procedure e discrezionalità; 2. impatto della posizione;
- Competenze (peso 30): 1. capacità di problem solving; 2. formazione specifica;
- Gestione risorse (peso 20): 1. risorse umane riconducibili alla posizione; 2. Volume d'affari riconducibile allo posizione.
- Posizioni organizzative amministrative di II e di III livello di Dipartimenti e Centri:
- Indicatori: n. docenti afferenti al Dipartimento; n. unità TA del Dipartimento; n. totale CdS; n. iscritti totali C.d.L.; n. moduli in program. Didattica; n. totale tirocini curricolari; budget totale; n. documenti gestionali; budget ricerca; n. progetti competitivi inseriti TETI; n. protocollazioni in entrata Titulus; n. fornitori del Dipartimento.
- Posizioni organizzative tecniche di II e di III livello di Dipartimenti e Centri:
- il modello ha una bipartizione quanti-qualitativa, in cui 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).

L'Ateneo di Firenze nelle Linee Guida effettua la pesatura delle *Unità di Processo*, sommando i valori ottenuti dalla combinazione del peso di ciascun processo col peso dei cosiddetti "attraversamenti" (incroci tra i 63 processi di Ateneo e le strutture definite nell'organigramma).

Nel documento progettuale "*Articolazione interna delle Strutture di Ateneo*" vengono, invece, individuati i seguenti criteri di dimensionamento delle *Unità funzionali*:

- la tipologia dell'unità funzionale: staff o line; in particolare, le misurazioni effettuate nelle Linee Guida sono proiettate in maniera stringente sulle Unità di line qualora queste assorbano completamente o in parte i processi cui sono riferite o non siano presenti unità di personale EP a presidiare l'Unità di Processo di afferenza;
- le dimensioni delle entità organizzative declinate dalle Linee Guida nell'Area/Struttura di attivazione;
- il posizionamento nell'Area/Struttura e gli aspetti funzionali e di contesto in cui opera;
- l'attribuzione di eventuali specifiche e puntuali responsabilità di procedimento distinti da quelle dirigenziali.

Riguardo alle *Funzioni specialistiche e di responsabilità* da definire nelle *Aree/Strutture dell'Amministrazione centrale*, viene stabilito che le relative dimensioni dipendono dai seguenti fattori:

- l'insistenza della posizione su processi di natura istituzionale o direzionale;

- le dimensioni delle entità organizzative in cui opera ed a cui primariamente offre servizi;
- il collocamento nell'Area/Struttura e gli aspetti funzionali, di relazione e di contesto in cui è definita;
- il contenuto specifico delle responsabilità assolute e le deleghe ricevute;
- la rilevanza delle ricadute dell'attività svolta.

Nel documento progettuale "*Le dimensioni organizzative tecnico-amministrative dei Dipartimenti e le applicazioni previste*", allegato all'Ipotesi di Accordo dell'1/12/2016, vengono individuati i criteri di attribuzione delle *Funzioni Specialistiche definite sulle specifiche Unità di Processo Dipartimentali*, attraverso il dimensionamento di queste ultime e la determinazione del peso amministrativo-gestionale del Dipartimento nel suo complesso, che vengono effettuati da un'apposita Commissione utilizzando specifici "indicatori dipartimentali" (elencati in una tabella allegata allo stesso documento progettuale).

4.2 Verifica dei risultati

In materia, il CCNL 16-10-2008 prevede che:

- un terzo dell'importo dell'indennità attribuita al personale di categoria D per specifici, qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, viene corrisposto a seguito della positiva verifica dei risultati conseguiti dal dipendente. La valutazione dei risultati è effettuata annualmente con le stesse modalità previste per la valutazione dei risultati

dell'attività svolta dal personale di categoria EP, cui siano stati attribuiti incarichi di responsabilità (art. 91, c. 4);

- l'importo della retribuzione di risultato (finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP, titolare di incarichi di responsabilità, previa valutazione positiva) eventualmente spettante è compreso tra il 10 e il 30% della retribuzione di posizione attribuita (art. 75, c. 5 e art. 76, c. 4).

Le amministrazioni universitarie, nella relativa documentazione negoziale esaminata, stabiliscono percentuali diverse sia della quota del compenso da corrispondere, previa verifica annuale dei risultati, per lo svolgimento di incarichi assegnati al personale di categoria B, C e D, ai sensi dell'art. 91 del CCNL 2006-2009, sia della retribuzione di risultato eventualmente spettante al personale di categoria EP, a seguito della valutazione positiva dei risultati conseguiti:

Bari:

- personale di cat. B, C e D: il 10% del compenso individuale previsto per lo svolgimento di tutti gli incarichi individuati.

Bologna:

- personale di cat. D, ex art. 91 co. 3 CCNL 2006/2009: un terzo degli importi;
- personale di cat. EP: 10% dell'importo spettante come retribuzione di posizione.

Torino:

- personale di cat. B, C e D: un decimo della somma da attribuire;
- personale di cat. EP: la quota della retribuzione di risultato, calcolata in punti percentuali sulla retribuzione di posizione attribuita

ta (0-18%), è commisurata al punteggio di valutazione conseguito (da 50 a 100).

Palermo:

- incarichi ex art. 91 CCNL 2006/2009: un terzo dei compensi;
- personale di cat. EP: il 30% della retribuzione di posizione,

La Sapienza:

- personale di cat. EP, D e assimilati: il compenso può raggiungere il 30% della retribuzione di posizione e dell'indennità di responsabilità, a seguito della misurazione e della valutazione di obiettivi individuali (80%) e di comportamenti organizzativi (20%).

Pisa:

- personale di cat. D: un terzo dell'indennità di responsabilità
- personale di cat. EP: il 20% della retribuzione di posizione.

Padova:

- personale di cat. D: il 30% dell'importo delle indennità di responsabilità;
- personale di cat. EP: tra il 10 e il 30% della retribuzione di posizione.

Napoli Federico II:

- un terzo del compenso da attribuire;
- personale di cat. EP: il 30% della retribuzione di posizione

Firenze:

- personale di cat. EP: la valutazione tiene conto delle percentuali di incidenza degli obiettivi funzionali (il 15% della retribuzione di posizione; il 12% per i RAD) e degli obiettivi strategici (il 10% della retribuzione di posizione; il 13% per i RAD).

Catania: nell'ipotesi di CI 2014 si legge, unicamente, che per l'erogazione dei compensi di tutte le fasce, si procederà, ai sensi dell'art. 91 co. 3 del

CCNL 2006/2009, alla valutazione dei risultati conseguiti da ciascun dipendente attestati dal responsabile della struttura.

Milano: i dati non sono riscontrabili.

4.3 Conferimento di ulteriori incarichi

Il vigente CCNL stabilisce che il personale della categoria EP può svolgere incarichi aggiuntivi e, allo scopo di remunerare i maggiori oneri e responsabilità, prevede che in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, venga corrisposta una quota, da definire nella contrattazione integrativa, in una misura ricompresa tra il 50 e il 66% dell'importo disponibile una volta detratti gli oneri a carico dell'Amministrazione.

Il presente studio evidenzia che alcuni Atenei hanno previsto l'assegnazione di incarichi aggiuntivi anche al personale di categoria B, C e D; inoltre, si rileva che l'entità dei compensi relativi a tali incarichi è quantificata in maniera differente dai singoli Atenei.

Bologna: il personale è titolare di un solo incarico di responsabilità; nel caso in cui si renda necessario conferire un ulteriore incarico, verrà corrisposta una indennità definita nella misura del 30% della retribuzione dell'incarico già in essere. L'Ateneo non prevede l'affidamento di ulteriore responsabilità ai titolari di alcuni esclusivi incarichi, cui è riconosciuta un'indennità ulteriore pari al 20% del compenso relativo all'incarico ricoperto. Le responsabilità aggiuntive su unità permanenti di natura gestionale (es. responsabile di ufficio e di settore dell'Amministrazione Generale) possono essere attribuite per un periodo non superiore a 18 mesi. E' possibile prevedere responsabili *ad interim* per

un periodo non superiore a 12 mesi. Le Linee Guida statuiscono, inoltre, ulteriori criteri in materia di affidamento di incarichi aggiuntivi.

Bari: la quota prevista è pari al 30% della retribuzione stabilita per la fascia di appartenenza dell'ulteriore incarico (posizione organizzativa/funzione specialistica);

La Sapienza: al personale, cui vengono eccezionalmente conferiti *ad interim* incarichi aggiuntivi, viene corrisposta una quota del 10% in più della retribuzione di posizione per il personale di categoria EP e dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D.

Pisa: al personale di categoria EP, cui sono conferiti incarichi aggiuntivi, viene corrisposta una quota pari al 60% dell'importo disponibile una volta detratti gli oneri a carico dell'amministrazione.

Napoli Federico II: in caso di incarico *ad interim*, qualora la P.O. principale non sia annoverata tra quelle ritenute di maggiore responsabilità, ma lo sia quella per cui è stato conferito l'incarico *ad interim*, l'incremento dell'indennità di responsabilità dovrà essere corrisposto in relazione alla seconda posizione organizzativa ricoperta.

Firenze: ciascuna unità di personale è titolare di un solo incarico. Nel caso eccezionale in cui si renda necessario conferire un incarico ulteriore, rispetto all'incarico prevalente già in essere, verrà corrisposta un'indennità aggiuntiva definita nella misura del 30% di quella prevista per la posizione da ricoprire. L'incarico di *interim* è consentito per un periodo transitorio e comunque non superiore a 12 mesi.

Palermo: al personale di categoria EP cui vengono conferiti incarichi aggiuntivi viene corrisposta una quota pari al

66% dell'importo complessivo, detratti gli oneri a carico dell'amministrazione.

Il personale a cui vengono temporaneamente attribuiti incarichi *ad interim*, ex art. 91 del vigente CCNL, ha diritto a percepire l'indennità più elevata prevista per la tipologia di incarichi assunti.

Torino: la quota per la remunerazione di incarichi aggiuntivi assegnati al personale di categoria EP è fissata nella misura del 60% dell'importo disponibile una volta detratti gli oneri a carico dell'amministrazione.

Milano, Padova e Catania: i dati non sono riscontrabili.

4.4 Importo delle indennità di responsabilità/retribuzione di posizione

L'indennità di responsabilità prevista per il personale TA costituisce lo strumento di riconoscimento di un ruolo organizzativo di responsabilità direttamente attribuito, in virtù di particolari competenze organizzative e gestionali nonché specialistiche.

In materia il vigente CCNL stabilisce che:

- l'importo dell'indennità, corrisposta per specifici e qualificati incarichi di responsabilità da conferire al personale appartenente alla categoria D, è compreso tra un minimo di Euro 1.033 ed un massimo di Euro 5.165;
- l'importo della retribuzione di posizione, da corrispondere al personale appartenente alla categoria EP, varia da un minimo di Euro 3.099 ad un massimo di Euro 12.912.

I mega atenei individuano differenti sistemi di graduazione delle fasce di indennità, riconosciute ai titolari di incarichi di respon-

sabilità. Le stesse fasce variano per numero ed entità del relativo compenso lordo annuo:

Bari (CCI 2017):

- Personale di categoria B, C e D: tre fasce retributive per ciascuna delle posizioni organizzative (n.6) riconosciute, i cui importi variano da un massimo di 6.590,00 a un minimo 1.500,00 euro;
- Funzioni specialistiche: due fasce retributive di importo pari a 1.950,00 e a 1.500,00 euro.

Bologna (CCI 2016):

- Personale di categoria B, C e D, ex art. 91 co 1 CCNL 2006/2009: è prevista una sola fascia (F1) di importo pari a 1.550,00 euro; esclusivamente per le "responsabilità d'ufficio dell'Amministrazione Generale" viene individuata una seconda fascia: F2 (F1 + 20%) di importo pari a 1.896,00 euro;
- Personale di categoria D, ex art. 91 co 3 CCNL 2006/2009 sono previste n. 2 fasce: F3 (F1x2) di importo pari a 3.160,00 euro; F4 (F3+30%) di importo pari a 4.108,00 euro;
- Personale di categoria EP: sono previste n. 3 fasce, il cui importo varia da un massimo di 7.636,36 a un minimo di 4.454,55 euro.

Palermo (CCI 2017):

- Personale di categoria B, C e D, ex art. 91 co. 1 CCNL 2006/2009: sono previste n. 3 fasce, il cui importo varia da un massimo di 5.165,00 euro a un minimo di 2.800,00 euro; per i titolari di funzioni specialistiche la fascia individuata ha un importo pari a 1.500,00 euro.
- Personale di categoria EP: sono previste n. 3 fasce il cui importo varia da un massimo di 12.912,00

euro a un minimo di 4.304,00 euro.

Torino (CCIL 2011-2012):

- Personale di categoria B, C e D: sono previste n.3 fasce, il cui importo varia da un massimo di 3.880,93 euro a un minimo di 1.356,44 euro.
- Personale di categoria EP: la retribuzione di posizione, compresa tra un minimo di euro 3.099,00 ad un massimo di 12.912,00 euro, è commisurata all'incarico ed è articolata in tre fasce in rapporto a ciascuna tipologia di incarico.

La Sapienza (Accordo PP.OO. del 10.01.2014 - CCI 2016):

- Personale di categoria B, C e D: vengono individuate n. 4 fasce, il cui importo varia da un massimo di 5.165,00 euro a un minimo di 1.115,64 euro;
- Personale EP: sono previste n. 3 fasce, il cui importo varia da un massimo di 11.370,00 euro a un minimo di 3.099,00 euro.

Milano: l'Amministrazione nell'Accordo Indennità 2016 individua il valore delle indennità di responsabilità riconosciute a seguito della riorganizzazione della Direzione Patrimonio Immobiliare e della Direzione Legale e Centrale Acquisti:

- Personale di categoria B, C e D (incarichi ex art. 91, co.1 CCNL 2006/2009)- Specialist: vengono individuati gli importi di n. 2/3 fasce, che risultano essere pari rispettivamente a euro 400,00 (I) e 800,00 (II);
- Personale di categoria D (incarichi ex art. 91, co.3 CCNL 2006/2009):
- Middle manager: sono previste n. 3 fasce, il cui importo varia da un minimo di 1.033,00 euro (I) a un

massimo di 1.600,00 euro (III);

- Professional: viene individuato l'importo (minimo) di n. 1/3 fasce, che risulta essere pari a 1.033,00 euro (I).

Nel predetto Accordo si legge che tali importi saranno oggetto di rinegoziazione con riferimento alla messa a regime del nuovo modello delle indennità di responsabilità e delle retribuzioni di posizione e risultato, che attualmente è in fase di revisione.

Catania (CCI 2014);

- l'Amministrazione per ciascuna delle 14 posizioni riconosciute individua un diverso importo della indennità di responsabilità, che varia da un massimo di 2.000,00 euro ad un minimo di 600,00 euro. Per i Vice Responsabili l'importo è pari al 50% di quello stabilito per i Responsabili.
- Per i dipendenti di categoria D, a cui sono conferite formalmente specifiche deleghe di firma su atti ufficiali anche in sostituzione di dirigenti, l'importo dell'indennità varia da un minimo di 2.500,00 euro ad un massimo di 5.000,00 euro.

Pisa (CCI 2015 - Accordo 2015-2017):

- Personale di categoria EP - Posizioni organizzative di II livello: vengono individuate n. 3 fasce, il cui importo varia da un massimo di 8.700,00 euro a un minimo di 5.100,00 euro;
- Personale di categoria D - Posizioni organizzative di III livello: vengono individuate n. 2 fasce di importo pari a euro 5.000,00 e 3.500,00;
- Personale di categoria B, C e D - posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 91

del CCNL 2006/2009: sono previste n. 2 fasce di importo pari a 1.100,00 euro e 1.400,00 euro.

Padova: nell'Accordo n. 5/2016 - Accordo sul trattamento accessorio del personale TA vengono individuati gli importi minimi di:

- indennità di responsabilità: 1.900,00 euro;
- retribuzione di posizione (cat. EP): 3.099,00.

Napoli Federico II (CCI 2016 - CCI 2017): l'importo dell'indennità di responsabilità da corrispondere in relazione alla titolarità di ciascuno degli incarichi individuati è pari a 3.600,00 euro.

Tale cifra vede un incremento pari a 900,00 euro, a valere su risorse *una tantum*, ove vengano individuate posizioni organizzative di maggiore complessità da assegnare al personale di categoria D.

Firenze: negli Accordi sottoscritti in data 07/03/2016 (Amministrazione Centrale) e in data 27/01/2017 (Dipartimenti), l'Amministrazione ha previsto tre fasce di indennità (bassa, media, alta) per ciascuna opzione organizzativa:

- Posizione Organizzativa/Unità funzionale (Personale di categoria D): min. 1.033,00 euro - max 3.000,00 euro;
- Funzione di Responsabilità (Personale di categoria B, C e D): min. 600,00 euro - max 1.200,00 euro;
- Funzione Specialistica (Personale di categoria B, C e D): min 500,00 euro - max 1.000,00 euro.

5. Considerazioni conclusive

Al termine dell'analisi sin qui condotta è possibile procedere a un sintetico riepilogo di alcuni aspetti peculiari della materia in argomento.

Lo studio ha evidenziato *in primis* che l'obiettivo perseguito da tutti gli Atenei nel processo di organizzazione del proprio apparato amministrativo, di cui l'istituto delle posizioni organizzative risulta essere parte integrante, è quello di adottare modelli organizzativi e gestionali che portino al duplice risultato di aumentare la qualità dei servizi erogati e di attuare un riconoscimento professionale ed economico al personale che ricopre incarichi di peculiare rilevanza.

Tuttavia è interessante osservare come in alcune realtà (Milano, Firenze e Bologna) si insista, in modo particolare, sulla valorizzazione del personale, tenendo conto del diverso grado di partecipazione all'organizzazione del lavoro in termini di complessità, responsabilità, competenze e prestazioni rese.

L'Ateneo fiorentino evidenzia che occorre maturare una visione coesa dell'organizzazione e acquisire la consapevolezza che il principale obiettivo della valorizzazione e della partecipazione sta nel riconoscere in essa una rete multiprofessionale edotta, motivata e orientata al raggiungimento di medesimi obiettivi.

L'Università di Bologna tra i principi generali di organizzazione pone l'attenzione sulla valorizzazione delle professionalità, sulla promozione della cultura della valutazione e sulla responsabilizzazione del personale, affermando di basare il proprio sistema di gestione e sviluppo del personale sull'attenzione alla persona in chiave di "*cittadinanza organizzativa*": espressione che induce a percepire il legame di appartenenza all'ente e ad accrescere il grado di produttività dei singoli.

Anche l'Ateneo di Catania pone la crescita professionale del personale

all'interno delle rispettive strutture di riferimento tra i più importanti obiettivi della nuova struttura organizzativa, basata sui principi di una precisa individuazione delle responsabilità e dei carichi di lavoro.

In materia di Modelli Organizzazione, si osserva che gli Atenei di Bologna, Torino, Palermo, Firenze e Pisa dispongono di appositi documenti (Regolamenti, Linee Guida, Direttive), in cui sono declinati criteri, regole e procedure per la progettazione e gestione delle proprie strutture, le quali vengono distinte in livelli in relazione alla rilevanza, al grado di complessità e alla professionalità richiesta per il raggiungimento delle finalità assegnate nonché per l'espletamento delle connesse attività. Negli stessi documenti, inoltre, vengono identificate le tipologie di posizioni organizzative e di funzioni specialistiche; definite le modalità di individuazione degli incarichi, nonché dei rispettivi titolari; indicati il livello di ciascuna posizione, la categoria e, in qualche caso, persino l'area di appartenenza del personale cui assegnare i medesimi incarichi.

Riguardo agli incarichi di responsabilità, in particolare l'Università Alma Laurea ha emanato specifiche "Linee Guida riportanti i criteri per la definizione delle indennità di responsabilità" per il personale di categoria B, C e D ex art. 91 e di categoria EP ex art. 75 del vigente CCNL, mentre gli Atenei di Pisa e Roma hanno stipulato appositi Accordi sulle PP.OO.

Anche gli Atenei di Milano, Catania e Padova risultano dotati di documenti programmatici in materia di organizzazione dei servizi TA e di incarichi di responsabilità.

La ricerca ha rivelato che le Università di Bari e Napoli non dispongono, sul

proprio sito web, di alcun documento avente le caratteristiche di quelli summenzionati. Invero, l'Ateneo barese sulla rete Intranet annovera vari documenti (quasi sempre si tratta di *slide*) in cui vengono descritte le varie fasi della riorganizzazione e viene illustrato l'organigramma relativo al nuovo Modello Organizzativo.

Riguardo all'individuazione delle posizioni di responsabilità, come si è detto innanzi, gli Atenei di Palermo, Torino, Bologna, Firenze e Pisa, nei rispettivi Regolamenti/Linee Guida, assegnano un ruolo decisivo ai Dirigenti, i quali: in alcuni casi definiscono l'organizzazione del lavoro e le articolazioni interne alle proprie Aree, di cui individuano i responsabili delle strutture di II e III livello; in altri casi elaborano un progetto di micro-organizzazione, alla luce dei criteri stabiliti dal D.G.; mentre in altre realtà hanno potere di proposta in merito all'attivazione delle posizioni organizzative.

Inoltre si osserva che presso l'Ateneo di Firenze le funzioni specialistiche vengono individuate dai Responsabili amministrativi dei Dipartimenti (cui compete il presidio organizzativo delle Strutture), di concerto con i rispettivi Direttori di Dipartimento; gli stessi Responsabili amministrativi dei Dipartimenti/Scuole/Centri di Servizi dell'Università di Palermo propongono al D.G., di concerto con i Direttori di Dipartimento/Presidenti delle Scuole/Direttori dei Centri di Servizio, l'organizzazione dei servizi tecnico-amministrativi.

In riferimento alla categoria di appartenenza del personale titolare di incarico, è stato rilevato che tutti i Mega Atenei, eccetto uno, effettuano le assegnazioni degli incarichi tenendo conto dei gradi di autonomia e responsabilità propri della categoria di

inquadramento contrattuale del personale.³

In particolare, gli Atenei di Bologna, Milano, Pisa e Padova distinguono gli incarichi in base agli specifici articoli e ai rispettivi commi del vigente CCNL, relativi all'attribuzione di incarichi, in cui si fa riferimento alle categorie di inquadramento del personale: art. 91, c. 1: CTG B, C e D; art. 91, c. 3: CTG D; art. 75: CTG EP.

L'Ateneo di Bologna, in particolare, nel proprio Regolamento evidenzia: *"I responsabili appartenenti a una categoria di livello inferiore non possono coordinare quelli appartenenti a categorie di livello superiore. Il personale di categoria EP non può essere coordinatore gerarchico di altro personale di categoria EP"*.

L'Ateneo di Palermo individua, inoltre, l'area di appartenenza del personale, unitamente alla categoria.

L'Università di Bari, pertanto, risulta essere la sola ad aver attribuito anche incarichi di responsabilità di strutture di II livello ad unità di personale di categoria C, le quali, di conseguenza, possono coordinare i responsabili di strutture organizzative di livello inferiore ma appartenenti a categorie di grado superiore.

Riguardo alle modalità di individuazione dei titolari di incarico, tutti gli Atenei prevedono forme di individuazione diretta, tuttavia alcuni di essi contemplano anche altre modalità: 1. procedure comparative: La Sapienza, Pisa; 2. forme di mobilità da realizzare anche attraverso percorsi di accer-

³ Riguardo alle Università, l'art. 16 della legge n. 168/1989 stabilisce che (persino) gli Statuti devono prevedere *"l'osservanza delle norme sullo stato giuridico del personale docente, ricercatore e non docente"*.

tamento delle competenze funzionali: Bologna; 3. selezioni: Firenze e Bari.

Occorre rilevare che l'Ateneo di Bari, ai fini dell'espletamento delle procedure selettive per responsabili di Sezione dell'Amministrazione centrale - Coordinatori dei Dipartimenti di didattica e di ricerca, ha previsto un Corso di formazione orientato allo sviluppo di competenze trasversali per la gestione delle Strutture di livello organizzativo medio.

In riferimento alla durata degli incarichi, i mega atenei prevedono un arco temporale che varia da un anno (Padova, Firenze) a 5 anni (Torino).

La ricerca ha rivelato che gli Atenei di Palermo, Padova, Firenze, Pisa e Torino richiamano il principio della rotazione nell'assegnazione degli incarichi. In particolare, l'Università di Palermo indica le modalità con cui effettuare la rotazione del personale, con riferimento alle priorità da osservare, al periodo di training da effettuare, ai programmi formativi da realizzare, ecc..

In riferimento ai criteri di valutazione degli incarichi, meritano un'attenzione specifica gli Atenei di Pisa e Firenze, che adottano parametri e indicatori differenti a seconda che si tratti di graduare le Posizioni Organizzative e le Funzioni Specialistiche e di responsabilità da assegnare all'interno dell'Amministrazione Centrale o nei Dipartimenti. In particolare, l'Ateneo pisano nel dimensionamento delle PP.OO. all'interno dei Dipartimenti effettua un'ulteriore differenziazione tra posizioni amministrative e posizioni tecniche, utilizzando peculiari indicatori.

L'Ateneo di Bologna, dopo aver stabilito i requisiti minimi per il riconoscimento delle responsabilità ex art. 91, effettua il dimensionamento, impiegando *range* e punteggi diversi, di ciascu-

na tipologia di incarico da assegnare ex art. 91, co. 3 (personale D) ed ex art. 75 (personale EP) del vigente CCNL, ai fini della collocazione degli stessi incarichi nella relativa fascia di indennità di responsabilità/retribuzione di posizione.

L'Ateneo di Padova utilizza specifici indicatori per dimensionare le PP.OO. del personale EP.

I restanti Atenei utilizzano i medesimi indicatori, con pesi differenti, per la valutazione di tutti gli incarichi individuati.

Quanto alla verifica dei risultati dell'attività svolta dal personale titolare di incarichi di responsabilità, lo studio ha evidenziato che, rispetto al *quantum* dell'indennità attribuita al personale di categoria D (un terzo) e della retribuzione di risultato da corrispondere al personale di categoria EP (tra il 10 e il 30% della retribuzione di posizione), determinato dal vigente CCNL, gli Atenei di Bari e Torino hanno previsto le quote più basse:

- Torino: 1) un decimo della somma da attribuire al personale di cat. B, C e D; 2) la quota della retribuzione di risultato da corrispondere al personale di cat. EP, calcolata in punti percentuali sulla retribuzione di posizione (0-18%), è commisurata al punteggio di valutazione conseguito (da 50 a 100);
- Bari: il 10% del compenso individuale previsto per tutti gli incarichi individuati.

Riguardo al conferimento di ulteriori incarichi, si osserva che:

- gli Atenei di Pisa e Torino considerano, unicamente, il conferimento di incarichi aggiuntivi al personale di categoria EP;
- gli Atenei di Roma La Sapienza, Firenze, Napoli Federico II e Pa-

lermo (gli ultimi due considerano anche il conferimento di incarichi aggiuntivi al personale di categoria EP) prevedono l'eventuale (Firenze e La Sapienza utilizzano il termine "eccezionale") assegnazione di incarichi *ad interim* a tutte le unità di personale, stabilendone, in alcuni casi, la durata. La quota da corrispondere in caso di conferimento di incarichi *ad interim* stabilita dall'Università La Sapienza risulta essere la più bassa rispetto a quella determinata dagli altri Atenei: 10% in più della retribuzione di posizione per il personale di categoria EP e dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D;

- l'Ateneo di Bologna, dopo aver premesso che il personale è, di norma, titolare di una sola P.O., definisce le modalità di eventuali attribuzioni di incarichi aggiuntivi;
- l'Ateneo di Bari prevede l'attribuzione di cc.dd. "incarichi a

scavalco" (ulteriore incarico di posizione organizzativa/funzione specialistica), stabilendo la corresponsione di un'ulteriore indennità pari al 30% di quella stabilita per la fascia di appartenenza del nuovo incarico.

Infine, in merito all'indennità di responsabilità e alla retribuzione di posizione, si evidenzia *in primis* che solo alcuni Atenei dettagliano, nei rispettivi contratti integrativi, l'entità dei compensi delle fasce retributive previste, mentre altri si limitano a indicare gli importi minimi e massimi degli stessi compensi. Non si è tenuto conto degli importi stabiliti dall'Università di Milano, considerando che gli stessi saranno oggetto di rinegoziazione con riferimento alla messa a regime del sistema delle indennità. L'esame dei contratti integrativi vigenti ha consentito di evidenziare, sulla base dei dati acquisiti, gli importi massimi e minimi più elevati e quelli meno elevati stabiliti per gli incarichi assegnati al personale inquadrato nelle varie categorie:

	EP		B, C, D	
	min	max	min	max
Palermo, Torino		12.912,00		
Pisa	5.100,00			
Bari				6.590,00
Napoli			3.600,00	

	EP		B, C, D	
	min	max	min	max
Bologna		7.636,36		
Torino, Roma, Padova	3.099,00			
Firenze				3.000,00
Catania			600,00	

	FUNZIONI SPECIALISTICHE/ DI RESPONSABILITÀ	
	min	max
Bari	1.500,00	1.950,00
Firenze	500,00	1.000,00
Palermo	1.500,00	

Abstract

L'obiettivo dello scritto è stato quello di osservare i modelli organizzativi dei servizi amministrativi e tecnici vigenti nei Mega Atenei (aventi un numero di iscritti superiore a 40.000), al fine di effettuare un raffronto delle varie realtà esaminate. Lo studio ha richiesto la raccolta e l'analisi del materiale documentale presente nei siti web degli stessi Atenei, la predisposizione e la compilazione di apposite griglie di rilevazione dei dati, nonché la redazione della Relazione finale.

The objective of the paper was to observe the organizational models of administrative and technical services in force in the Mega Universities (with a number of registered members over 40,000), in order to compare the various entities examined. The study required the collection and analysis of the documentation material present on the websites of the same Universities, the preparation and compilation of appropriate data collection grids, as well as the preparation of the final report.