



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Area Direzionale  
Servizio Programmazione e controllo

## IL DIRETTORE GENERALE

- Visto il CCNL normativo 2006 – 2009 economico 2006 – 2007 del comparto Università e, in particolare, l'art. 76;
- Visto l'atto di organizzazione amministrativa e tecnica, emanato con DDG n. 5122 del 29.12.2017, in particolare, l'art. 21 e l'allegato 3

## DECRETA

1. La pesatura di cui all'art. 21 dell'atto di organizzazione amministrativa e tecnica, per i Servizi della Direzione Generale e di CeDIA è effettuata applicando i criteri di cui all'allegato 3 di detto atto con le modalità di cui all'allegato 1 del presente decreto.

2. Per il triennio 2018-2020, o fino a sopravvenuti mutamenti organizzativi se precedenti, a seguito dell'applicazione dei criteri, i Servizi della Direzione Generale e di CeDIA sono inseriti nelle fasce che risultano nell'allegato 2.

3. Per lo stesso periodo alle fasce sono attribuiti i seguenti valori economici, comprensivi della retribuzione di posizione minima di € 3.099:

Fascia I	€ 10.000
Fascia II	€ 8.000
Fascia III	€ 6.500

4. Per lo stesso periodo alle restanti posizioni e funzioni, se conferite a personale di categoria EP, sarà attribuita una retribuzione di posizione, comprensiva di quella minima di € 3.099, pari a:

Capo Settore, Capo Ufficio, Responsabile Sportello	€ 4.500
Segretario Amministrativo/Direttore di Centro	€ 5.000
Direttore di Biblioteca di Scuola	€ 5.500
Coordinatore Tecnico	€ 5.000
Funzioni specialistiche	€ 3.750

5. I valori economici della retribuzione di posizione associati alle singole posizioni potranno essere proporzionalmente aumentati o ridotti in base alla capienza del relativo fondo.

Genova, 29.12.2017

IL DIRETTORE GENERALE

firmato digitalmente

## CRITERI DELLA PESATURA DEI SERVIZI AREE DIRIGENZIALI E CEDIA

		<b>PESO</b>
<b>DIMENSIONE ORGANIZZATIVA</b>	COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA	10%
	RUOLO STRATEGICO	15%
	RESPONSABILITÀ GIURIDICA ED ECONOMICA	15%
<b>DIMENSIONE PROFESSIONALE</b>	COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI	15%
	COMPETENZE GESTIONALI	15%
	COMPETENZE RELAZIONALI	15%
	COMPETENZE D'INNOVAZIONE	15%
	<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

### I) DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

#### A. COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

1	Complessità minima prevista per un Servizio
2	Servizio con numerose unità organizzative
3	Servizio con numerose attività non omogenee
4	Servizio con numerose unità organizzative e numerose attività non omogenee
5	Servizio con attività complesse e non omogenee

#### B. RUOLO STRATEGICO

1	Ruolo minimo previsto per un Servizio
2	Ruolo rilevante che non concorre al perseguimento delle strategie di missione
3	Ruolo rilevante che concorre indirettamente al perseguimento delle strategie di missione
4	Ruolo rilevante che concorre direttamente al perseguimento delle strategie di missione
5	Ruolo rilevante che concorre alla definizione delle strategie di missione

#### C. RESPONSABILITÀ GIURIDICA ED ECONOMICA

1	Responsabilità minima prevista per un Servizio
---	--

2	Responsabilità giuridica e gestionale con rischio occasionale di incorrere in sanzioni in caso di errori
3	Responsabilità giuridica e gestionale con rischio apprezzabile di incorrere in sanzioni in caso di errori
4	Responsabilità giuridica e gestionale con rischio significativo di incorrere in sanzioni in caso di errori
5	Responsabilità giuridica e gestionale con rischio elevato di incorrere in sanzioni in caso di errori

## II) DIMENSIONE PROFESSIONALE

Viene utilizzato il dizionario delle competenze in uso.

### A. COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

- a) Area normativa-giuridica
- b) Area tecnico-informatica
- c) Area tecnico-specialistica
- d) Area procedurale-gestionale
- e) Area sicurezza sul lavoro
- f) Area linguistica
- g) Area supporto alla didattica e orientamento
- h) Area supporto alla ricerca
- i) Area bibliotecaria-documentale-archivistica
- l) Area economico-finanziaria-contabile

Le competenze TECNICO PROFESSIONALI costituiscono le conoscenze e le capacità specifiche connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali o alla copertura di determinate posizioni lavorative. Vengono di seguito indicati i principali ambiti di conoscenza riconducibili a ciascuna area di competenza.

#### AREA NORMATIVA-GIURIDICA

1. Elementi di normativa comunitaria
2. Elementi di diritto civile e privato
3. Elementi di diritto amministrativo
4. Elementi di diritto processuale civile ed amministrativo
5. Diritto tributario
6. Principi e tecniche di interpretazione delle norme
7. Principi e tecniche di normazione
8. Tecniche di semplificazione normativa

#### AREA TECNICO-INFORMATICA

1. Strumenti applicativi informatici di base
2. Strumenti applicativi professionali
3. Strumenti applicativi di Ateneo (CINECA, in house, altri)
4. Applicazioni web
5. Web design
6. Strumenti di rete
7. Modelli e tecniche di disegno e gestione architetture sistemi informativi

8. Modelli e tecniche di progettazione, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse
9. Infrastrutture tecnologiche (server)
10. Infrastrutture tecnologiche (pc)
11. Infrastrutture di rete
12. Modelli e tecniche di progettazione e-learning
13. Linguaggi e metodologie di programmazione
14. Elementi e tecniche di sicurezza informatica
15. Tecniche di gestione e manutenzione delle apparecchiature informatiche

#### AREA TECNICO-SPECIALISTICA

##### *COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE*

1. Tecniche e metodi di comunicazione istituzionale e pubbliche relazioni
2. Tecniche e metodi di comunicazione interna e organizzativa
3. Tecniche e metodi di promozione e marketing
4. Metodi di organizzazione, gestione eventi, cerimoniale
5. Metodi e strumenti delle forme di partecipazione

##### *EDILIZIA E LOGISTICA*

1. Elementi di normativa e tecnica in materia di costruzioni
2. Elementi di normativa e tecnica in materia di impiantistica
3. Elementi di normativa e tecnica in materia di energia
4. Tecniche di progettazione di interventi di costruzione, conservazione e adattamento
5. Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale
6. Tecniche di redazione documentazione e rendicontazione tecnica
7. Tecniche di gestione e manutenzione degli spazi
8. Tecniche di gestione e manutenzione delle apparecchiature tecniche

##### *TECNICO SCIENTIFICA*

1. Tecniche di laboratorio generali
2. Tecniche di laboratorio di architettura
3. Tecniche di laboratorio di bioingegneria
4. Tecniche di laboratorio di biologia
5. Tecniche di laboratorio di chimica
6. Tecniche di laboratorio di energia
7. Tecniche di laboratorio di farmacia
8. Tecniche di laboratorio di fisica
9. Tecniche di laboratorio di geologia
10. Tecniche di laboratorio di informatica
11. Tecniche di laboratorio di ingegneria dei sistemi
12. Tecniche di laboratorio di matematica
13. Tecniche di laboratorio di materiali da costruzione
14. Tecniche di laboratorio di meccanica
15. Tecniche di laboratorio di medicina
16. Tecniche di laboratorio di robotica
17. Tecniche di gestione e manutenzione delle apparecchiature tecnico-scientifiche

##### *ORGANIZZAZIONE, PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE*

1. Metodi e strumenti di analisi dei dati

2. Metodi e strumenti di analisi statistica
3. Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione
4. Analisi, disegno e progettazione organizzativa
5. Metodi, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi
6. Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing sui processi
7. Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo delle risorse umane
8. Tecniche e strumenti di project management
9. Metodi e tecniche di analisi PEST

#### AREA PROCEDURALE-GESTIONALE

1. Elementi di organizzazione dell'Ateneo e regolamenti
2. Elementi di normativa europea e nazionale e tecniche in materia di contratti pubblici
3. Tecniche di analisi di mercato
4. Tecniche di merceologia
5. Tecniche di acquisto sul mercato elettronico e Consip
6. Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti
7. Elementi di gestione giuridica del patrimonio
8. Normativa, strumenti e processi di amministrazione del personale

#### AREA SICUREZZA SUL LAVORO

1. Elementi normativi e tecniche di gestione della sicurezza
2. Tecniche e metodi di valutazione e gestione del rischio
3. Normativa e regole in materia di standard di sicurezza
4. Tecniche e metodi di rilevazione fabbisogni di messa a norma
5. Elementi normativi e tecniche di strumenti di gestione rifiuti

#### AREA LINGUISTICA

1. Lingua Inglese
2. Lingua Francese
3. Lingua Spagnola
4. Lingua Tedesca
5. Lingua Araba
6. Lingua Cinese
7. Altre Lingue

#### AREA SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ORIENTAMENTO

1. Elementi di normativa in materia di offerta formativa e accreditamento dei corsi di studio (sistema AVA)
2. Tecniche di monitoraggio e valutazione della didattica (sistema AVA)
3. Tecniche e metodi in materia di servizi amministrativi agli studenti
4. Elementi di normativa e tecniche di gestione in materia di carriere degli studenti
5. Elementi di normativa in materia di contribuzione studentesca
6. Elementi di normativa sul diritto allo studio
7. Strumenti e metodi di orientamento in entrata
8. Tecniche di progettazione e monitoraggio di azioni informative e divulgative per l'orientamento in entrata
9. Strumenti e metodi di orientamento in itinere
10. Tecniche di career guide e counseling
11. Strumenti e metodi di orientamento in uscita
12. Strumenti e metodi di Placement

13. Metodi di sostegno ai soggetti diversamente abili o con difficoltà
14. Normativa in materia di mobilità internazionale

#### AREA SUPPORTO ALLA RICERCA

1. Tecniche di monitoraggio e diffusione delle opportunità di finanziamento della ricerca
2. Tecniche di redazione progetti di ricerca
3. Tecniche di gestione progetti di ricerca
4. Tecniche di rendicontazione dei progetti di ricerca
5. Elementi normativi e tecniche in materia di valutazione della ricerca (VQR)
6. Elementi normativi e tecniche in materia di valutazione della ricerca (Sistema AVA)
7. Tecniche di monitoraggio e diffusione delle opportunità di finanziamento del trasferimento tecnologico
8. Tecniche di gestione giuridica ed economica della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico

#### AREA BIBLIOTECARIA

1. Elementi di organizzazione e gestione di biblioteche
2. Tecniche e metodi di servizi di biblioteca
3. Tecniche e metodi di catalogazione della documentazione bibliografica cartacea e digitale
4. Tecniche e metodi dei servizi di reference e consulenza per la ricerca e consultazione della documentazione bibliografica cartacea e digitale
5. Tecniche e metodi di acquisizione e organizzazione della documentazione bibliografica cartacea e digitale
6. Modelli di gestione del patrimonio bibliotecario cartaceo e digitale
7. Modelli di organizzazione della fruizione della documentazione bibliografica digitale

#### AREA –DOCUMENTALE - ARCHIVISTICA

1. Elementi di organizzazione e gestione di archivi correnti, di deposito e storici
2. Tecniche e metodi di archivistica
3. Tecniche e metodi di accesso ai documenti d'archivio
4. Tecniche di analisi e gestione documentale
5. Tecniche di management dei flussi documentali
6. Modelli di gestione del Patrimonio archivistico
7. Modelli di gestione del "documento informatico"
8. Elementi del CAD

#### AREA ECONOMICO-FINANZIARIA-CONTABILE

1. Elementi di contabilità pubblica
2. Elementi di contabilità economico-patrimoniale
3. Elementi di contabilità finanziaria
4. Tecniche di analisi economico-finanziaria
5. Tecniche di budgeting
6. Tecniche di gestione del budget
7. Tecniche di reporting
8. Normativa in materia di finanza e tributi
9. Tecniche di gestione economica del patrimonio
10. Principi e tecniche di fund raising

I livelli di competenza tecnico professionale sono misurati utilizzando la scala del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)<sup>1</sup>:

LIVELLO	COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI
<b>livello 1</b>	<b>conoscenza generale di base</b>
<b>livello 2</b>	<b>conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio</b>
<b>livello 3</b>	<b>conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio</b>
<b>livello 4</b>	<b>conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio</b>
<b>livello 5</b>	<b>conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza</b>
<i>livello 6</i>	<i>conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi</i>
<i>livello 7</i>	<i>conoscenze altamente specializzate, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca; consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi</i>
<i>livello 8</i>	<i>le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi</i>

## **B. COMPETENZE GESTIONALI**

### **LAVORO DI GRUPPO**

Capacità di sentirsi parte del sistema organizzativo, contribuendo insieme a colleghi, collaboratori, gruppi di lavoro, altre strutture e propri responsabili alla realizzazione degli obiettivi comuni con disponibilità e spirito di collaborazione.

### **ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ**

Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni

Capacità di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.

### **PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE**

Capacità di definire gli obiettivi per i progetti da realizzare, le attività intermedie, i tempi e le risorse.

Capacità di analizzare e gestire i rischi.

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o altrui) utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse

Capacità di analizzare e gestire le criticità e di identificare appropriati interventi correttivi.

### **CONTROLLO E QUALITÀ**

Capacità di mettere in atto comportamenti finalizzati all'economicità dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.

Capacità di monitoraggio in itinere delle attività (proprie o altrui) per prevenire errori e individuare azioni correttive.

Capacità di controllo dei risultati delle attività (proprie o altrui) per garantire il risultato finale.

<sup>1</sup> Il quadro europeo delle qualifiche, in inglese "European Qualifications Framework" (generalmente abbreviato in EQF) è un sistema che permette di confrontare le qualifiche professionali dei cittadini dei paesi europei. Per "qualifica" si intende una certificazione formale rilasciata da un'autorità competente a conclusione di un percorso di formazione come attestazione di aver acquisito delle competenze compatibili agli standard stabiliti dal sistema educativo nazionale.

Capacità di analisi dei risultati (propri o altrui) per la valutazione periodica e l'identificazione di azioni di miglioramento.

Capacità di valutazione dei risultati (propri o altrui).

**GESTIONE DEI COLLABORATORI**

Capacità di guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro.

Capacità di delegare obiettivi e attività.

Le competenze richieste sono misurate secondo l'attività svolta dalla posizione:

1	Attività prevalentemente standardizzate
2	Attività massive prevalentemente standardizzate
3	Attività prevalentemente non standardizzate
4	Attività prevalentemente di miglioramento dei servizi esistenti
5	Attività prevalentemente di sviluppo di nuovi servizi

**C. COMPETENZE RELAZIONALI**

**COMUNICAZIONE**

Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio verbale e l'espressione non verbale rispetto alle diverse finalità della comunicazione.

Capacità di informare ed esporre fatti, raccogliere informazioni, convincere, motivare ed interessare.

Capacità di concepire e produrre documenti di varia natura con un uso corretto ed efficace del linguaggio rispetto alle finalità della comunicazione.

**RELAZIONE**

Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri.

Capacità di interazione.

Capacità di networking

**ORIENTAMENTO ALL'UTENTE**

Capacità di cogliere le esigenze dei clienti interni ed esterni.

Capacità di orientare la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze, coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.

**NEGOZIAZIONE**

Capacità di sfruttare i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione degli attori coinvolti.

**LEADERSHIP**

Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) e di avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, serietà, responsabilità, calore umano, energia e passione.

1	Relazioni prevalenti con gli Uffici dell'Ateneo
2	Relazioni prevalenti con utenti interni
3	Relazioni prevalenti con le Strutture Fondamentali e gli Organi centrali
4	Relazioni prevalenti con utenti esterni e ditte esterne
5	Relazioni prevalenti con altri soggetti terzi



## **D. COMPETENZE D'INNOVAZIONE**

### *INIZIATIVA*

Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza attendere indicazioni dagli altri e senza subire gli eventi.

### *PROBLEM SOLVING*

Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità e di valutare i fatti significativi.

Capacità di sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.

### *CAPACITA' DI DECISIONE*

Capacità di scegliere tra diverse alternative, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni

Capacità di riconoscere le priorità e agire di conseguenza

### *ORIENTAMENTO AL PERSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI*

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti.

Capacità di applicazione costante al raggiungimento dei risultati di competenza.

Capacità di essere efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati.

Capacità di implementazione di politiche e piani

### *VISIONE STRATEGICA E PENSIERO PROSPETTICO*

Capacità di comprendere il contesto organizzativo dell'ente e adattare ad esso le proprie azioni

Capacità di formulare ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione

Le competenze richieste sono misurate secondo l'attività svolta dalla posizione:

1	Attività che richieda un occasionale problem solving
2	Attività caratterizzata da costante problem solving
3	Attività caratterizzata da ampia autonomia di perseguimento degli obiettivi
4	Attività caratterizzata da una visione strategica nel proprio ambito
5	Attività caratterizzata da una visione strategica globale

## Allegato 2

SERVIZIO	AREA DIRIGENZIALE	FASCIA
SERVIZIO INTERVENTI ORDINARI	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA	I
SERVIZIO INTERVENTI STRAORDINARI	AREA SVILUPPO EDILIZIO	I
SERVIZIO ORIENTAMENTO	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE, ORIENTAMENTO, E-LEARNING	I
SERVIZIO GARE	AREA APPROVVIGIONAMENTI	I
SERVIZIO GESTIONE CONTRATTI	AREA SVILUPPO EDILIZIO	I
SERVIZIO SUPPORTO ALLA RICERCA	AREA RICERCA, TRASFERIMENTO E TECNOLOGICO	I
SERVIZIO SEGRETERIE STUDENTI	AREA DIDATTICA E STUDENTI	I
SERVIZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE	AREA DIDATTICA E STUDENTI	I
SERVIZIO ENERGIA	AREA CONSERVAZIONE EDILIZIA	I
SERVIZIO APPRENDIMENTO PERMANENTE	AREA APPRENDIMENTO PERMANENTE, ORIENTAMENTO, E-LEARNING	I
SERVIZIO SCUOLA DIPARTIMENTI POLITECNICI	UFFICI IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE	II
SERVIZIO SCUOLA DIPARTIMENTI DI SCIENZE MEDICHE E FARMACEUTICHE	UFFICI IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE	II
SERVIZIO INFRASTRUTTURE SISTEMISTICHE	CENTRO DATI, INFORMATICA E TELEMATICA DI ATENE0 (CEDIA)	II
SERVIZIO RETI E FONIA DI ATENE0	CENTRO DATI, INFORMATICA E TELEMATICA DI ATENE0 (CEDIA)	II
SERVIZIO SISTEMI A SUPPORTO DELLA DIDATTICA, DELLE BIBLIOTECHE E DEGLI STUDENTI	CENTRO DATI, INFORMATICA E TELEMATICA DI ATENE0 (CEDIA)	II
SERVIZIO BILANCIO E CENTRI AUTONOMI DI GESTIONE	AREA RISORSE E BILANCIO	II
SERVIZIO PREVIDENZA E PERSONALE CONVENZIONATO	AREA PERSONALE	II
SERVIZIO LEGALE E NORMAZIONE	AREA LEGALE E GENERALE	II
SERVIZIO PATRIMONIO, ENTI PARTECIPATI E CONVENZIONI	AREA LEGALE E GENERALE	II
SERVIZIO PROGETTAZIONE E SVILUPPO EDILIZIO	AREA SVILUPPO EDILIZIO	II
SERVIZIO SCUOLA DIPARTIMENTI DI SCIENZE MATEMATICHE FISICHE E NATURALI	UFFICI IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE	III
SERVIZIO SOFTWARE APPLICATIVO RISORSE UMANE E FINANZIARIE, RICERCA E TERZE PARTI	CENTRO DATI, INFORMATICA E TELEMATICA DI ATENE0 (CEDIA)	III
SERVIZIO SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENE0	UFFICI IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE	III
SERVIZIO SCUOLA DIPARTIMENTI DI SCIENZE SOCIALI E DI SCIENZE UMANISTICHE	UFFICI IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE	III
SERVIZIO GESTIONE SALUTE E SICUREZZA	UFFICI IN STAFF AL DIRETTORE GENERALE	III
SERVIZIO STATISTICO E VALUTAZIONE	AREA DIREZIONALE	III
SERVIZIO AFFARI GENERALI	AREA LEGALE E GENERALE	III
SERVIZIO TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE	AREA RISORSE E BILANCIO	III
SERVIZIO ALTA FORMAZIONE	AREA DIDATTICA E STUDENTI	III
SERVIZIO PERSONALE DOCENTE	AREA PERSONALE	III
SERVIZIO PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	AREA PERSONALE	III
SERVIZIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI ESTERNE	AREA DIREZIONALE	III
SERVIZIO INFORMAZIONE ISTITUZIONALE	AREA DIREZIONALE	III