



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

PROGETTO DI DEFINIZIONE  
DEI RUOLI E DELLE COMPETENZE

*Rev. 20 aprile 2015*

*A cura del Servizio Programmazione e controllo*

## INTRODUZIONE

IL SISTEMA DELLE COMPETENZE  
PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA  
ORDINAMENTO PROFESSIONALE  
FINALITA'

## METODOLOGIA

### DEFINIZIONI

ruolo  
competenze  
analisi

### MODELLI

modello professionale  
modello delle competenze  
famiglie professionali  
scheda di ruolo

### STRUMENTI DI RILEVAZIONE

intervista  
*focus group*  
questionario di rilevazione  
altri strumenti  
contesto

## IMPLEMENTAZIONE

STRUTTURA DEL PROGETTO



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

## PREDISPOSIZIONE DI UN PROGETTO

ANALISI DEI RUOLI DEL PERSONALE PRESSO LE NUOVE STRUTTURE

ANALISI DELLE COMPETENZE RICHIESTE DAI RUOLI RILEVATI

CREAZIONE DI UN DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E

ALL'ASSEGNAZIONE DI PERSONALE ALLE STRUTTURE

### IL SISTEMA DELLE COMPETENZE

Il presente progetto di definizione dei ruoli e delle competenze si propone quale continuazione della rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo, realizzata tra il 2010 e il 2011 con lo scopo di creare un “Sistema delle competenze di Ateneo”.

Nell’attuale momento di riforma degli assetti organizzativi delle Università, infatti, le strategie di organizzazione e gestione delle risorse umane non possono che adeguarsi a un modello più flessibile d’impiego del personale, orientato a favorirne la polivalenza professionale, in funzione anche del contenimento dei costi. L’analisi delle competenze necessarie all’organizzazione per il perseguimento dei propri obiettivi e, nel contempo, la valorizzazione delle competenze possedute dai dipendenti, si dimostrano essenziali per orientare l’azione amministrativa e tecnica al conseguimento dei risultati attesi.

Le metodologie che si descrivono in questo progetto mirano all’introduzione di un modello di progettazione per competenze dei ruoli professionali che incide, di riflesso, sulle complessive strategie di gestione delle risorse umane. Infatti il sistema delle competenze, oltre che il soddisfacimento delle esigenze sopra richiamate, consente di rendere visibili e trasparenti i percorsi che determinano le scelte organizzative e gestionali, favorendone la condivisione da parte dei soggetti coinvolti con effetti positivi sul clima organizzativo e, di conseguenza, sulla qualità dell’apporto del personale.

Al tempo stesso, il sistema delle competenze consente di attuare un’analisi puntuale del fabbisogno di figure professionali, assumendo quale passaggio fondamentale la verifica del patrimonio di professionalità in possesso del personale interno, così da coglierne efficacemente le potenzialità e gli ambiti di valorizzazione anche attraverso processi di formazione.

L’analisi delle posizioni di lavoro, finalizzata all’individuazione delle competenze necessarie per l’efficace copertura del ruolo, è diversa e più ampia dei tradizionali approcci metodologici di analisi delle posizioni di lavoro incentrati sulle mansioni.

Infatti, alla luce del contesto sopra illustrato, il quale richiede flessibilità nella gestione del personale e nello sviluppo dell’azione amministrativa e tecnica, le mansioni e i compiti non possono più rappresentare lo strumento idoneo attraverso cui organizzare il lavoro dei singoli e, al tempo stesso, lo strumento con cui i singoli si possano rapportare all’organizzazione.

Il concetto di competenza, intesa quale specifica capacità, abilità, conoscenza che l’individuo deve possedere e mettere in atto nel lavoro<sup>1</sup>, in un’organizzazione che agisce per processi per

---

<sup>1</sup> Vedi le definizioni successivamente fornite al paragrafo metodologia-definizioni.



il perseguimento dei propri obiettivi, diviene un essenziale strumento nella gestione delle risorse umane.

L'approccio metodologico basato sulle competenze si pone quindi in linea, dal punto di vista della cultura organizzativa, con il mutato contesto di azione della pubblica amministrazione più volte richiamato anche nei documenti relativi al ciclo della *performance*<sup>2</sup>. Aumentando la consapevolezza del ruolo rivestito nell'organizzazione, la motivazione, il senso di appartenenza, quali reali leve strategiche dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi erogati.

---

## PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

La definizione dei ruoli professionali non può essere effettuata in via esclusivamente astratta, ma deve tenere conto delle caratteristiche dell'organizzazione e del contesto in cui essa si trova, a maggior ragione in un momento, come quello attuale, di estrema transizione, in cui l'intera *governance* degli Atenei sta subendo, in ragione della cd "riforma Gelmini" e dell'attuazione dei conseguenti nuovi Statuti, cambiamenti epocali e ancora *in fieri* che incidono sull'organizzazione sia formale che sostanziale.

In particolare, ai Dipartimenti sono attribuite le funzioni finalizzate allo svolgimento, oltre che dell'attività di ricerca, anche delle attività didattiche e formative e la responsabilità della soddisfazione, compatibilmente con le proprie risorse di docenti, delle esigenze dei corsi di studio dell'Ateneo. Alle Scuole, invece, è attribuita la responsabilità dei servizi per gli studenti di riferimento secondo le direttive dell'Ateneo e, di concerto con i Dipartimenti interessati, l'attività di informazione e orientamento sui corsi di studio attivati.

Occorre, altresì, tener conto dell'impatto che la revisione della disciplina della contabilità, introdotta dalla L. 240/2010, ha sull'organizzazione.

In primo luogo, l'introduzione della contabilità economico patrimoniale ridefinisce i ruoli contabili del personale e le competenze necessarie al loro svolgimento. In secondo luogo, il bilancio unico, in presenza di strutture che conservano l'autonomia gestionale, comporta la creazione di una relazione equilibrata tra autonomia e gestione del bilancio.

Tale impatto, essendo il processo ancora *in fieri*, non può essere ad oggi interamente analizzato ed è, quindi, impossibile assumere quale unico elemento d'analisi la situazione pregressa, essendo richiesto un approccio non solo "analitico" ma anche "progettuale", il quale non si limiti a descrivere i ruoli attualmente rivestiti dal personale –che in parte divengono desueti una volta portato a termine il processo di riforma-, ma giunga a sintetizzare quali dovranno essere i ruoli nell'organizzazione in via di definizione.

---

<sup>2</sup> Vedi il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* e Piani della *Performance* 2011 e 2012.

Una progettazione organizzativa basata sulle competenze, in cui il *focus* è sulle persone e sulle loro capacità e conoscenze, presenta i seguenti vantaggi rispetto ad una progettazione basata sulle mansioni, in cui il *focus* è sul compito:

- un migliore collegamento con il *core business* (per le Università costituito da didattica e ricerca), in quanto permette di individuare, pianificare e dimensionare le competenze richieste rispetto ai servizi erogati;
- una maggiore flessibilità gestionale, in quanto si riesce meglio a bilanciare elementi di tipo individuale ed elementi di tipo organizzativo;
- una maggiore flessibilità organizzativa, in quanto la definizione del ruolo, non essendo una soluzione rigida, consente di semplificare la struttura formale.

Lo sviluppo di un sistema organizzativo fondato sulle competenze si basa su alcuni passaggi necessari:

- individuazione degli output (prodotti e servizi);
- individuazione dei relativi processi;
- individuazione dei ruoli professionali necessari a gestire i processi;
- individuazione delle competenze necessarie a rivestire i ruoli.

6

Partendo da una definizione di processo incentrata sul prodotto o servizio<sup>3</sup> erogato, una prima via per individuare i processi consiste nel partire dai principali servizi forniti e nell'aggregare progressivamente attorno a essi tutte le attività a loro correlate. Questa modalità porta all'individuazione dei processi primari, ossia di quelli che producono un risultato per l'esterno.

In particolare, nel caso dell'Università, i servizi primari come definiti dalla *mission* di Ateneo sono la didattica e la ricerca, forniti dalla componente accademica cui l'attività tecnica e amministrativa è di supporto. Tuttavia, i processi primari e quelli di supporto immediato non esauriscono l'attività dell'organizzazione, in quanto occorre tenere presenti quelle attività che, senza produrre, o essere direttamente di supporto, ai prodotti/servizi attesi, sono comunque essenziali per l'organizzazione, quali tipicamente la gestione del personale, la manutenzione degli impianti etc. Questi processi possono essere definiti processi di mantenimento del sistema e possono essere individuati partendo dall'esame delle risorse utilizzate per i processi primari: per ogni risorsa è infatti presumibile l'esistenza di un processo per gestirla.

In un momento, come detto, di profondo cambiamento, è opportuno porre l'attenzione su un numero limitato di "grandi processi", in un'ottica di generalità molto alta. Non si dovrebbero

---

<sup>3</sup> Esistono diverse definizioni di processo. A titolo di esempio una definizione intende per processo un insieme di attività tra loro interrelate, finalizzate alla realizzazione di un risultato definito e misurabile (prodotto o servizio) che contribuisce al raggiungimento della missione dell'organizzazione e che trasferisce valore all'utente. Esso richiede l'impiego di risorse. Il processo si distingue sia dalla procedura sia dal procedimento.



individuare più di 8-10 grandi processi che si pongono ad un livello intermedio tra quello delle strategie e quello operativo<sup>4</sup>.

E' da privilegiare l'inclusione rispetto alla differenziazione. Ciò consente di individuare elementi omogenei, evitando un'eccessiva parcellizzazione ed evidenziando gli elementi più significativi<sup>5</sup>, e di liberarsi nel contempo dal retaggio della precedente visione "per compiti".

E' poi possibile individuare delle posizioni nell'organizzazione che contribuiscano alla gestione dei grandi processi individuati, cui corrispondono dei ruoli, e ancor prima delle famiglie professionali, che, coerentemente, sono in numero assai limitato, e hanno una funzione propedeutica alla successiva definizione.

Il percorso metodologico si completa con l'analisi e la valutazione delle competenze necessarie e indispensabili per l'efficace interpretazione dei ruoli individuati, condotte con uno specifico metodo di valutazione delle competenze.

## ORDINAMENTO PROFESSIONALE

Il processo di privatizzazione del rapporto di lavoro, iniziato nel 1993, comporta la necessità di definire il contenuto della prestazione lavorativa in modo nuovo rispetto al precedente sistema delle qualifiche funzionali. In particolare, il nuovo ordinamento Professionale introdotto con il CCNL di comparto del 2000 ha introdotto nelle Università un sistema di classificazione del personale per aree e categorie, non prevedendo un contenuto descrittivo delle attività da svolgere (il cosiddetto "mansionario"), ma solo il grado di autonomia e di responsabilità relativo a ciascuna categoria.

7

### ART. 78 – IL SISTEMA DI CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

(Art.55 CCNL 9.8.2000)

1. Il sistema di classificazione del personale è articolato in quattro categorie, di cui una riservata alle elevate professionalità, denominate rispettivamente B, C, D, EP (Elevate Specifiche Tipologie Professionali).
2. Alle categorie professionali corrispondono insiemi affini di competenze, conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una gamma di attività lavorative, descritte, secondo il diverso grado di autonomia e di responsabilità, attraverso apposite declaratorie, articolate nelle aree riportate nell'allegato A.
3. Ai sensi dell'art. 52 del d.lgs. n. 165/2001, all'interno di ciascuna categoria e area tutte le mansioni sono esigibili in quanto professionalmente equivalenti fatte salve quelle per il cui esercizio siano previste specifiche abilitazioni professionali e previa, quando occorra, apposita formazione professionale. L'assegnazione di mansioni equivalenti costituisce atto di esercizio del potere determinativo dell'oggetto del contratto di lavoro.
4. L'assegnazione temporanea di mansioni proprie delle categoria immediatamente superiore costituisce il solo atto lecito di esercizio del potere modificativo. Essa è regolata dall'art. 52 del D. Lgs. n.165/2001, come integrato dall'art. 24 del presente CCNL.

<sup>4</sup> Questo è l'approccio adottato nell'analisi organizzativa effettuata nel 2012 nell'ambito della Direzione Generale cui il presente lavoro deve molte premesse metodologiche e cui è strettamente collegato.

<sup>5</sup> Legge di Pareto "Il 20 per cento di un qualsiasi insieme occupa sempre l'80 per cento dello spazio o del tempo a sua disposizione" o meglio "la maggior parte degli effetti è dovuta a un numero ristretto di cause".

5. L'accesso a ciascuna categoria avviene nella posizione economica iniziale con progressioni economiche all'interno di ciascuna categoria secondo quanto previsto dall'art. 79 del presente CCNL. In via eccezionale, l'accesso può avvenire nella posizione B3, anziché all'iniziale B1, per particolari professionalità che richiedono ulteriori requisiti in relazione alla specificità dell'attività lavorativa, come previsto dall'art. 80, comma 4.

6. Per l'accesso alle categorie, fatto salvo quanto previsto dall'art. 80, commi 2 e 4, sono richiesti i titoli di studio descritti nella Tabella A.

7. In caso di passaggio tra categorie al dipendente viene attribuito il trattamento tabellare iniziale previsto per la nuova categoria. Qualora il trattamento tabellare economico in godimento, acquisito per effetto della progressione economica nella precedente categoria, risulti superiore al trattamento tabellare iniziale della nuova categoria, il dipendente è collocato nella corrispondente posizione economica immediatamente inferiore della nuova categoria e conserva a titolo personale la differenza retributiva, assorbibile in caso di ulteriore progressione verticale.

8. Al personale proveniente per processi di mobilità da altre Amministrazioni del comparto resta attribuita la categoria e la posizione economica conseguite nell'Amministrazione di provenienza.

## ALLEGATO A

CATEGORIA		AREA	MANSIONI	TITOLO DI STUDIO RICHIESTO PER L'ACCESSO
B		amministrativa servizi generali e tecnici socio-sanitaria	Grado di autonomia: svolgimento di compiti sulla base di procedure prestabilite  Grado di responsabilità: relativa alla corretta esecuzione delle procedure	titolo di studio di scuola d'obbligo più eventuale qualificazione professionale
C		amministrativa tecnica tecnico-scientifica ed elaborazione dati socio-sanitaria biblioteche	Grado di autonomia: svolgimento di attività inerenti procedure, con diversi livelli di complessità, basate su criteri parzialmente prestabiliti;  Grado di responsabilità relativa alla correttezza complessiva delle procedure gestite	diploma di scuola secondaria di secondo grado
D		amministrativa gestionale tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati socio-sanitaria	Grado di autonomia: svolgimento di funzioni implicanti diverse soluzioni non prestabilite  Grado di responsabilità: relativa alla correttezza tecnico e/o gestionale delle soluzioni adottate	diploma di laurea



		biblioteche		
		amministrativa – gestionale	Grado di autonomia: relativa alla soluzione di problemi complessi di carattere organizzativo e\o professionale	laurea e abilitazione professionale ovvero laurea e particolare qualificazione professionale
EP		tecnica, tecnico - scientifica ed elaborazione dati		
		medico - odontoiatrica e socio-sanitaria	Grado di responsabilità: relativo alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti.	
		biblioteche		

In questo modo si viene a creare un ampio spazio di autonomia in tema di definizione del sistema dei ruoli professionali e descrizione del contenuto della prestazione lavorativa, che non si riscontra in altri comparti in cui i contratti nazionali collettivi definiscono dei “profili professionali” con un relativo contenuto, ad eccezione del comparto degli enti locali.

In tale situazione, si rende necessario adottare strumenti di analisi, descrizione e classificazione del lavoro il più possibile chiari e coerenti con l’organizzazione, ma anche ben strutturati e attentamente comunicati, in modo da coniugare chiarezza delle regole e flessibilità nella gestione del personale.

La descrizione dei ruoli dovrà essere strutturata così da consentire di definire correttamente le prestazioni richieste, ma anche in modo da rendere trasparente e univoca la classificazione del ruolo all’interno della griglia di classificazione definita dalla precedente tabella, salva la possibilità di *overlapping* (sovrapposizione) di un ruolo tra più categorie.

I criteri in base ai quali classificare i diversi ruoli possono essere di natura mista, in quanto le declaratorie indicano sia elementi che caratterizzano il lavoro da svolgere, sia elementi relativi alle conoscenze e competenze necessarie per svilupparlo.

Un aspetto importante è quello dell’esigibilità delle mansioni, vale a dire della possibilità, da parte del datore di lavoro, di modificare in un dato momento la mansione del lavoratore prevista dall’art. 78, comma 3, del CCNL:

*Ai sensi dell’art. 52 del d.lgs. n. 165/2001, all’interno di ciascuna categoria e area tutte le mansioni sono esigibili in quanto professionalmente equivalenti fatte salve quelle per il cui esercizio siano previste specifiche abilitazioni professionali e previa, quando occorra, apposita formazione professionale. L’assegnazione di mansioni equivalenti costituisce atto di esercizio del potere determinativo dell’oggetto del contratto di lavoro.*

L’inciso “in quanto professionalmente equivalenti” pone quindi la condizione dell’effettiva equivalenza delle mansioni.

Poiché l'equivalenza delle mansioni non è definita da norme, la giurisprudenza ne ha delimitato l'ambito riconoscendo una tutela sostanziale della professionalità attuale e potenziale del lavoratore: si ravvisa l'equivalenza delle mansioni qualora la modifica della mansione non depauperi o limiti lo sviluppo professionale del dipendente.

Anche in considerazione di tale aspetto, diventa quindi necessario che la descrizione del ruolo non si limiti a elencare i compiti ma individui, attraverso una corretta descrizione, la professionalità richiesta per il loro svolgimento e le sue evoluzioni possibili.

Ciò conferma l'idoneità della metodologia delle competenze che consente di disegnare ruoli ampi, basati sulla descrizione delle competenze necessarie.

In questo modo l'equivalenza di mansioni potrà in buona parte essere inserita all'interno del ruolo, facendo sì che comprenda situazioni tra loro anche significativamente diverse. La creazione di un sistema che preveda un numero ridotto di ruoli con contenuti ampi, che si intende adottare, sarà, quindi, utile anche alla gestione della equivalenza.

Inoltre, la definizione dei ruoli costituisce un'importante opportunità di sviluppo organizzativo in quanto, soprattutto nell'attuale momento di transizione, consente di adeguare i sistemi di gestione del personale alla revisione dell'assetto organizzativo.

Infatti, definire grandi processi, famiglie professionali e ruoli consente di attivare analisi utili alla verifica dei fabbisogni di personale, alla selezione, al reclutamento, alla determinazione del fabbisogno formativo, alla valutazione.

10

E' da evitare un grado di dettaglio eccessivo, ossia un numero di ruoli elevato che, anziché privilegiare gli elementi comuni, valorizzi quelli differenti, al fine di evitare lo svilupparsi di fenomeni di rigidità organizzativa e rivendicazioni, favorendo così il ritorno ad una cultura di tradizione pubblicistica in cui il contenuto del lavoro è descritto aprioristicamente in modo dettagliato.

---

## FINALITA'

Le finalità del processo, come risulta da quanto sopra descritto, sono molteplici e riguardano sia l'organizzazione che le persone.

A livello strategico, l'analisi e la definizione dei ruoli sono di supporto a:

- definire i rapporti formali (rapporti gerarchico/funzionali) tra le diverse componenti organizzative;
- fluidificare e regolare i processi decisionali;
- fluidificare e regolare i processi operativi definendo i flussi di attività trasversali tra i diversi sistemi procedurali;



- comunicare e condividere l’assegnazione di responsabilità e le attese specifiche per ciascun ruolo;
- identificare e/o verificare il ruolo del titolare del ruolo in termini di conoscenze, esperienze, capacità relazionali e di iniziativa;
- fornire le informazioni necessarie ad identificare gli obiettivi assegnabili ed il livello di influenza/responsabilità, in coerenza con le attività svolte nei processi operativi/gestionali ed i collegamenti interfunzionali.

A livello operativo, per l’organizzazione è in primo luogo positivo l’impatto sullo sviluppo organizzativo, in particolare in relazione alla valutazione delle prestazioni e la formazione.

Dal punto di vista della valutazione delle prestazioni, la definizione dei ruoli consente la creazione di schede di valutazione differenziate per quanto attiene alle competenze organizzative richieste, le quali forniscono il metro di valutazione per le quelle effettivamente dimostrate dal dipendente nel corso dell’anno.

Inoltre, la definizione dei ruoli facilita un’analisi dei fabbisogni formativi coerente con le esigenze organizzative, in modo tale da definire i *target*, gli obiettivi formativi e le modalità didattiche dei relativi interventi in base ai ruoli rivestiti dai dipendenti. Le iniziative di aggiornamento e riqualificazione professionale possono essere infatti progettate in funzione della *performance* attesa da chi riveste un determinato ruolo -e quindi necessita di determinate competenze- e somministrate in forma maggiormente mirata e calibrata, in quanto è più agevole rilevare i *gap* formativi, riferiti tanto agli aspetti propriamente tecnico-professionali (conoscenze) che agli aspetti attitudinali (capacità, comportamenti) evidenziati dai singoli.

11

La definizione dei ruoli costituisce anche un elemento utile per la pesatura delle diverse posizioni organizzative (ossia posizioni, funzioni ed incarichi di cui agli artt. 91 e 75 del CCNL). Infatti, definiti tutti ruoli all’interno dell’organizzazione, sarà possibile stabilire, in modo oggettivo e trasparente, il peso relativo di quelli che corrispondono ad una posizione organizzativa, sulla base della complessità, la responsabilità e il fabbisogno di innovazione.

In aggiunta, il processo può portare benefici alla gestione delle risorse umane, in particolare in relazione alla rilevazione qualitativa dei fabbisogni di personale e agli sviluppi di carriera.

In questo modo è possibile bandire concorsi per l’accesso dall’esterno e dall’interno mirati per ruoli specifici e non solo per area e categoria. In questo modo, il personale assunto sarà da subito in possesso delle necessarie competenze per svolgere le attività, riducendo i tempi di inserimento lavorativo.

E’ altresì possibile una gestione efficace e trasparente della mobilità interna che consenta il *matching* tra le competenze possedute dal dipendente trasferito e quelle richieste dalla posizione vacante.

Per i singoli, il processo ha quale più importante conseguenza la conoscenza trasparente delle attese che l'organizzazione ha nei suoi confronti. In particolare:

- contiene e riduce l'ansia originata dall'incertezza dei comportamenti delle altre persone;
- rende prevedibili le attese di comportamento nelle relazioni interindividuali.

Ogni dipendente, potrà quindi conoscere cosa ci si aspetta da lui e vedere utilizzate e valorizzate le competenze possedute.



## DEFINIZIONI

### RUOLO

Il ruolo può essere definito come l'“insieme delle norme e delle aspettative che convergono su un individuo in quanto assegnatario di una determinata posizione all'interno di una organizzazione”<sup>6</sup>.

Il ruolo comprende l'insieme di attività richieste a chi ricopre una determinata posizione nell'organizzazione, le quali si caratterizzano per i risultati da raggiungere, le relazioni che si costituiscono, le aspettative che si determinano nonché le competenze necessarie.

Il ruolo, come modello di comportamento, è costituito da attività, modi di svolgimento, risultati da conseguire, relazioni, atteggiamenti; le relative aspettative sono riferite non alla persona ma alla funzione organizzativa specifica che deve svolgere chi ricopre il ruolo.

Il ruolo è solitamente analizzato sotto diversi aspetti:

- il ruolo prescritto, cioè come dovrebbe essere, ossia la definizione delle competenze, delle responsabilità delle finalità;
- il ruolo atteso, ossia le attese di comportamento, come il ruolo dovrebbe essere agito, ossia le competenze organizzative oggetto di valutazione;
- il ruolo percepito, interpretazioni e percezioni, ossia la dimensione psicologica dell'individuo e del gruppo;
- il ruolo agito, ossia come è nella realtà, come il singolo ha effettivamente interpretato il ruolo<sup>7</sup>.

**In questa sede, si utilizzerà il termine ruolo come ruolo prescritto e atteso, che prescinde dalle caratteristiche o dalle prestazioni effettive dei titolari e descrive oggettivamente gli elementi che lo definiscono.**

### COMPETENZE

Le definizioni di competenze sono molteplici, riportiamo di seguito quelle maggiormente in uso:

- caratteristiche intrinseche dell'individuo atte a migliorare la prestazione lavorativa, (Boyatzis, 1982);

<sup>6</sup>Jackson, Schuler, 1987

<sup>7</sup>Alastra, 2008.

- qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali (Quaglino, 1990);
- insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, necessario ad esplicitare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo (Pellerey, 1983);
- categorie delle competenze sapere, saper essere, saper fare;
- tipologie delle competenze (ISFOL, 1998):
  - *di base*: conoscenze di carattere generale e capacità tecniche fondamentali per poter svolgere qualsiasi attività o rivestire qualsiasi posizione lavorativa;
  - *tecnico professionali*: conoscenze e capacità specifiche connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali o rivestire determinate posizioni lavorative;
  - *trasversali*: capacità e conoscenze trasversali, non connesse a una specifica attività o posizione lavorativa, e che possono essere pertanto applicate in più ambiti lavorativi.
- competenze organizzative: competenze dimostrate dal dipendente nell'ambito dell'organizzazione

**In questa sede si adottano:**

- **la definizione di competenza come “qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali”;**
- **la suddivisione in tipologie “tecnico-professionali, trasversali, organizzative”, dando per scontate quelle di base;**
- **la definizione di competenza organizzativa, quale “comportamento atteso da un individuo all'interno di un'organizzazione”.**

14

**ANALISI**

---

L'analisi dei ruoli può essere definita come una procedura sistematica di raccolta di informazioni dettagliate e oggettive su ogni ruolo all'interno di un'organizzazione. Tramite tale procedura il contenuto di ogni ruolo organizzativo viene analizzato e descritto in un documento strutturato.

Ai nostri fini, sono quindi da considerare i seguenti elementi minimi per definire un ruolo: posizione, finalità, responsabilità e autonomia, risultati, competenze richieste, relazioni.

La natura del progetto, inoltre, prevede che oltre all'analisi si proceda alla definizione dei ruoli ritenuti necessari.

**Come detto è, quindi, impossibile, e inopportuno, assumere quale unico elemento d'analisi la situazione organizzativa attuale, essendo richiesto un atteggiamento non solo “analitico” ma anche “progettuale”, ossia che non si limiti a descrivere i ruoli attualmente rivestiti dal personale, ma giunga a sintetizzare quali dovrebbero essere i ruoli nell'organizzazione in via di definizione.**



---

## MODELLI

### MODELLO PROFESSIONALE

---

E' necessario definire un modello professionale che tenga conto dell'articolazione e dello sviluppo delle figure professionali, sia in relazione alle competenze che il ruolo richiede, sia ai processi coinvolti.

Per quanto attiene alle competenze è possibile individuare una “**dimensione gestionale**” che è caratterizzata dall'ampiezza delle competenze richieste, con una netta prevalenza delle competenze trasversali su quelle tecnico professionali.

La “**dimensione professionale**”, al contrario, è caratterizzata dalla profondità e strategicità di competenze, per lo più tecniche, correlate.

Per i ruoli che non richiedono né una particolare ampiezza delle competenze, né una particolare profondità, si adotterà il termine di “**dimensione operativa**”.

Per quanto attiene ai grandi processi si propone di differenziare i ruoli sulla base delle finalità, coerentemente alla funzione organizzativa in cui è inserito in relazione all' input/output e al suo fruitore. L'appartenenza a un processo implica aspettative definite in termini di comportamenti organizzativi.

15

Si propone di prevedere 4 tipologie di finalità<sup>8</sup>:

1. **INTEGRAZIONE**: finalità di supporto all'organizzazione attraverso interazioni con un cliente solo interno cui sono fornite soluzioni finalizzate al miglioramento dell'efficienza, efficacia e qualità;
2. **GESTIONE**: finalità di supporto burocratico/gestionale all'ente attraverso l'elaborazione di informazioni e dati per un cliente interno a fronte di input e output definiti;
3. **COLLEGAMENTO**: finalità di supporto all'organizzazione favorendo la comunicazioni tra clienti solo interni.
4. **SERVIZIO** finalità di supporto alla realizzazione del servizio finale collegato alla *mission* (didattica e ricerca);
5. **RELAZIONI ESTERNE**: finalità di interfacciamento con il cliente esterno per fornire/ottenere un prodotto/servizio.

---

<sup>8</sup> Vedi anche le esperienze del gruppo interuniversitario Everest.

Infine, per quanto attiene alle attività svolte da chi riveste il ruolo è necessario giungere ad una formulazione che, tenendo conto degli elementi sopra descritti, le definisca sinteticamente, in termini di **risultati** e non di compiti.

Infatti, il nuovo ordinamento professionale, e il conseguente sistema dei ruoli, hanno il compito di determinare lo spazio organizzativo affidato ad una persona, lasciando alla stessa il compito di individuare, nell'ambito della responsabilità e autonomia previsti contrattualmente, il comportamento adeguato alle situazioni concretamente in atto.

## MODELLO DELLE COMPETENZE

Al fine di integrare il presente progetto con quello di rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo implementato nel 2010 e nel 2011, si ritiene opportuno utilizzare un modello di competenze che evidenzia la distinzione tra competenze tecnico-professionali, trasversali e organizzative.

Attualmente, il dizionario<sup>9</sup> adottato per la rilevazione dei fabbisogni formativi suddivide le competenze tecnico-professionali in base alle seguenti aree:

Competenze tecnico-professionali
normativa-giuridica
tecnico-informatica
tecnico-specialistica
procedurale-gestionale
sicurezza sul lavoro
linguistica
supporto alla didattica e orientamento
supporto alla ricerca
bibliotecaria-documentale-archivistica
economico-finanziaria-contabile
Competenze trasversali <sup>10</sup>
area di orientamento al servizio
area di integrazione organizzativa
area di integrazione nei processi
area di orientamento al risultato

16

Per quanto attiene al dizionario delle competenze organizzative, si ritiene utile adottare il modello utilizzato nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni del personale a partire dal 2012:

AREA	DESCRIZIONE
orientamento al servizio	Capacità di porre attenzione alle esigenze dell'utente, esterno e interno e di garantirne la soddisfazione con i mezzi a disposizione.

<sup>9</sup> Per dizionario delle competenze (Boyatzis, 1996) si intende una elencazione e catalogazione ragionata delle competenze con la relativa descrizione.

<sup>10</sup> La definizione delle competenze è stata modificata in sede di stesura del relativo dizionario.



integrazione organizzativa	Capacità, dimostrata, di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro, a progetti anche intersettoriali con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un processo di scambio
integrazione nei processi	Continuità e precisione nel lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; integrazione con gli altri e nei processi, attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni.
orientamento al risultato	Approccio attivo di fronte a situazioni nuove, mutevoli o incerte, teso a raggiungere i risultati con il minor aggravio procedurale possibile nel rispetto delle norme giuridiche o tecniche precostituite

Le singole aree di competenza tecnico professionali, trasversali e organizzative richieste dal ruolo possono essere infine ricondotte ad uno dei seguenti livelli, definiti nell'ambito del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF)<sup>11</sup>:

livello	conoscenze (competenze tecnico professionali)	abilità (competenze trasversali)	competenze (competenze organizzative)
livello 1	conoscenza generale di base	abilità di base necessarie a svolgere mansioni /compiti semplici	lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato
livello 2	conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio	abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici	lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia
livello 3	conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio	una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni	assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi

<sup>11</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.

livello 4	conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio	una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio	sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio
livello 5	conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza	una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti	saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
livello 6	<i>conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi</i>	<i>abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio</i>	<i>gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.</i>
livello 7	<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>abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi</i>	<i>gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi</i>
livello 8	<i>le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi</i>	<i>le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad</i>	<i>dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee</i>



*estendere e ridefinire le  
conoscenze o le pratiche  
professionali esistenti*

*o processi all'avanguardia  
in contesti di lavoro, di  
studio e di ricerca*

Le competenze richieste dai ruoli definiti in Ateneo, tenuto conto delle mansioni esigibili dal personale tecnico amministrativo non dirigenziale, sono da considerarsi di norma ricomprese nei livelli da 1 a 5.

Il modello suesposto fornisce un primo dizionario delle competenze che sarà compiutamente redatto nel corso del progetto.

## FAMIGLIE PROFESSIONALI

E' possibile fin da subito individuare a titolo provvisorio alcune ipotesi di "famiglie professionali" che costituiscono un riferimento più ampio all'interno dei quali definire ruoli omogenei. Nel definire le famiglie professionali, si è fatto riferimento ai seguenti elementi:

- grande processo coinvolto
- competenze richieste.

Al fine di individuare i grandi processi, sono stati elaborati i dati provenienti dall'analisi organizzativa effettuata nell'ambito della definizione della metodologia per l'attribuzione del personale alle strutture (Dipartimenti, CSF e CSB, 2010), le informazioni raccolte durante una serie di incontri individuali con i dirigenti (Direzione generale e CSITA, 2012) e la metodologia utilizzata nell'ambito del progetto *good practice* (2009-2011). In entrambi i casi è stato utilizzato il metodo *top down*<sup>12</sup>.

<i>grandi processi</i>	<i>strutture</i>
approvvigionamenti	<i>Direzione Generale, Dipartimenti, Scuole</i>
attività infrastrutturali	<i>Direzione Generale</i>
attività in convenzione con il SSR	<i>Dipartimenti</i>
gestione del personale <sup>13</sup>	<i>Direzione Generale</i>
gestione delle risorse (bilancio)	<i>Direzione Generale, Dipartimenti, Scuole</i>
ICT	<i>CSITA</i>
supporto al <i>management</i>	<i>Direzione Generale</i>

<sup>12</sup> Non si da qui un resoconto dettagliato delle due ricerche, in quanto le stesse sono disponibili in altri esaurienti documenti.

<sup>13</sup> Per gestione del personale qui si intende la gestione delle carriere dal reclutamento al pagamento degli emolumenti, in quanto la gestione funzionale del personale è elemento di qualsiasi processo.

supporto alla didattica	<i>Dipartimenti, Scuole, Direzione Generale</i>
supporto alla ricerca	<i>Dipartimenti, Direzione Generale</i>
attività bibliotecaria e archivistica	<i>Biblioteche, Direzione generale</i>
attività logistica	<i>Direzione Generale, Scuole</i>

Dall'incrocio di tale catalogazione con il modello delle competenze precedentemente illustrato e con le aree previste dal CCNL, è possibile individuare, in via preliminare e provvisoria, le seguenti famiglie professionali:

<b>FAMIGLIA PROFESSIONALE</b>
ARCHIVISTICO- BIBLIOTECARIA
AMMINISTRATIVA
SERVIZIO ALL'UTENZA
INFORMATICA
INFRASTRUTTURE E LOGISTICA
SANITARIA
TECNICA DI LABORATORIO

Per quanto riguarda le famiglie professionali collegate all'area contrattuale tecnica, si riconosce una maggiore specificità e minore intercambiabilità di ruoli.

20

#### SCHEDA DI RUOLO

Alla luce di quanto sopra esposto, per ogni ruolo si adotterà una scheda di questo tipo:

<b>RUOLO</b>	
<b>TIPOLOGIA STRUTTURA</b>	Direzione Generale, Dipartimento, Scuola, Biblioteca, Centro
<b>FAMIGLIA PROFESSIONALE</b>	archivistico- bibliotecaria / amministrativa / servizio all'utenza informatica / infrastrutture e logistica / sanitaria / tecnica di laboratorio
<b>GRANDE PROCESSO</b>	approvvigionamenti / attività infrastrutturali / attività in convenzione con il SSR / gestione del personale / gestione delle risorse (bilancio) / ICT / supporto al <i>management</i> / supporto alla didattica / supporto alla ricerca / attività bibliotecaria e archivistica / attività logistica
<b>DIMENSIONE</b>	operativa/gestionale/professionale
<b>FINALITÀ</b>	integrazione/gestione/collegamento/servizio/relazioni esterne
<b>RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA</b>	area e categoria
<b>RISULTATI</b>	
<b>COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI</b>	area a dimensione x area b dimensione y
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>	area a dimensione x area b dimensione y
<b>COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>	area a grado x



	area b grado y
RELAZIONI GERARCHICHE	
RELAZIONI FUNZIONALI	
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	

---

## STRUMENTI DI RILEVAZIONE

Gli strumenti utilizzati per la raccolta delle informazioni sui ruoli analizzati possono essere diversi:

- intervista;
- *focus-group*;
- questionario di rilevazione;
- altri strumenti.

## INTERVISTA

---

L'intervista è uno degli strumenti più importanti del metodo qualitativo e può ricondursi a 3 tipologie:

**strutturata:** quando è svolta seguendo una traccia di domande predefinita, dove il margine di autonomia dell'intervistato è limitato o nullo;

**semistrutturata:** quando è svolta seguendo una traccia predefinita, ma permettendo all'intervistato di muoversi in modo meno limitato, quindi senza seguire in modo stringente la traccia;

**non strutturata:** quando è svolta lasciando all'intervistato ampio margine di libertà, perché l'intervistatore pone una o due domande senza interrompere. In questo modo l'intervistatore può considerare (e deve) anche il linguaggio non verbale, l'emotività, la prossemica e altri elementi.

## FOCUS-GROUP

---

Il *focus group* è un metodo quantitativo che prevede un moderatore e un gruppo di persone (5-12 al massimo) scelte in base a caratteristiche attinenti alla ricerca, in questo caso la conoscenza delle tematiche. Il ruolo del moderatore può essere più o meno attivo. In questo caso i partecipanti devono avere conoscenza delle attività riguardanti i ruoli analizzati. In particolare appare necessaria la presenza dei responsabili di struttura e di esperti delle gestione e dello sviluppo delle risorse umane.

## QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE.

---

È uno strumento di raccolta delle informazioni che può essere sia di tipo qualitativo che quantitativo. Esso è definito come un insieme strutturato di domande e relative categorie di risposta definite a priori, oppure di domande "chiuse" dove all'intervistato viene richiesto di individuare tra le risposte presentate quella che più si avvicina alla propria posizione, e/o domande "aperte" che non prevedono delle risposte predeterminate.

Un questionario quindi può essere principalmente di tre tipi:

- **chiuso**, quando è possibile scegliere la risposta fra una di quelle già indicate;  
**chiuso singolo**, quando si può scegliere solo una risposta fra quelle indicate,  
**chiuso multiplo**, quando si può scegliere più di una risposta fra quelle indicate.
- **aperto**, quando la risposta non è predeterminata, ma viene lasciato uno spazio in cui è possibile indicare liberamente una risposta.
- **scalato**, quando la risposta viene indicata su una scala graduata, che pone ai suoi estremi due risposte totalmente opposte fra di loro e in cui la scelta dell'intervistato viene espressa scegliendo un valore della suddivisione della scala in cui la preferenza gradita corrisponde alla corretta 'distanza' dagli estremi della scala.

Il questionario può essere somministrato durante un'intervista oppure può essere messo a disposizione in forma cartacea o *on line*.

22

## ALTRI STRUMENTI

---

In base alla premessa che il presente progetto non si pone soltanto finalità di analisi della situazione esistente, ma anche di definizione di nuovi ruoli che si rendano necessari in base alla riforma della *governance* in atto, è necessario integrare i consueti strumenti di analisi.

In particolare, nel definire i ruoli, sarà necessario, partendo dalle posizioni organizzative individuate dal modello organizzativo adottato dall'Ateneo, definire ulteriori ruoli aderenti alla divisione di competenze, e quindi di grandi processi, così delineate.

La definizione dei ruoli dovrà, quindi, necessariamente rispecchiare il nuovo modello organizzativo e costituire uno stimolo propulsivo alla sua implementazione "sul campo".

## CONTESTO

---

Di primaria importanza è l'analisi del contesto generale di riferimento in cui il ruolo è inserito. Ciò implica uno studio approfondito dei limiti/vincoli o opportunità/criticità posti al ruolo analizzato nello svolgimento dei propri compiti, sia dal contesto esterno (evoluzione del quadro normativo etc.) che interno (gestione, organizzazione e collegamenti interfunzionali). Il contesto generale, operativo e organizzativo, influenza infatti il grado di autonomia nel perseguimento dei risultati di cui il ruolo è responsabile e fornisce le dimensioni che caratterizzano il ruolo stesso.



E', infine, fondamentale evitare la percezione di una frattura insanabile tra persone e organizzazione: le persone si possono sentire ignorate e l'organizzazione può essere percepita come estranea. In questo caso, il lavoro di analisi e il successivo intervento organizzativo sono interventi di diagnosi e di riparazione che rimuovono i sintomi, ma non i problemi.

Anche quando si usano strumenti di analisi organizzativa integrati, spesso sono tralasciati o sottostimati fattori fondamentali, quali il clima dell'organizzazione, inteso come risultante della vita di relazione e comunicazione delle persone che vivono l'organizzazione.

L'analisi deve prevedere modalità di dialogo e di condivisione per agevolare l'individuazione di soluzioni e la propensione al cambiamento. L'organizzazione deve leggere se stessa in modo partecipato: questo processo genera consapevolezza di ciò che fa l'organizzazione e contribuisce alla condivisione di una cultura organizzativa comune.

## STRUTTURA DEL PROGETTO

L'obiettivo della definizione dei ruoli e delle competenze è posto dal *Piano della Performance 2012*, che prevede termini definiti per ciascuna fase:

fasi	termine
predisposizione di un progetto	30.9.2012
analisi dei ruoli del personale presso le nuove strutture	30.6.2013
analisi delle competenze richieste dai ruoli rilevati	31.12.2013
creazione di un dizionario delle competenze	30.6.2014
applicazione della metodologia alle posizioni organizzative e all'assegnazione di personale alle strutture	31.12.2014

Si prevede di seguito un'ipotesi di lavoro.

## PREDISPOSIZIONE DI UN PROGETTO

La prima fase è da considerarsi portata a termine con il presente documento che definisce in dettaglio la metodologia adottata, il modello professionale, e le finalità del progetto.

La metodologia e il modello professionale possono, tuttavia, essere rivisti in corso d'opera qualora se ne ravvisi l'opportunità a seguito di una verifica "sul campo".

Le fasi successive, nel rispetto dei tempi previsti dal *Piano della Performance*, possono essere integrate o rimodellate in base agli elementi via via acquisiti.

In questa sede è anche indispensabile evidenziare l'esigenza di strumenti informatici di supporto adeguati, attualmente non presenti.

In particolare, appare necessario l'utilizzo del modulo "organico" dell'applicativo U-GOV di CINECA o equivalente, nonché ulteriori strumenti ad esso interfacciati.

Per quanto riguarda la valutazione del personale, la gestione di schede differenziate per ruolo richiede necessariamente, altresì, l'utilizzo del modulo "valutazione" dell'applicativo U-GOV di CINECA o equivalente.

Ai fini dell'analisi statistica e della somministrazione di questionari è richiesto l'utilizzo dell'applicativo "LimeSurvey" o equivalente.

E', infine, necessario un "*frame work*" che consenta lo scambio tra questi applicativi e quelli in utilizzo presso l'Ateneo, in particolare per il personale e la contabilità.



---

## ANALISI DEI RUOLI DEL PERSONALE PRESSO LE NUOVE STRUTTURE

Quale attività di analisi propedeutica si ritiene opportuno ricordare la già citata analisi organizzativa svolta nel 2010 con metodi soprattutto quantitativi e le interviste non strutturate effettuate nel 2012 con i dirigenti che hanno fornito, oltre che elementi metodologici, contenuti concreti che sono utilizzati per l'analisi di cui al punto successivo.

Tali esperienze sono conformate al modello organizzativo implementato a partire dall'1.1.2013.

In questo modo, senza perdere l'esperienza pregressa, i ruoli sono stati definiti in modo aderente all'organizzazione prevista dalla nuova *governance*. Infatti, essi sono stati individuati a partire proprio dalle posizioni organizzative previste dal nuovo modello (DDG n. 1476 del 31.12.2012), indicando fin da subito, in via provvisoria, tutti gli elementi previsti dalla scheda e, in particolare, le competenze.

Si sono anche individuati, in via provvisoria e senza definire tutti gli elementi richiesti dalla scheda, ulteriori ruoli all'interno delle famiglie professionali, con eccezione dell'area tecnica, alla luce della maggiore specificità e minore intercambiabilità dei ruoli professionali collegati a tale area.

Tale attività ha fornito una prima verifica della congruità della metodologia.

Nella fase successiva, sarà possibile, all'interno delle famiglie professionali già illustrate, individuare ulteriori ipotesi di ruolo, privilegiando, per le motivazioni già illustrate, gli aspetti di inclusione rispetto a quelli di differenziazione.

Questa prima definizione di ruoli, dal punto di vista metodologico, ha comunque il solo valore di un'ipotesi provvisoria da verificare sottoponendola, nella fase successiva, all'analisi di tutti i soggetti interessati.

---

## ANALISI DELLE COMPETENZE RICHIESTE DAI RUOLI RILEVATI

L'individuazione di ruoli di cui al punto precedente necessita della definizione delle competenze richieste. In questa fase, quindi, per ciascuno dei ruoli individuati al punto precedente, si è proceduto alla compilazione della scheda illustrata nel paragrafo "metodologia".

Non essendo stato possibile ottenere il supporto di un *focus group* di esperti, si è, quindi, proceduto in base agli elementi noti e, in particolare, agli adeguamenti all'organizzazione amministrativa e tecnica, operati nel mese di ottobre, i quali hanno riguardato quasi esclusivamente l'attività tecnica e di laboratorio delle strutture fondamentali.

Sono stati pertanto adeguati i relativi ruoli, i quali non sono più collegati ad attività edilizie e infrastrutturali ma sono, rispettivamente nelle Scuole e nei Dipartimenti, focalizzati sulla logistica (Unità Logistica) e sulle attività di laboratorio (Unità tecnica, con differenze a seconda della Scuola di afferenza del Dipartimento).

In base a questo assunto si è proceduto a definire il ruolo di addetto a queste e alle altre unità di Scuole e Dipartimenti, indicando le competenze richieste. Non si sono definiti i ruoli

specifici di elevata professionalità nelle aree tecniche in quanto questo richiederà, oltre all'ausilio degli esperti, un approfondimento specifico.

Nel complesso, al 31.12.2013, coerentemente con il cronoprogramma del progetto, risultano rilevati e analizzati, seppure in via preliminare, tutti i ruoli presso le Strutture Fondamentali con la sola esclusione di quelli di elevata professionalità tecnica e di quelli ICT; il personale che svolge attualmente attività ICT è, peraltro, in procinto di afferire a CSITA (All. 1).

## VERIFICA ED EVENTUALE INTEGRAZIONE

---

Il risultato ottenuto, che abbiamo definito ipotesi di mappa dei ruoli, verrà verificato attraverso uno o più dei seguenti metodi:

### QUESTIONARI RIVOLTI A TUTTI I DIPENDENTI

Il questionario, scalato, sarà somministrato online e prevederà che ciascun dipendente scelga quale ruolo tra quelli proposti ritenga maggiormente assimilabile a quello effettivamente svolto.

Dopo questa scelta, il dipendente dovrà dichiararsi più o meno d'accordo<sup>14</sup> rispetto ai contenuti degli elementi individuati nella scheda.

### FOCUS GROUP CON ESPERTI DEL RUOLO

Ai responsabili di struttura verranno sottoposte le schede relative a tutti i ruoli individuati, domandando loro quali di essi siano presenti all'interno della struttura e quali, presenti nella struttura, non siano stati individuati.

Nel primo caso si chiederà agli stessi di verificare la congruità degli elementi attribuiti al ruolo proponendo eventuali modifiche.

Nel secondo si chiederà di fornire gli elementi necessari alla compilazione della scheda per i nuovi ruoli individuati, che a loro volta saranno complessivamente verificati.

Alla luce di questa fase di verifica sarà possibile apportare integrazioni e cambiamenti che si rendano necessari per errori del processo o nuove esigenze evidenziatesi nel frattempo.

Fondamentale in questa fase sarà il dialogo con le Rappresentanze Sindacali e la comunicazione con il personale, in quanto il processo è anche utile, se gestito correttamente, a consolidare il clima organizzativo.

---

<sup>14</sup> La scala Likert è una tecnica per la misura dell'atteggiamento. Tale tecnica si distingue principalmente per la possibilità di applicazione di metodi di analisi degli item basati sulle proprietà statistiche delle scale di misura a intervalli o rapporti. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni (tecnicamente definite *item*) che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione.



---

## CREAZIONE DI UN DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

In base ai dati raccolti e alle verifiche effettuate si è giunti ad un primo dizionario delle competenze (All. 2).

In particolare, oltre ad una revisione e ad un ampliamento della catalogazione delle competenze tecnico-professionali e trasversali, è stato possibile giungere ad una descrizione più circostanziata, ed attinente ai singoli ruoli, delle competenze trasversali.

E' stato in particolare possibile individuare nuovi fattori chiave collegati, ad esempio, alla capacità di lavorare in gruppo, *alla leadership*, alla comunicazione, all'approccio inferenziale e al *problem solving*.

L'applicazione del dizionario delle competenze, relativamente alle competenze organizzative, per i quali sono stati definiti degli indicatori comportamentali, consente la predisposizione di una scheda di valutazione del personale differenziata coerentemente per ciascun ruolo e in grado di misurare oggettivamente i comportamenti attesi.

---

## APPLICAZIONE DELLA METODOLOGIA ALLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALL'ASSEGNAZIONE DI PERSONALE ALLE STRUTTURE

27

Il dizionario delle competenze e la mappa dei ruoli dovranno essere verificati e integrati con le modalità definite ai punti precedenti.

In questo modo sarà possibile giungere ad una "pianta organica qualitativa" del personale tecnico amministrativo che, in primo luogo, consentirà di definire le posizioni organizzative dell'Ateneo, dal punto di vista delle competenze oltre che dal punto di vista organizzativo.

Sarà anche possibile aggiungere elementi qualitativi alla pesatura delle singole posizioni, atti a portare a definizioni e comparazioni tra le diverse posizioni, nonché a definire procedure di conferimento di incarichi maggiormente mirate.

Per quanto attiene all'applicazione della metodologia all'assegnazione del personale alle strutture, "la pianta organica qualitativa" potrà essere integrata con metodi quantitativi, in base alla categoria e all'area di appartenenza del dipendente, al fine di giungere alla definizione oggettiva delle esigenze delle singole strutture. Ciò potrà avvenire attraverso la definizione dei ruoli coerenti con la struttura (metodo qualitativo) e con la successiva definizione del fabbisogno numerico per ciascun ruolo (metodo quantitativo).

Un'ulteriore importante applicazione è quella relativa alla formazione del personale. Una volta definiti i ruoli, sarà infatti possibile l'adozione, ipotizzata nel Piano di Formazione pluriennale 2011-2013, di percorsi di formazione continua (percorsi pluriennali e relativo *follow up*) collegati al ruolo. Per tutti i ruoli, il primo *stage* corrisponderà al corso neoassunti,

mentre gli ulteriori *stage* saranno definiti, ferma restando la possibilità di interventi comuni, in base ai diversi ruoli.

Fondamentale e necessario in questa fase conclusiva sarà il dialogo con le Rappresentanze Sindacali e la comunicazione con il personale, in quanto il processo è anche utile, se gestito correttamente, a consolidare il clima organizzativo.

		livello competenze
RUOLO	<b>Segretario Amministrativo</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Scuola</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	approvvigionamenti, gestione delle risorse, supporto alla didattica	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativo gestionale e categoria D	
RISULTATI	<b>gestione amministrativa della Scuola e della correttezza tecnico/gestionale delle soluzioni adottate, a supporto del Capo Servizio per le attività di competenza, in particolare nei seguenti ambiti:</b> adempimenti contabili previsti per il bilancio unico adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane coordinamento delle unità della struttura supporto amministrativo agli organi collegiali della struttura rapporti con le altre unità organizzative, con l'utenza, con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito rilevazione e comunicazione dei dati di competenza della struttura	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	economico - finanziaria - contabile	3
	normativa - giuridica	3
	procedurale - gestionale	4
	supporto alla didattica e orientamento	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	4
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	3
	area integrazione organizzativa	4
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	4
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte:</i> Capo Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti	

	<i>a valle:</i> Responsabile dell'Unità amministrativo-contabile Responsabile dell'Unità di supporto alla didattica e sportello dello studente Coordinatore Unità logistica
RELAZIONI FUNZIONALI	Preside di Scuola Consiglio di Scuola
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati Studenti
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Personale TABS Segretario amministrativo di Dipartimento Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale Area Didattica Area Formazione permanente e post lauream CSITA

		livello competenze
RUOLO	<b>Segretario Amministrativo</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	approvvigionamenti, gestione delle risorse, supporto alla didattica, supporto alla ricerca	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativo gestionale e categoria D	
RISULTATI	<b>gestione amministrativa del Dipartimento e della correttezza tecnico/gestionale delle soluzioni adottate, a supporto del Capo Servizio per le attività di competenza, in particolare nei seguenti ambiti:</b> adempimenti contabili previsti per il bilancio unico adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane coordinamento delle unità della struttura supporto amministrativo agli organi collegiali della struttura rapporti con le altre unità organizzative, con l'utenza, con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito rilevazione e comunicazione dei dati di competenza della struttura	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	economico - finanziaria - contabile	3
	normativa - giuridica	3
	procedurale-gestionale	4
	supporto alla didattica e orientamento	2
	supporto alla ricerca	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	4
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	3
	area integrazione organizzativa	4
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	4
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Capo Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti <i>a valle</i> Responsabile dell'Unità amministrativo-contabile Responsabile dell'Unità di supporto alla didattica (manager didattico) Responsabile dell'Unità di supporto alla ricerca	

	Coordinatore/Responsabile Unità tecnica (per la sola gestione)
RELAZIONI FUNZIONALI	Direttore di Dipartimento Consiglio di Dipartimento Coordinatore del Corso di Studio Consiglio del Corso di Studio
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati Studenti
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Personale TABS Segretario amministrativo di Scuola Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale Area Didattica Area Formazione permanente e post lauream Area Ricerca e internazionalizzazione Servizio Statistico e valutazione CSITA

		livello competenze
RUOLO	<b>Segretario/Responsabile Amministrativo</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Centro di servizi di Ateneo</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	approvvigionamenti, gestione delle risorse, (supporto alla didattica), (supporto alla ricerca)	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa gestionale e categoria D	
RISULTATI	<b>gestione amministrativa del Centro e della correttezza tecnico/gestionale delle soluzioni adottate, a supporto del Dirigente dell'area per le Strutture Fondamentali, per le attività di competenza, in particolare nei seguenti ambiti:</b> adempimenti contabili previsti per il bilancio unico adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane supporto amministrativo agli organi collegiali della struttura rapporti con le altre unità organizzative, con l'utenza, con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito rilevazione e comunicazione dei dati di competenza della struttura	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	economico - finanziaria - contabile	3
	normativa - giuridica	3
	procedurale-gestionale	4
	(supporto alla didattica e orientamento)	2
	(supporto alla ricerca)	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	4
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	3
	area integrazione organizzativa	4
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	4
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Dirigente Area Strutture fondamentali <i>a valle</i> Responsabili di Unità Personale TABS	
RELAZIONI FUNZIONALI	Direttore	

	Consiglio
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati Studenti
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Personale TABS Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale (Area Didattica) (Area Formazione permanente e post lauream) (Area Ricerca e internazionalizzazione) CSITA

		livello competenze
RUOLO	<b>Direttore</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>ISSUGE</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	approvvigionamenti, gestione delle risorse, supporto alla didattica, supporto alla ricerca	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativo gestionale e categoria D	
RISULTATI	<p><b>gestione amministrativa del Dipartimento e della correttezza tecnico/gestionale delle soluzioni adottate, a supporto del Dirigente per le Strutture fondamentali, per le attività di competenza, in particolare nei seguenti ambiti:</b></p> <p>adempimenti contabili previsti per il bilancio unico  adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali  coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane  supporto amministrativo agli organi collegiali della struttura  rapporti con le altre unità organizzative, con l'utenza, con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati  funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito  rilevazione e comunicazione dei dati di competenza della struttura</p>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	economico - finanziaria - contabile	3
	normativa - giuridica	3
	procedurale-gestionale	4
	supporto alla didattica e orientamento	2
	supporto alla ricerca	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	4
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	4
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	3
	area integrazione organizzativa	4
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	4
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Dirigente Area Strutture fondamentali <i>a valle</i> Responsabili di Unità personale TABS	
RELAZIONI FUNZIONALI	Presidente Consiglio direttivo	

	Comitato scientifico Comitati di indirizzo
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati Studenti
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Personale TABS Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale Area Formazione permanente e post lauream Area Ricerca e internazionalizzazione Servizio Statistico e valutazione CSITA

		livello competenze
RUOLO	<b>Direttore di Biblioteca</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Biblioteca di Scuola</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	archivistico bibliotecaria	
GRANDE PROCESSO	attività bibliotecaria e archivistica	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area bibliotecaria e categoria D/EP	
RISULTATI	<b>gestione della biblioteca e della correttezza tecnico/gestionale delle soluzioni adottate, a supporto del Capo Servizio, in particolare nei seguenti ambiti:</b> gestione del patrimonio bibliotecario erogazione del servizio all'utenza gestione degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico gestione delle procedure negoziali e patrimoniali coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane gestione dei rapporti con le altre unità organizzative, con l'utenza, con gli enti e le amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito rilevazione e comunicazione dei dati di competenza della struttura	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	bibliotecaria-documentale-archivistica	4
	economico-finanziaria-contabile	3
	normativa - giuridica	2
	procedurale - gestionale	3
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	3
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	4
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	4
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Capo Servizio Scuola, Biblioteca e Dipartimenti <i>a valle</i> Responsabile dell'Unità amministrativo-contabile Responsabile dell'Unità di coordinamento sedi e sezioni	
RELAZIONI FUNZIONALI	Direttore del Centro di Servizi del sistema bibliotecario di Ateneo Presidente Comitato tecnico scientifico di Biblioteca	
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati Studenti	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti CSSBA Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Direttore del Centro di Servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Centro di Servizi del Sistema Bibliotecario di Ateneo</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	archivistico bibliotecaria	
GRANDE PROCESSO	attività bibliotecaria e archivistica	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area bibliotecaria e categoria EP	
RISULTATI	<b>organizzazione delle attività del Centro di Servizi del Sistema bibliotecario di Ateneo, con responsabilità della qualità ed economicità dei risultati ottenuti, in particolare per:</b> gestione degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico gestione delle procedure negoziali e patrimoniali coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito rilevazione e comunicazione dei dati di competenza della struttura	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	bibliotecaria-documentale-archivistica	5
	economico-finanziaria-contabile	4
	normativa - giuridica	4
	procedurale - gestionale	4
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	3
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	4
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	4
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	3
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	4
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Dirigente Area Strutture fondamentali <i>a valle</i> Responsabile dell'Unità amministrativo-contabile Responsabile dell'Unità gestione bibliotecaria	
RELAZIONI FUNZIONALI	Presidente Consiglio del CSSBA	
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Direttori di Biblioteca Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale	



		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile Unità amministrativo-contabile</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Scuola/Dipartimento/Biblioteca/CSSBA/Centro/ISSUGE</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	approvigionamenti, gestione delle risorse	
DIMENSIONE	professionale	
FINALITÀ	gestione	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa - amministrativo gestionale e categoria B/C/D	
RISULTATI	<p><b>supporto alla gestione dell'attività contabile e negoziale:</b></p> <p>supporto al Segretario amministrativo/Direttore biblioteca/Direttore CSSBA nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per:</p> <p>il supporto ai procedimenti amministrativi e ai processi di competenza dell'Unità, per il quale possa essere delegato</p> <p>il supporto alla gestione dei processi previsti per l'Unità di competenza in particolare nei seguenti ambiti:</p> <p>supporto alla gestione degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico</p> <p>supporto alla gestione degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali</p> <p>supporto al coordinamento delle attività di gestione amministrativa delle risorse umane</p> <p>supporto alla rilevazione e alla comunicazione dei dati di competenza della struttura</p>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	economico - finanziaria - contabile	4
	normativa - giuridica	4
	procedurale - gestionale	3
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	3
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	2
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	4

	area orientamento al risultato	3
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario Amministrativo/Direttore di Biblioteca/Direttore CSSBA/Direttore ISSUGE <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Personale TABS Area Risorse e bilancio Area Approvvigionamenti e patrimonio Area Personale CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile Unità di supporto alla didattica (manager didattico)</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento/(Centro)/(ISSUGE)</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	supporto alla didattica	
DIMENSIONE	professionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa - amministrativo gestionale e categoria B/C/D	
RISULTATI	<b>supporto alla gestione dell'attività amministrativa di supporto alla didattica:</b> supporto al Segretario amministrativo nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per: il supporto ai procedimenti amministrativi e ai processi di competenza dell'Unità, per il quale possa essere delegato il supporto alla gestione dei processi previsti per l'Unità di competenza	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	supporto alla didattica e orientamento	4
	normativa - giuridica	2
	procedurale - gestionale	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	2
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	3
	area orientamento al risultato	2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario Amministrativo di Dipartimento/(Centro)/(Direttore ISSUGE) <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		

RELAZIONI FSTFRNA	CON	L'UTENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studenti</li> <li>Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati</li> </ul>
RELAZIONI	CON	L'UTENZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Docenti</li> <li>Responsabile dell'Unità supporto alla didattica e sportello dello studente</li> <li>Area Didattica</li> <li>Area Personale</li> <li>Area Formazione permanente e post lauream</li> <li>Servizio Statistico e valutazione</li> <li>CSITA</li> </ul>

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile dell'Unità supporto alla didattica e sportello dello studente</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Scuola</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	servizio all'utenza	
GRANDE PROCESSO	supporto alla didattica	
DIMENSIONE	professionale	
FINALITÀ	relazioni esterne	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa - amministrativo gestionale e categoria B/C/D	
RISULTATI	<b>supporto alla gestione dell'attività amministrativa di supporto alla didattica e sportello studente:</b> supporto al Segretario amministrativo nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per: il supporto ai procedimenti amministrativi e ai processi di competenza dell'Unità, per il quale possa essere delegato il supporto alla gestione dei processi previsti per l'Unità di competenza	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	supporto alla didattica e orientamento	4
	normativa- giuridica	2
	procedurale- gestionale	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	2
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	4
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	3
	area orientamento al risultato	2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario Amministrativo di Scuola <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA	Docenti Responsabile Unità di supporto alla didattica Dipartimenti Area Didattica Area Formazione permanente e post lauream Servizio Statistico e valutazione CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile dell' Unità supporto alla ricerca</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento/(Centro)/(ISSUGE)</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	supporto alla ricerca	
DIMENSIONE	professionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa - amministrativo gestionale e categoria B/C/D	
RISULTATI	<b>supporto alla gestione dell'attività amministrativa di supporto alla ricerca:</b> supporto al Segretario amministrativo nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per: il supporto ai procedimenti amministrativi e ai processi di competenza dell'Unità, per il quale possa essere delegato il supporto alla gestione dei processi previsti per l'Unità di competenza	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	supporto alla ricerca	4
	economico - finanziaria - contabile	2
	normativa - giuridica	2
	procedurale - gestionale	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	4
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	2
	area orientamento al risultato	3
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario Amministrativo di Dipartimento/(Centro) <i>a valle</i> personale dell'unità	

RELAZIONI FUNZIONALI

RELAZIONI CON L'UTENZA

ESTERNA                      Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati

RELAZIONI CON L'UTENZA      Docenti

INTERNA                      Area ricerca e internazionalizzazione

Servizio Statistico e valutazione

CSITA

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile dell'Unità di Coordinamento sedi e sezioni</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Biblioteca di Scuola</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	archivistico-bibliotecaria	
GRANDE PROCESSO	attività bibliotecaria e archivistica	
DIMENSIONE	professionale/gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area bibliotecaria categorie B/C/D	
RISULTATI	<p><b>supporto al coordinamento della gestione delle sedi e delle sezioni della Biblioteca</b></p> <p>supporto al Direttore biblioteca nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per:  il supporto ai procedimenti amministrativi e ai processi di competenza dell'Unità, per il quale possa essere delegato  il supporto alla gestione dei processi previsti per l'Unità di competenza  in particolare nei seguenti ambiti:  il supporto alla gestione del patrimonio bibliotecario  il supporto all'erogazione del servizio all'utenza  il coordinamento dell'attività di gestione del patrimonio bibliotecario delle sedi e sezioni della Biblioteca</p>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	bibliotecaria - documentale - archivistica procedurale - gestionale	4 3
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna flessibilità e disponibilità al cambiamento	2 3 3 2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio area integrazione organizzativa area integrazione nei processi area orientamento al risultato	4 3 3 2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Direttore di Biblioteca <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Docenti	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	CSSBA CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile dell'Unità Gestione Bibliotecaria</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>CSSBA</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	archivistico-bibliotecaria	
GRANDE PROCESSO	attività bibliotecaria e archivistica	
DIMENSIONE	professionale/gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area bibliotecaria categorie B/C/D	
RISULTATI	<b>supporto al coordinamento della gestione delle sedi e delle sezioni della Biblioteca</b> supporto al Direttore nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per: il supporto ai procedimenti amministrativi e ai processi di competenza dell'Unità, per il quale possa essere delegato il supporto alla gestione dei processi previsti per l'Unità di competenza in particolare nei seguenti ambiti: il supporto alla gestione del patrimonio bibliotecario il supporto al coordinamento e relazioni con le Biblioteche di Scuola	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	bibliotecaria - documentale - archivistica procedurale - gestionale	4 3
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna flessibilità e disponibilità al cambiamento	2 3 3 2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio area integrazione organizzativa area integrazione nei processi area orientamento al risultato	4 3 3 2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Direttore del CSSBA <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA		
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Biblioteche di Scuola CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Coordinatore Tecnico del Dipartimento</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento afferente alle Scuole: Politecnica, Scienze MFN, Scienze Mediche e Farmaceutiche</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	tecnica di laboratorio	
GRANDE PROCESSO	supporto alla ricerca, supporto alla didattica, attività socio-sanitarie	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area tecnico scientifica elaborazione dati categorie D/EP	
RISULTATI	<b>coordinamento delle attività tecnico scientifiche e di laboratorio della struttura, curando i necessari collegamenti con i servizi centrali di Ateneo</b>	
	gestione della manutenzione delle attrezzature	
	ordine acquisti delle attrezzature	
	coordinamento del personale di area tecnica e socio-sanitaria	
	funzioni previste dal <i>Sistema di Misurazione e valutazione della performance</i> in relazione alle procedure di valutazione del personale, assicurando l'omogenea applicazione dei criteri di valutazione e la valorizzazione del merito	
COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI	tecnico scientifica e di laboratorio	3
	tecnico specialistica	2
	sicurezza sul lavoro	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	4
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	3
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	4
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	4
	area integrazione nei processi	4
	area orientamento al risultato	3
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario amministrativo di Dipartimento <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Area Conservazione edilizia Area Sviluppo edilizio CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile dell'Unità tecnica</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento afferente alle Scuole: Scienze Sociali, Scienze Umanistiche/(Centro)/(ISSUGE)</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	tecnica di laboratorio	
GRANDE PROCESSO	supporto alla ricerca, supporto alla didattica, attività socio-sanitarie	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area tecnico scientifica elaborazione dati categorie B/C/D	
RISULTATI	<b>coordinamento delle attività tecnico scientifiche e di laboratorio della struttura, curando i necessari collegamenti con i servizi centrali di Ateneo</b>  gestione della manutenzione delle attrezzature coordinamento delle attività tecnico scientifiche e di laboratorio gestione della manutenzione delle attrezzature	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	tecnico scientifica e di laboratorio	3
	tecnico specialistica	1
	sicurezza sul lavoro	2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	3
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	3
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	3
	area orientamento al risultato	2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario amministrativo di Dipartimento/(Centro) <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Area Conservazione edilizia Area Sviluppo edilizio CSITA	

		livello competenze
RUOLO	<b>Responsabile dell'Unità logistica</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Scuola</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	infrastrutture e logistica	
GRANDE PROCESSO	supporto alla ricerca, supporto alla didattica, attività logistica	
DIMENSIONE	gestionale	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati, area sociosanitaria e categoria B/C/D	
RISULTATI	<b>supporto tecnico all'attività didattica e alla gestione dei laboratori (e coordinamento con l'Area Conservazione edilizia):</b>  supporto al Segretario amministrativo nelle attività di competenza, garantendo la correttezza complessiva in particolare per il supporto logistico. In particolare: Gestione degli spazi Supporto al responsabile in materia di sicurezza Funzionamento e manutenzione delle attrezzature	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	tecnico scientifica e di laboratorio	2
	tecnico specialistica	2
	sicurezza sul lavoro	3
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	3
	gestione, coordinamento e sviluppo risorse umane	2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	4
	area integrazione organizzativa	3
	area integrazione nei processi	3
	area orientamento al risultato	2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Segretario amministrativo di Scuola <i>a valle</i> personale dell'unità	
RELAZIONI FUNZIONALI		

RELAZIONI CON L'UTENZA	Studenti
ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati
RELAZIONI CON L'UTENZA	Docenti
INTERNA	Area Conservazione edilizia
	CSITA

		livello competenze*
RUOLO	<b>Addetto all'Unità amministrativo-contabile</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Scuola/Dipartimento/Biblioteca/CSSBA/Centri/ISSUGE</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	approvvigionamenti, gestione delle risorse	
DIMENSIONE	operativa	
FINALITÀ	gestione	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa e categoria B/C	
RISULTATI	<b>contributo nella gestione dell'attività contabile e negoziale</b>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	economico - finanziaria - contabile	2-3
	normativa - giuridica	1-2
	procedurale - gestionale	2-3
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	1-2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	1-2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	1-2
	area integrazione organizzativa	1-2
	area integrazione nei processi	2-3
	area orientamento al risultato	1-2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Responsabile di Unità <i>a valle</i> -	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Personale TABS Area Risorse e bilancio	

Area Approvigionamenti e patrimonio

Area Personale

CSITA

\* a seconda della categoria

		livello competenze*
RUOLO	<b>Addetto Unità di supporto alla didattica/Addetto Unità di supporto alla didattica e sportello dello studente</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento/Scuola/(Centri)/(ISSUGE)</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	supporto alla didattica	
DIMENSIONE	operativa	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa e categoria B/C	
RISULTATI	<b>contributo nella gestione dell'attività amministrativa di supporto alla didattica</b>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	supporto alla didattica e orientamento	2-3
	normativa - giuridica	1-2
	procedurale - gestionale	1-2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	0-1
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	2-3
	area integrazione organizzativa	1-2
	area integrazione nei processi	1-2
	area orientamento al risultato	1-2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Responsabile di Unità/ (SAD Centro)/(Direttore ISSUGE) <i>a valle</i> -	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	

RELAZIONI CON L'UTENZA Docenti  
INTERNA

Area Didattica  
Area Personale  
Area Formazione permanente e post lauream  
Servizio Statistico e valutazione  
CSITA

\* a seconda della categoria

		livello competenze*
RUOLO	<b>Addetto all'Unità supporto alla ricerca</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento/(Centri)/(ISSUGE)</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	amministrativa	
GRANDE PROCESSO	supporto alla ricerca	
DIMENSIONE	operativa	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area amministrativa e categoria B/C	
RISULTATI	<b>contributo nella gestione dell'attività amministrativa di supporto alla ricerca</b>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	supporto alla ricerca	2-3
	economico - finanziaria - contabile	1-3
	normativa - giuridica	1-2
	procedurale - gestionale	1-2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	1-2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	2-3
	area integrazione organizzativa	1-2
	area integrazione nei processi	1-2
	area orientamento al risultato	1-2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Responsabile di Unità/ (SAD Centro)/(Direttore ISSUGE) <i>a valle</i> -	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA		
ESTERNA	Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Area Ricerca e internazionalizzazione Servizio Statistico e valutazione	

CSITA

\* a seconda della categoria

		livello competenze*
RUOLO	<b>Addetto bibliotecario</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Biblioteca di Scuola/CSSBA</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	archivistico-bibliotecaria	
GRANDE PROCESSO	attività bibliotecaria e archivistica	
DIMENSIONE	operativa	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area bibliotecaria categorie B/C	
RISULTATI	<b>contributo nella gestione bibliotecaria</b>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	bibliotecaria-documentale-archivistica	2-3
	normativa - giuridica	0-1
	procedurale - gestionale	1-2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	0-1
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	2-3
	area integrazione organizzativa	1-2
	area integrazione nei processi	1-2
	area orientamento al risultato	1-2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Responsabile di Unità <i>a valle</i> -	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA		
ESTERNA	Studenti	
RELAZIONI CON L'UTENZA	Docenti	
INTERNA	Biblioteche/CSSBA CSITA	
* a seconda della categoria		

		livello competenze*
RUOLO	<b>Addetto logistica</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Scuola</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	infrastrutture e logistica	
GRANDE PROCESSO	attività logistica	
DIMENSIONE	operativa	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati, area sociosanitaria categoria B/C	
RISULTATI	<b>contributo nella gestione dell'attività logistica della struttura</b>	
COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI	tecnico scientifica e di laboratorio	0-1
	tecnico specialistica	1-2
	sicurezza sul lavoro	1-2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	1-2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	2-3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	1-2
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	2-3
	area integrazione organizzativa	1-2
	area integrazione nei processi	1-2
	area orientamento al risultato	1-2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Responsabile di unità <i>a valle</i> -	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA INTERNA	Docenti Area Conservazione edilizia CSITA	
* a seconda della categoria		

		livello competenze*
RUOLO	<b>Addetto all'Unità tecnica</b>	
TIPOLOGIA STRUTTURA	<b>Dipartimento/(Centri)</b>	
FAMIGLIA PROFESSIONALE	tecnica di laboratorio	
GRANDE PROCESSO	supporto alla ricerca, supporto alla didattica, attività socio-sanitarie	
DIMENSIONE	operativa	
FINALITÀ	servizio	
RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA	area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati, area socio-sanitaria categoria B/C	
RISULTATI	<b>contributo nella gestione delle attività tecniche e di laboratorio</b>	
COMPETENZE TECNICHE PROFESSIONALI	tecnico scientifica e di laboratorio	2-3
	tecnico specialistica	0-1
	sicurezza sul lavoro	1-2
COMPETENZE TRASVERSALI	pianificazione, controllo e rispetto dei tempi	1-2
	comunicazione, relazione e orientamento all'utenza interna / esterna	3
	flessibilità e disponibilità al cambiamento	1
COMPETENZE ORGANIZZATIVE	area orientamento al servizio	2-3
	area integrazione organizzativa	1-2
	area integrazione nei processi	1-2
	area orientamento al risultato	1-2
RELAZIONI GERARCHICHE	<i>a monte</i> Responsabile/Coordinatore unità/(SAD Centro)/(Direttore ISSUGE) <i>a valle</i> -	
RELAZIONI FUNZIONALI		
RELAZIONI CON L'UTENZA ESTERNA	Studenti Enti e amministrazioni pubbliche e altri soggetti privati	
RELAZIONI CON L'UTENZA	Docenti Area Conservazione edilizia Area Sviluppo edilizio CSITA	
	* a seconda della categoria	



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE  
DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

*Rev. Giugno 2014*

*A cura del Servizio Programmazione e controllo*

**INTRODUZIONE**

**COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI**

**COMPETENZE TRASVERSALI**

**COMPETENZE ORGANIZZATIVE**



## INTRODUZIONE

Il progetto di definizione dei ruoli e delle competenze dell'Ateneo<sup>1</sup> prevede l'individuazione dei ruoli del personale e la stesura di un dizionario delle competenze.

Definiti i principali ruoli<sup>2</sup> del personale che opera presso le strutture fondamentali –i quali potranno comunque essere ulteriormente ampliati- e adeguati alle contingenti esigenze organizzative e normative-, si è proceduto a una catalogazione ragionata delle competenze a essi correlate<sup>3</sup>.

### COSA SONO LE COMPETENZE

Le definizioni di competenze<sup>4</sup> sono molteplici, si riportano di seguito quelle maggiormente in uso:

- caratteristiche intrinseche dell'individuo atte a migliorare la prestazione lavorativa, (Boyatzis, 1982);
- qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali (Quaglino, 1990);
- insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, necessario ad esplicitare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo (Pellerey, 1983).

In questa sede si adotta la definizione di competenza come *“qualità professionale di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali”*.

3

### CHE COS'È UN DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

Un dizionario delle competenze è un' *“elencazione e catalogazione ragionata delle competenze, con la relativa descrizione”*<sup>5</sup>.

Le competenze definite da tale dizionario possono essere aggregate al fine di descrivere quelle complessivamente necessarie a rivestire un determinato ruolo.

Il dizionario, dopo questa prima stesura, dovrà essere rivisto periodicamente al fine di verificarne l'adeguatezza ai mutamenti organizzativi, normativi e tecnologici.

<sup>1</sup> Il progetto, previsto dal *Piano della performance 2013-2015 e 2014-2016*, si propone di definire i ruoli necessari all'Ateneo dopo la riforma Gelmini e di individuare le competenze ad essi correlate.

<sup>2</sup> Per ruolo intendiamo l'insieme delle norme e delle aspettative che convergono su un individuo in quanto assegnatario di una determinata posizione, caratterizzata da competenze, da responsabilità e da finalità, all'interno di una organizzazione.

<sup>3</sup> Tale approccio si pone a metà tra i due maggiormente utilizzati; di questi, il primo si basa sull'individuazione di competenze a livello aziendale, da cui derivare le competenze necessarie ai singoli per poter operare (Rullani 1994, Nonaka e Takeuchi 1995, Pralahad e Hamel 1990); il secondo tende a individuare le competenze dei singoli, al fine di evidenziare quelle caratteristiche che contraddistinguono i best performer (Polanyi 1962, Boyatzis, 1982).

<sup>4</sup> Dal punto di vista teorico l'approccio per competenze ha visto un forte sviluppo negli ultimi 30 anni. In particolare, Boyatzis 1982, McClelland 1985, Sparrow e Boam 1992, Spencer e Spencer 1993.

<sup>5</sup> Boyatzis, 1996.

## TIPOLOGIA DI COMPETENZE

Nell'Ateneo sono già in uso modelli di competenza per la formazione e la valutazione del personale. Un modello strutturato è stato utilizzato anche nell'ambito della rilevazione delle competenze del personale tecnico amministrativo effettuata nel 2010 e nel 2011.

Coerentemente a tali esperienze, si adotta un modello, che costituisce una parziale modifica di quello ISFOL<sup>6</sup>, che prevede:

- *competenze tecnico professionali*: conoscenze e capacità specifiche connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali o rivestire determinate posizioni lavorative;
- *competenze trasversali*: capacità e conoscenze trasversali, non connesse a una specifica attività o posizione lavorativa, e che possono essere pertanto applicate in più ambiti;
- *competenze organizzative*: comportamenti agiti dal dipendente nell'ambito dell'organizzazione.

Nell'ambito della catalogazione, le diverse tipologie sono così suddivise:

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI
normativa-giuridica
tecnico-informatica
tecnico-specialistica
procedurale-gestionale
sicurezza sul lavoro
linguistica
supporto alla didattica e orientamento
supporto alla ricerca
bibliotecaria-documentale-archivistica
economico-finanziaria-contabile

COMPETENZE TRASVERSALI
competenze gestionali
competenze relazionali
competenze di innovazione

COMPETENZE ORGANIZZATIVE
area di orientamento al servizio
area di integrazione organizzativa

<sup>6</sup> Il modello ISFOL, del 1998, prevede:

- *competenze di base*: conoscenze di carattere generale e capacità tecniche fondamentali per poter svolgere qualsiasi attività o rivestire qualsiasi posizione lavorativa;
- *competenze tecnico-professionali*: conoscenze e capacità specifiche connesse all'esercizio efficace di determinate attività professionali o rivestire determinate posizioni lavorative;
- *competenze trasversali*: capacità e conoscenze trasversali, non connesse a una specifica attività o posizione lavorativa, e che possono essere pertanto applicate in più ambiti lavorativi.

Non si è ritenuto di includere le competenze di base (lettura, scrittura etc.), in quanto prerequisito per accedere alla pubblica amministrazione.



area di integrazione nei processi

area di orientamento al risultato

## SCALA

Le singole aree di competenza tecnico-professionali, trasversali e organizzative richieste dal ruolo sono state ricondotte alla scala definita nell'ambito del Quadro Europeo delle Qualifiche. 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<sup>7</sup>.

Nell'ambito del modello professionale adottato, si ritengono utilizzabili i valori della scala che corrispondono ai punteggi da 1 a 5. La scala, adattata per ogni tipologia di competenza nelle descrizioni relative al punteggio (conoscenze, abilità, comportamento) è riportata in fondo a ciascuna delle tre sezioni seguenti.

## COMPETENZE TECNICO PROFESSIONALI

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<sup>8</sup>.

5

## AMBITI DI CONOSCENZA PER AREA DI COMPETENZA

### AREA NORMATIVA-GIURIDICA

1. Normativa comunitaria
2. Diritto civile
3. Diritto costituzionale e amministrativo
4. Diritto processuale civile ed amministrativo
5. Diritto tributario
6. Principi e tecniche di interpretazione delle norme
7. Principi e tecniche di normazione
8. Semplificazione normativa

### AREA TECNICO-INFORMATICA

1. Strumenti applicativi informatici di base
2. Strumenti applicativi professionali
3. Strumenti applicativi di Ateneo
4. Strumenti web

<sup>7</sup> Per "qualifica" si intende una certificazione formale rilasciata da un'autorità competente a conclusione di un percorso di formazione, che attesta l'acquisizione delle competenze nel rispetto degli standard stabiliti dal sistema educativo nazionale.

<sup>8</sup> Si sono tratti alcuni spunti dal *Nuovo modello delle competenze e aggiornamento del sistema dei profili professionali della Regione Toscana del 2012*.

5. Strumenti di rete
6. Modelli e tecniche di disegno e gestione architetture sistemi informativi
7. Modelli e tecniche di disegno, gestione e sviluppo basi di dati e datawarehouse
8. Infrastrutture tecnologiche (server)
9. Infrastrutture tecnologiche (pc)
10. Infrastrutture di rete
11. Modelli e tecniche di progettazione e-learning
12. Linguaggi e metodologie di programmazione

## AREA TECNICO-SPECIALISTICA

---

### COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE

1. Comunicazione istituzionale e pubbliche relazioni
2. Comunicazione interna e organizzativa
3. Promozione e marketing
4. Organizzazione, gestione eventi, cerimoniale
5. Metodi e strumenti delle forme di partecipazione

### EDILIZIA

1. Norme e tecniche in materia di costruzioni
2. Norme e tecniche in materia di impiantistica
3. Norme e tecniche in materia di energia
4. Progettazione di interventi di costruzione, conservazione e adattamento
5. Tecniche di verifica e collaudo
6. Metodologie e tecniche di misurazione ed estimo catastale
7. Redazione documentazione e rendicontazione tecnica

### 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

### PROGRAMMAZIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

1. Metodi e strumenti di analisi statistica



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

2. Modelli, strumenti e tecniche di pianificazione e programmazione
3. Analisi, disegno e progettazione organizzativa
4. Metodologie, strumenti e tecniche di disegno e reingegnerizzazione dei processi
5. Tecniche e strumenti di controllo tecnico-amministrativo e auditing sui processi

#### AREA PROCEDURALE-GESTIONALE

---

1. Organizzazione dell'Ateneo e regolamenti
2. Normativa europea e nazionale in materia di contratti pubblici
3. Tecnica di gestione degli appalti, delle forniture e dei contratti
4. Gestione giuridica del patrimonio
5. Normativa, strumenti e processi di amministrazione del personale
6. Metodi, strumenti, tecniche e processi di gestione e sviluppo delle risorse umane

#### AREA SICUREZZA SUL LAVORO

---

1. Normativa nazionale sulla sicurezza
2. Valutazione e gestione del rischio
3. Standard di sicurezza
4. Rilevazione fabbisogni di messa a norma
5. 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

7

#### AREA SUPPORTO ALLA DIDATTICA E ORIENTAMENTO

---

1. Offerta formativa
2. Valutazione della didattica
3. Servizi agli studenti
4. Carriere degli studenti
5. Diritto allo studio e contribuzione studentesca
6. Orientamento e placement
7. Sostegno ai soggetti diversamente abili o con difficoltà
8. Mobilità internazionale

#### AREA SUPPORTO ALLA RICERCA

---

1. Tecniche di monitoraggio e diffusione opportunità di finanziamento
2. Redazione progetti
3. Gestione progetti
4. Rendicontazione
5. Valutazione della ricerca
6. Proprietà intellettuale e trasferimento tecnologico

## AREA BIBLIOTECARIA-DOCUMENTALE-ARCHIVISTICA

1. Organizzazione e gestione di biblioteche, di archivi correnti, di deposito e storici
2. Servizi di biblioteca e archivio
3. Reference, consulenza alla consultazione, alla ricerca e all'accesso ai documenti d'archivio
4. modelli di gestione del Patrimonio bibliotecario e archivistico
5. Analisi e gestione documentale
6. Management dei flussi documentali
7. Archivistica

## AREA ECONOMICO-FINANZIARIA-CONTABILE

1. Contabilità Pubblica
2. Contabilità economico-patrimoniale
3. Contabilità Finanziaria
4. Tecniche di analisi economico-finanziaria
5. Finanza e tributi
6. Gestione economica del patrimonio
7. Principi e tecniche di fund raising

SCALA	
LIVELLO	CONOSCENZE
Livello 1	conoscenza generale di base
Livello 2	conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio
Livello 3	conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio
Livello 4	conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio
Livello 5	conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio, e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza
Livello 6	<i>conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi</i>
Livello 7	<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>
Livello 8	<i>le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi</i>

8

## COMPETENZE TRASVERSALI

Le competenze trasversali costituiscono le capacità e le conoscenze non connesse a una specifica attività o posizione, e che possono essere pertanto applicate in più ambiti lavorativi. Vengono di seguito indicati i principali ambiti riconducibili a ciascuna area di competenza<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Si sono tratti alcuni spunti dal "Dizionario delle principali competenze trasversali professionali" della D.ssa Elisabetta Fabbri dell'Università di Ferrara del 2013 nell'ambito del Percorso per l'Inserimento Lavorativo di detta Università.



## COMPETENZE GESTIONALI

---

### *PIANIFICAZIONE DEL LAVORO*

Capacità di impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per il raggiungimento di un risultato, utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione

Capacità di stabilire ordini di priorità.

### *ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO*

Capacità di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali

Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire la correttezza dei processi e/o la qualità dei prodotti/servizi finali.

### *FLESSIBILITA'*

Capacità di adattare efficacemente le proprie modalità di lavoro a nuove situazioni anche non previste.

## COMPETENZE RELAZIONALI

---

### *COMUNICAZIONE*

Capacità di utilizzare efficacemente il linguaggio rispetto alle diverse finalità della comunicazione: 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 i bisogni, gli atteggiamenti e le percezioni degli altri e interagire in modo assertivo, costruttivo ed efficace

Capacità di essere 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.

### *LEADERSHIP*

Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento e di avere un'influenza positiva sugli altri, motivare e guidare le persone in maniera efficace. La leadership non è una prerogativa solo di chi gestisce collaboratori e risorse, ma è richiesta anche nelle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra uffici e strutture, nei rapporti con l'utenza

Capacità di delegare attività e perseguimento di obiettivi, tenendo conto del grado di maturità professionale dei collaboratori.

**PROBLEM SOLVING**

Capacità di analizzare ed interpretare gli elementi utili all'identificazione di criticità, anche in situazioni inedite (*problem finding*)

Capacità di analisi di un problema, scomponendolo in segmenti essenziali, che risultino tuttavia collegati da connessioni logiche (*problem analysis*)

Capacità di sintesi degli elementi importanti emersi dall'analisi del problema, arrivando alla proposta di soluzioni fattibili ed efficaci (*problem solving*).

**CAPACITÀ DI DECISIONE**

Capacità di scegliere tra diverse alternative, mediante l'analisi e la sintesi di dati ed informazioni, anche in condizioni di incertezza e complessità, e di prendere le decisioni finali (*decision making*).

**INNOVAZIONE**

Capacità di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso l'autodeterminazione degli stessi, definendo soluzioni nuove

Capacità di finalizzare efficacemente e con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati.

SCALA	
LIVELLO	ABILITÀ
Livello 1	abilità di base necessarie a svolgere mansioni /compiti semplici
Livello 2	abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici
Livello 3	una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni
Livello 4	una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio
Livello 5	una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti
Livello 6	<i>abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio</i>
Livello 7	<i>abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi</i>
Livello 8	<i>le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti</i>



## COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Le competenze organizzative costituiscono le competenze dimostrate attraverso i comportamenti da un individuo nell'ambito di un'organizzazione. Nel modello professionale adottato, esse possono essere raggruppate in 4 macro aree, uguali per tutto il personale. Per ciascuna macro area sono definiti alcuni indicatori comportamentali, che corrispondono alle attese in termini di comportamento, definite a loro volta dal ruolo.

### ELEMENTI SPECIFICI RICHIESTI PER AREA DI COMPETENZA

#### ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

Capacità di porre attenzione alle esigenze dell'utente, esterno e interno, di leggerne i bisogni e di garantirne la soddisfazione con i mezzi a disposizione o di individuarne di maggiormente idonei  
Capacità di gestire relazioni proficue con utenti esterni  
Capacità di svolgere una comunicazione efficace.

##### Indicatori comportamentali:

1. Erogazione del servizio all'utenza esterna e interna o supporto fornito
2. Rapporti con gli enti, le amministrazioni pubbliche e i soggetti privati
3. Soddisfacimento dei bisogni dell'utenza
4. Informazioni fornite all'utenza

11

#### INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA

Capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio contributo partecipando a gruppi di lavoro, a progetti anche intersettoriali, con disponibilità ad integrare le conoscenze proprie ed altrui in un efficace processo di scambio  
Capacità di gestire relazioni tecniche proficue con i colleghi e le altre unità organizzative  
Capacità di coinvolgimento dei colleghi nello svolgimento di attività e nel raggiungimento di obiettivi.

##### Indicatori comportamentali:

1. Relazioni con colleghi e/o collaboratori
2. Coinvolgimento dei colleghi e/o collaboratori
3. Rapporto con le altre unità organizzative
4. Partecipazione a gruppi di lavoro o progetti trasversali

#### INTEGRAZIONE NEI PROCESSI

Continuità e precisione nel lavoro con utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili; integrazione nei processi, attiva disponibilità e partecipazione alla soluzione di problematiche comuni  
Capacità di programmare e pianificare il proprio lavoro e/o quello dell'unità organizzativa  
Capacità di individuare e applicare sistemi efficaci di monitoraggio, verifica e controllo

##### Indicatori comportamentali:

1. Continuità e precisione nello svolgimento dei processi o nel contributo fornito
2. Organizzazione del proprio lavoro e/o quello dei collaboratori
3. Gestione del carico di lavoro, anche imprevisto, proprio e/o dell'unità organizzativa
4. Monitoraggio e controllo del proprio lavoro e/o quello dell'unità organizzativa

## ORIENTAMENTO AL RISULTATO

Approccio attivo di fronte a situazioni nuove, mutevoli o incerte, teso a raggiungere i risultati con il minor aggravio procedurale possibile, nel rispetto delle norme giuridiche o tecniche precostituite  
 Capacità di gestire situazioni di emergenza o impreviste  
 Capacità di interpretare il proprio ruolo in maniera flessibile

### Indicatori comportamentali:

1. Perseguimento degli obiettivi o contributo fornito
2. Azioni intraprese o proposte per il miglioramento dei processi e/o dei risultati
3. Individuazione delle priorità d'azione
4. Flessibilità dimostrata nello svolgimento del ruolo anche in relazione alle situazioni nuove

SCALA	
LIVELLO	COMPORAMENTI
Livello 1	lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato
Livello 2	lavoro o studio sotto la supervisione con un certo grado di autonomia
Livello 3	assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi
Livello 4	sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio
Livello 5	saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
Livello 6	<i>gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.</i>
Livello 7	<i>gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi</i>
Livello 8	<i>dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca</i>

La scala relativa alle competenze organizzative qui presentata ha finalità diverse da quella utilizzata nell'ambito del sistema di valutazione. Quest'ultima, infatti, è tesa a rilevare



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI GENOVA

l'effettivo comportamento dal dipendente attraverso la sua frequenza; quella qui presentata a qualificare qualitativamente il comportamento atteso, tenuto conto del ruolo.