

Area Istituzionale Organizzazione e Controllo
Unità Organizzazione e Formazione del personale
Responsabile Claudia Medaglia

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

- VISTO il Decreto Legislativo n.165 del 30 marzo 2001 Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle pubbliche dipendenze delle amministrazioni pubbliche, di giurisdizione nelle controversie di lavoro e di giurisdizione amministrativa, emanate in attuazione dell'art. 11 comma 4 della legge 59/97, quale risultante dalle successive modifiche ed integrazioni;
- VISTA la Legge 30 dicembre 2010 n. 240 "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario";
- VISTO il vigente Contratto Collettivo Nazionale del personale dirigente dell'Area 7;
- VISTO lo Statuto di questa Università emanato con D.R. 30 settembre 1994 n. 1196 e successive modifiche e integrazioni ed in particolare l'art. 37 comma 5 demanda al Direttore amministrativo la competenza della definizione degli incarichi dirigenziali;
- VISTO il Regolamento di organizzazione dell'amministrazione centrale dell'Ateneo emanato con D.R. 10844 del 22 giugno 2006 quale risultante dalle successive modifiche ed integrazioni, ed in particolare l'art. 6 commi 1 e 3;
- VISTA la D.D. I/03/20102 del 28 novembre 2006 ed in particolare l'Allegato 1 con cui sono state definite le modalità, i criteri e i profili per l'affidamento degli incarichi dirigenziali presso l'Università di Pisa;
- RITENUTO necessario adeguare il contenuto del predetto documento sia nella parte relativa alle modalità di affidamento degli incarichi dirigenziali in conseguenza di sopravvenuti aggiornamenti normativi, che nella parte relativa ai profili dirigenziali in conseguenza delle modifiche dell'assetto organizzativo;
- INFORMATO il delegato del Rettore per le funzioni di indirizzo, coordinamento e supporto per le attività relative all'organizzazione e alle politiche del personale;

DISPONE

Per i motivi esposti in premessa l'Allegato 1 alla D.D. I/03/20102 del 28 novembre 2006 (Modalità, criteri e profili per l'affidamento degli incarichi dirigenziali nel nuovo assetto organizzativo) è sostituito dall'Allegato 1 alla presente disposizione "Modalità, Criteri e Profili per affidamento incarichi dirigenziali".

La presente disposizione è soggetta alle forme di pubblicità previste dalla normativa d'Ateneo.

Il Direttore amministrativo
(dott. Riccardo Grasso)

Allegato 1



UNIVERSITA' DI PISA

**MODALITA', CRITERI E PROFILI PER
AFFIDAMENTO INCARICHI DIRIGENZIALI**

Sommario

1 INTRODUZIONE	4
1.1 Riferimenti normativi	4
2 CONCETTI GENERALI	4
3 MODALITA E CRITERI PER L’AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI DI DIRIGENTE.	5
3.1 Conferimento incarico dirigenziale a personale interno appartenente al ruolo della dirigenza.....	5
3.2 Conferimento incarico dirigenziale a personale interno non appartenente al ruolo della dirigenza o a personale esterno all’Università	5
4 LEGENDA.....	6
4.1 Definizioni delle competenze tecniche e comportamentali trasversali.....	6
4.2 Definizioni dei livelli di competenza.	8
5 PROFILI DIRIGENZIALI	8
5.1 Dirigente dell’Area Ricerca e Relazioni Internazionali	8
5.2 Dirigente dell’Area Istituzionale, Organizzazione e Controllo	10
5.3 Dirigente dell’Area Servizi per la didattica	11
5.4 Dirigente dell’Area Reclutamento e amministrazione del personale.....	12
5.5 Dirigente del Polo universitario Sistemi Logistici di Livorno.....	13
5.6 Dirigente dell’Area Finanza e Fiscale	14
5.7 Dirigente dell’Area Economato e Patrimonio	15
5.8 Dirigente per la direzione di servizi e/o uffici per l’Edilizia	16
5.9 Dirigente per la direzione di servizi e/o uffici per l’Informatica, la Telecomunicazione e la Fonia ..	17
5.10 Direttore del Sistema bibliotecario d’Ateneo	18
5.11 Dirigente in staff al Rettore o al Direttore amministrativo	19

1 INTRODUZIONE

Il presente documento descrive le modalità, i criteri e i profili per l'affidamento degli incarichi dirigenziali presso l'Università di Pisa.

1.1 Riferimenti normativi

[1] Decreto Legislativo 165/2001

[2] Statuto di Ateneo

[3] Regolamento di organizzazione dell'amministrazione centrale dell'ateneo

2 CONCETTI GENERALI

Gli incarichi dirigenziali sono attribuiti:

- a) a personale appartenente al ruolo della dirigenza dell'Università di Pisa;
- b) a persone di particolare e comprovata qualificazione professionale, non rinvenibile nei ruoli dell'amministrazione, che abbiano svolto attività in organismi ed enti pubblici o privati, ovvero aziende pubbliche o private con esperienza acquisita per almeno un quinquennio in funzioni dirigenziali, o che abbiano conseguito una particolare specializzazione professionale, culturale o scientifica desumibile dalla formazione universitaria e post universitaria, da pubblicazioni scientifiche e da concrete esperienze di lavoro maturate per almeno un quinquennio, anche presso amministrazioni statali, compresa l'Università di Pisa, in posizioni funzionali previste per l'accesso alla dirigenza, o che provengano dai settori della ricerca, della docenza universitaria, delle magistrature e dei ruoli degli avvocati o procuratori dello stato. (art. 19 comma 6 del D.L.vo 165/2001).

Nel presente documento per ciascuna posizione dirigenziale è definito un profilo (paragrafo 5 del presente documento) che individua il livello di competenze comportamentali e tecniche richiesto.

In particolare:

- Per ciascun profilo è richiesto il possesso, a livelli che sono in generale funzione dell'incarico da ricoprire, di competenze comportamentali trasversali, suddivise nelle aree di:
 - Programmazione e controllo
 - Gestione e sviluppo delle risorse umane
 - Relazioni e comunicazione
 - Efficacia e flessibilità
- Per ciascun profilo è inoltre richiesto il possesso di competenze tecniche trasversali. Anche queste competenze presentano una valenza trasversale e quindi prescindono dall'area di attività in cui si esercitano.
- Per ciascun profilo è inoltre eventualmente richiesto il possesso di competenze tecniche o requisiti specifici del ruolo.

Per le competenze trasversali è adottata la classificazione riportata nel paragrafo 4 del presente documento.

Nei profili definiti per le singole posizioni dirigenziali di cui al paragrafo 5 del presente documento sono individuati in una tabella i punteggi minimi richiesti per ogni singola competenza.

3 MODALITA' E CRITERI PER L'AFFIDAMENTO DEGLI INCARICHI DI DIRIGENTE

Ai sensi dell'art. 37 dello Statuto, in relazione a quanto indicato al precedente punto 2, il Direttore amministrativo per ciascuna posizione dirigenziale da ricoprire definisce il ricorso al personale interno appartenente al ruolo della dirigenza o indice una selezione pubblica, tenuto conto delle risorse previste nel bilancio dell'Ateneo. Costituisce requisito per l'ammissione alla selezione pubblica il possesso di Diploma di laurea magistrale (la tipologia, ove necessario, e' indicata nell'avviso di selezione).

3.1 Conferimento incarico dirigenziale a personale interno appartenente al ruolo della dirigenza

L'affidamento dell'incarico a personale Dirigente dell'Universita' di Pisa e' effettuato dal Direttore amministrativo previa valutazione del curriculum vitae da cui risultino: esperienza lavorativa, istruzione e formazione, capacità e competenze personali, con riferimento alle posizioni dirigenziali da ricoprire secondo i profili dirigenziali di cui al successivo paragrafo 5 del presente documento.

Nella valutazione del curriculum vitae il Direttore amministrativo terrà conto di quanto segue:

- a) *professionalità ed esperienza*: il Dirigente deve aver maturato una significativa esperienza amministrativo/gestionale, deducibile da incarichi e risultati conseguiti in precedenza o anche da formazione post laurea nell'ambito dell'esperienza lavorativa, in uno o più ambiti di competenza dell'Amministrazione centrale o delle Strutture didattiche scientifiche e di servizio;
- b) per il personale dell'Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati e dell'Area biblioteche l'esperienza potrà anche essere riferita esclusivamente al relativo settore.

Per detta valutazione il Direttore amministrativo potrà avvalersi di esperti appositamente designati.

Ad esito della valutazione il Direttore amministrativo, con provvedimento motivato, dispone l'assegnazione degli incarichi e la durata degli stessi nei limiti minimi e massimi previsti dalla normativa vigente.

3.2 Conferimento incarico dirigenziale a personale interno non appartenente al ruolo della dirigenza o a personale esterno all'Università

L'affidamento dell'incarico a personale interno non appartenente al ruolo della dirigenza o a soggetti esterni all'Universita' è effettuato previa selezione pubblica ai sensi dell'art. 19 comma 6 del D.L.vo 165/2001 sulla base della valutazione del curriculum professionale (da cui risultino: esperienza lavorativa, istruzione e formazione, capacità e competenze personali) e di uno o più colloqui individuali di carattere tecnico pratico e motivazionale - attitudinale che dimostrino alta qualificazione e specializzazione professionale, culturale e lavorativa con riferimento alle posizioni dirigenziali da ricoprire secondo i profili dirigenziali di cui al successivo paragrafo 5 del presente documento.

Nell'avviso di selezione è indicata la posizione da ricoprire con riferimento alle posizioni dirigenziali di cui al Regolamento di organizzazione dell'Ateneo; nel caso del "Dirigente

in staff al Rettore/al Direttore amministrativo” (artt. 4, c.4 e 5 c.4 regolamento di organizzazione) e’ indicato il numero delle posizioni da ricoprire e le attività da presidiare e/o coordinare e/o supportare; nel caso del Dirigente per la Direzione di più Servizi e/o Uffici (art. 2 lettera a regolamento di organizzazione) sono indicati i Servizi e/o Uffici da coordinare. Nell’avviso sono inoltre indicate tutte le informazioni ritenute utili.

La selezione e’ condotta da una Commissione nominata dal Direttore amministrativo composta di tre membri scelti tra soggetti di qualificazione ed esperienza appropriate, di cui uno con funzioni di Presidente, scelto tra professori di I fascia delle università italiane o tra dirigenti di ruolo, ed è integrata, se necessario, da esperti.

Nella valutazione la Commissione verificherà quanto segue:

- a) gli elementi di cui all’art. 19 comma 6 del D.L.vo 165/2001 devono essere deducibili da incarichi e risultati conseguiti in precedenza o anche da formazione post laurea nell’ambito dell’esperienza lavorativa;
- b) per il personale interno i predetti elementi devono essere riferiti ad uno o più ambiti dell’Amministrazione centrale o delle Strutture didattiche scientifiche e di servizio in posizioni correlate al profilo di inquadramento posseduto e, per il personale dell’Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati e dell’Area delle biblioteche, potranno essere riferiti anche esclusivamente al relativo settore;
- c) per il personale esterno i predetti elementi devono essere riferiti ad attività assimilabile alle sfere di competenza dell’Amministrazione universitaria, esclusivamente in posizioni dirigenziali.

Ad esito della selezione il Direttore amministrativo, con provvedimento motivato, dispone l’assegnazione degli incarichi e la durata degli stessi nei limiti minimi e massimi previsti dalla normativa vigente.

4 LEGENDA

4.1 Definizioni delle competenze tecniche e comportamentali trasversali

COMPETENZE COMPORTAMENTALI
Area di competenza: Programmazione e controllo
Orientamento al risultato: capacità di indirizzare costantemente la propria e la altrui attività al conseguimento degli obiettivi prefissati, fornendo un livello di prestazione coerente agli standard di qualità ed alle scadenze previsti
Orientamento al cliente: capacità di individuare correttamente i bisogni/aspettative del cliente interno ed esterno e di soddisfarli predisponendo servizi adeguati nei contenuti, nei modi e nei tempi
Programmazione: capacità di porre obiettivi ed elaborare programmi di medio lungo periodo, individuando criteri e metodi ottimali per gestire i progetti e le attività pianificate
Organizzazione: capacità di organizzare e coordinare con efficacia le variabili organizzative più rilevanti per l’attività propria e delle altre unità organizzative con cui si interfaccia, individuando correttamente le priorità anche in situazioni di cambiamento
Area di competenza: Gestione e sviluppo delle risorse umane
Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking): capacità di scegliere, costruire la squadra, favorire il lavoro in team indirizzandolo costantemente al conseguimento degli obiettivi prefissati, individuare eventuali tensioni e recuperare

la sintonia del gruppo.
Leadership: autorevolezza, capacità di suscitare consenso e fiducia sulle proprie scelte/opinioni e di ottenere rispetto anche quando le opinioni degli interlocutori non coincidono con le proprie.
Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza: capacità di valorizzare le potenzialità ed il contributo delle risorse, facilitare lo scambio di informazioni, ascoltare ed incoraggiare le risorse a prevenire e superare i problemi.
Area di competenza: Relazioni e comunicazione
Negoziazione: capacità di gestire situazioni contrastanti, mantenere lucidità e finalizzazione degli obiettivi, tradurre in positivo situazioni conflittuali cercando mediazioni vantaggiose per entrambe le parti e non semplici compromessi.
Comunicazione: capacità di ascoltare, condividere e coinvolgere collaboratori ed interlocutori fornendo risposte chiare/incisive ed utilizzando strumenti e modalità espressive efficaci e variegate; abilità nel catturare l'attenzione e finalizzare con successo l'azione comunicativa.
Gestione delle relazioni: capacità di gestire efficacemente le relazioni interpersonali e di adattare il proprio atteggiamento/comportamento in relazione all'interlocutore ed alla situazione da affrontare, tenendo sempre presente il risultato da raggiungere.
Area di competenza: Efficacia e flessibilità
Orientamento all'innovazione: capacità di cogliere ed anticipare i mutamenti del contesto, ricercando nuove opportunità ed informazioni rilevanti per la propria struttura; capacità di favorire il cambiamento senza rimanere ancorato a schemi di pensiero consolidati.
Problem solving: capacità di analisi per comprendere gli elementi di un problema, di sintesi per collegare/organizzare i dati e le informazioni raccolte e di decisione per individuare con tempismo la soluzione ottimale.
Gestione dello stress: capacità di mantenere stabile la prestazione anche in condizioni di difficoltà attraverso un atteggiamento sereno, lucido ed equilibrato tenendo sempre in vista la situazione nel suo complesso ed il risultato da conseguire.
Flessibilità: Capacità di adattare il proprio comportamento ed il proprio approccio al lavoro a fronte di mutevoli situazioni, interlocutori e tipologie di problemi, mostrando apertura mentale ed obiettività.

COMPETENZE TECNICHE
conoscenza del sistema universitario (modelli di governance, struttura organizzativa, processi, servizi offerti, relazioni, etc.)
conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università
conoscenze organizzativo-gestionali (piani di fattibilità, Gantt, analisi di processo, indicatori per la valutazione dei risultati intermedi e finali, sistemi di monitoring e reporting, etc.)
conoscenze economico-finanziarie (contabilità generale e analitica, analisi di bilancio, analisi costi - benefici, etc.)
conoscenze giuridiche (diritto civile, amministrativo, societario, legislazione universitaria, CCNL, etc.)
conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane (valutazione delle risorse, incentivazione, formazione, sviluppo, etc.)
conoscenze statistiche
conoscenze informatiche operative: capacità di utilizzo degli strumenti di produttività individuale.
conoscenze di sistemi informativi: logiche e problematiche relative alla disponibilità,

integrità e fruibilità delle informazioni.
conoscenza delle lingue

4.2 Definizioni dei livelli di competenza

LIVELLI DI COMPETENZA	
0: Nessuna esperienza o conoscenza	
1: Conoscenza di base	
	-Ha completato la formazione formale o il training on the job.
	-Ha una esperienza molto limitata e richiede di essere guidato per poterla applicare efficacemente.
	-Conosce i termini e le linee essenziali della materia e si sa relazionare con chi la presidia.
2: Conoscenza applicativa	
	-Conosce la materia ed è in grado di applicarla.
	-Ha applicato la competenza dimostrando autonomia anche se in situazioni limitate
3: Conoscenza approfondita	
	-Ha applicato la competenza in modo indipendente in varie situazioni.
	-E' in grado di fare "coaching" ad altre risorse nell'applicazione di questa competenza.
4: Esperto della materia	
	-Conosce ed applica la materia ad un ottimo livello e rappresenta un punto di riferimento per altri sull'applicazione della competenza.

5 PROFILI DIRIGENZIALI

5.1 Dirigente dell'Area Ricerca e Relazioni Internazionali

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	4
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	4
I. Comunicazione	4
L. Gestione delle relazioni	4
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	4

N. Problem solving	4
O. Gestione dello stress	4
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	4
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	4
C. conoscenze organizzativo-gestionali	2
D. conoscenze economico-finanziarie	2
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	2
G. conoscenze statistiche	2
H. conoscenze informatiche operative	1
I. conoscenze di sistemi informativi	1
J. conoscenza delle lingue	3

5.2 Dirigente dell'Area Istituzionale, Organizzazione e Controllo

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	4
D. Organizzazione	4
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	4
L. Gestione delle relazioni	4
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	3
N. Problem solving	3
O. Gestione dello stress	3
P. Flessibilità	4

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	4
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	4
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	3
E. conoscenze giuridiche	3
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	3
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	1
I. conoscenze di sistemi informativi	1
J. conoscenza delle lingue	2

5.3 Dirigente dell'Area Servizi per la didattica

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	3
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	4
N. Problem solving	4
O. Gestione dello stress	4
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	4
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	2
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	2
E. conoscenze giuridiche	3
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	3
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	1
I. conoscenze di sistemi informativi	1
J. conoscenza delle lingue	2

5.4 Dirigente dell'Area Reclutamento e amministrazione del personale

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	3
C. Programmazione	4
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	4
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	4
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	4
N. Problem solving	4
O. Gestione dello stress	4
P. Flessibilità	4

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	4
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	2
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	3
E. conoscenze giuridiche	3
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	3
G. conoscenze statistiche	2
H. conoscenze informatiche operative	2
I. conoscenze di sistemi informativi	2
J. conoscenza delle lingue	1

5.5 Dirigente del Polo universitario Sistemi Logistici di Livorno

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	4
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	4
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	4
N. Problem solving	4
O. Gestione dello stress	4
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	4
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	4
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	3
E. conoscenze giuridiche	3
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	3
G. conoscenze statistiche	2
H. conoscenze informatiche operative	1
I. conoscenze di sistemi informativi	1
J. conoscenza delle lingue	2

5.6 Dirigente dell'Area Finanza e Fiscale

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	3
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	3
N. Problem solving	3
O. Gestione dello stress	3
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	3
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	3
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	4
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	2
G. conoscenze statistiche	2
H. conoscenze informatiche operative	2
I. conoscenze di sistemi informativi	2
J. conoscenza delle lingue	2

5.7 Dirigente dell'Area Economato e Patrimonio

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	3
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	3
N. Problem solving	3
O. Gestione dello stress	3
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	3
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	2
C. conoscenze organizzativo-gestionali	2
D. conoscenze economico-finanziarie	3
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	1
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	2
I. conoscenze di sistemi informativi	2
J. conoscenza delle lingue	2

5.8 Dirigente per la direzione di servizi e/o uffici per l'Edilizia

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	3
C. Programmazione	4
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	3
N. Problem solving	3
O. Gestione dello stress	3
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	2
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	3
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	2
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	3
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	1
I. conoscenze di sistemi informativi	1
J. conoscenza delle lingue	1

5.9 Dirigente per la direzione di servizi e/o uffici per l'Informatica, la Telecomunicazione e la Fonia

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	3
C. Programmazione	3
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	4
N. Problem solving	3
O. Gestione dello stress	3
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	2
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	3
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	2
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	2
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	4
I. conoscenze di sistemi informativi	4
J. conoscenza delle lingue	3

5.10 Direttore del Sistema bibliotecario d'Ateneo

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	3
D. Organizzazione	3
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	3
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	3
L. Gestione delle relazioni	3
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	3
N. Problem solving	3
O. Gestione dello stress	3
P. Flessibilità	3

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	2
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	3
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	3
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	2
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	3
I. conoscenze di sistemi informativi	3
J. conoscenza delle lingue	3

5.11 Dirigente in staff al Rettore o al Direttore amministrativo

A) E' richiesto il possesso delle competenze comportamentali trasversali come indicato nella seguente tabella:

COMPETENZE COMPORTAMENTALI TRASVERSALI	Livello richiesto
Programmazione e controllo	
A. Orientamento al risultato	4
B. Orientamento al cliente	4
C. Programmazione	4
D. Organizzazione	4
Gestione e sviluppo delle risorse umane	
E. Capacità di gestire il gruppo e far lavorare in gruppo (Teamworking)	3
F. Leadership	2
G. Capacità di valorizzare motivare e creare senso di appartenenza	3
Relazioni e comunicazione	
H. Negoziazione	3
I. Comunicazione	4
L. Gestione delle relazioni	4
Efficacia e flessibilità	
M. Orientamento all'innovazione	4
N. Problem solving	2
O. Gestione dello stress	2
P. Flessibilità	4

B) Sono inoltre richieste le seguenti competenze tecniche trasversali:

COMPETENZE TECNICHE TRASVERSALI	Livello Richiesto
A. conoscenza del sistema universitario	4
B. conoscenza di aspetti/problematiche di realtà esterne all'Università	4
C. conoscenze organizzativo-gestionali	3
D. conoscenze economico-finanziarie	2
E. conoscenze giuridiche	2
F. conoscenze delle tecniche di gestione delle risorse umane	2
G. conoscenze statistiche	1
H. conoscenze informatiche operative	1
I. conoscenze di sistemi informativi	1
J. conoscenza delle lingue	2