



Università  
degli Studi  
di Ferrara

Dipartimento  
di Giurisprudenza

Formazione Maggioli

**Programma INPS Valore PA – Bando 2024**

Corso online di 1° livello

**Il Testo Unico del pubblico impiego (Decreto Legislativo n. 165/2001):  
analisi giuridica ed impatti organizzativi**

**Dotazione organica e fabbisogno di personale**

**Martedì 27 maggio 2025, ore 9.00-13.00 (4° modulo)**

Docente

**Stefania Tagliabue**

# Il programma e gli argomenti del modulo

4° modulo (martedì 27 maggio 2025)

## Dotazione organica e fabbisogno di personale

Il modulo riguarda il tema dell'individuazione delle risorse umane quali-quantitative necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali e per il raggiungimento degli obiettivi di ogni Amministrazione, focalizzando l'attenzione sul passaggio dal precedente concetto di “pianta organica” verso quello nuovo di “dotazione organica”, basato sulla spesa del personale. Si procederà, poi, ad analizzare il processo di definizione del fabbisogno di personale, sottolineando la necessità di collegarlo alle effettive esigenze di competenze e di sostituzione legate *al turnover*.

Riferimenti normativi: articolo 6 del D.Lgs. n. 165/2001

Docenti: Giuseppe Canossi e Stefania Tagliabue



# L'alfabeto della riforma della P.A.

## Alfabeto della Riforma della P.A.

A = Accesso

B = Buona amministrazione

C = Capitale umano e competenze

D = Digitalizzazione

# Il fulcro della riforma: le competenze del personale pubblico

## 1. Necessità di personale più formato:

- nuove competenze
- sviluppo di quelle già presenti

## 2. Temi considerati fondamentali per una svolta della P.A.:

- ricambio generazionale
- competenze innovative (digitali e metodologiche: gestione di processi, progetti, servizi)

## 3. Ruolo centrale del *management* pubblico per gestire:

- crescente complessità, variabilità ed incertezza: cambiamento continuo flessibilità organizzativa
- rete di relazioni interne ed esterne

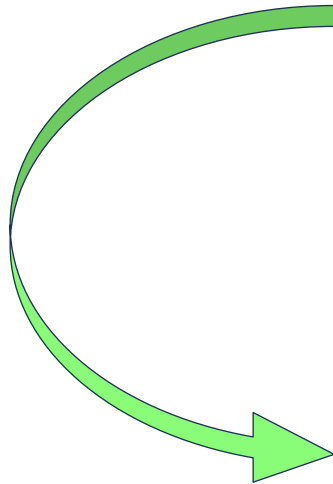
# Approccio per competenze negli atti di indirizzo

- PNRR approvato il 22 giugno 2021
- Riforma del Testo Unico del pubblico impiego (D.L. n. 80/2021 e D.L. n. 36/2022)
- **Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche, adottate il 22 luglio 2022 con Decreto del Ministro della P.A.**
- Linee guida per l'accesso alla Dirigenza, approvate il 28 settembre 2022 con Decreto del Ministro della P.A.
- Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni, adottato con Decreto del Ministro della P.A. del 28 giugno 2023
- Contrattazione collettiva Funzioni Locali, triennio 2019-2021
- Direttiva Ministro della P.A. 23/03/2023 *“Pianificazione della formazione e dello sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal PNRR”*
- Direttiva Ministro della P.A. del 28.11.2023 *“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”*
- Direttiva Ministro della P.A. del 16 gennaio 2025 *“ Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*
- Decreto Legge P.A. n. 25 del 14 marzo 2025 *“ Disposizioni urgenti in materia di reclutamento e funzionalità delle Pubbliche Amministrazioni”*
- Disegno di Legge del 13 marzo 2025 recante *«Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle Pubbliche Amministrazioni»*

# La programmazione dei fabbisogni di personale

La **revisione dell'art. 6-ter del D.Lgs. n. 165/2001**, a seguito del Decreto-Legge n. 36/2022, ha **rafforzato la connessione**, già presente in alcuni passaggi del Testo Unico sul pubblico impiego, **tra fabbisogni di personale e competenze**, prevedendo che le Linee guida che devono orientare le Pubbliche Amministrazioni nella programmazione dei fabbisogni di personale devono avere riguardo *“all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere*.”

Dalla logica delle sostituzioni  
delle cessazioni



...alla logica dell'individuazione delle professionalità necessarie per affrontare la complessità della P.A. in termini di saperi, qualità della prestazione e motivazione al servizio

## La programmazione dei fabbisogni di personale

**Art. 6-ter D.Lgs. n. 165/2001 (Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale)**

1. Con Decreti di natura non regolamentare adottati dal Ministro per la P.A. di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, sono definite, nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, Linee di indirizzo per orientare le Amministrazioni Pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale ai sensi dell'art. 6, co. 2, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, ((competenze e capacità del personale)) da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della P.A. ((e relative anche a strumenti e tecniche di progettazione e partecipazione a bandi nazionali ed europei, nonché alla gestione dei relativi finanziamenti)).



“C” PER  
“COMPETENZE”

✓ **Introduzione di una gestione del personale per competenze per:**

- valorizzare le persone
- favorire la mobilità del personale pubblico
- migliorare la performance
- migliorare il benessere nelle organizzazioni

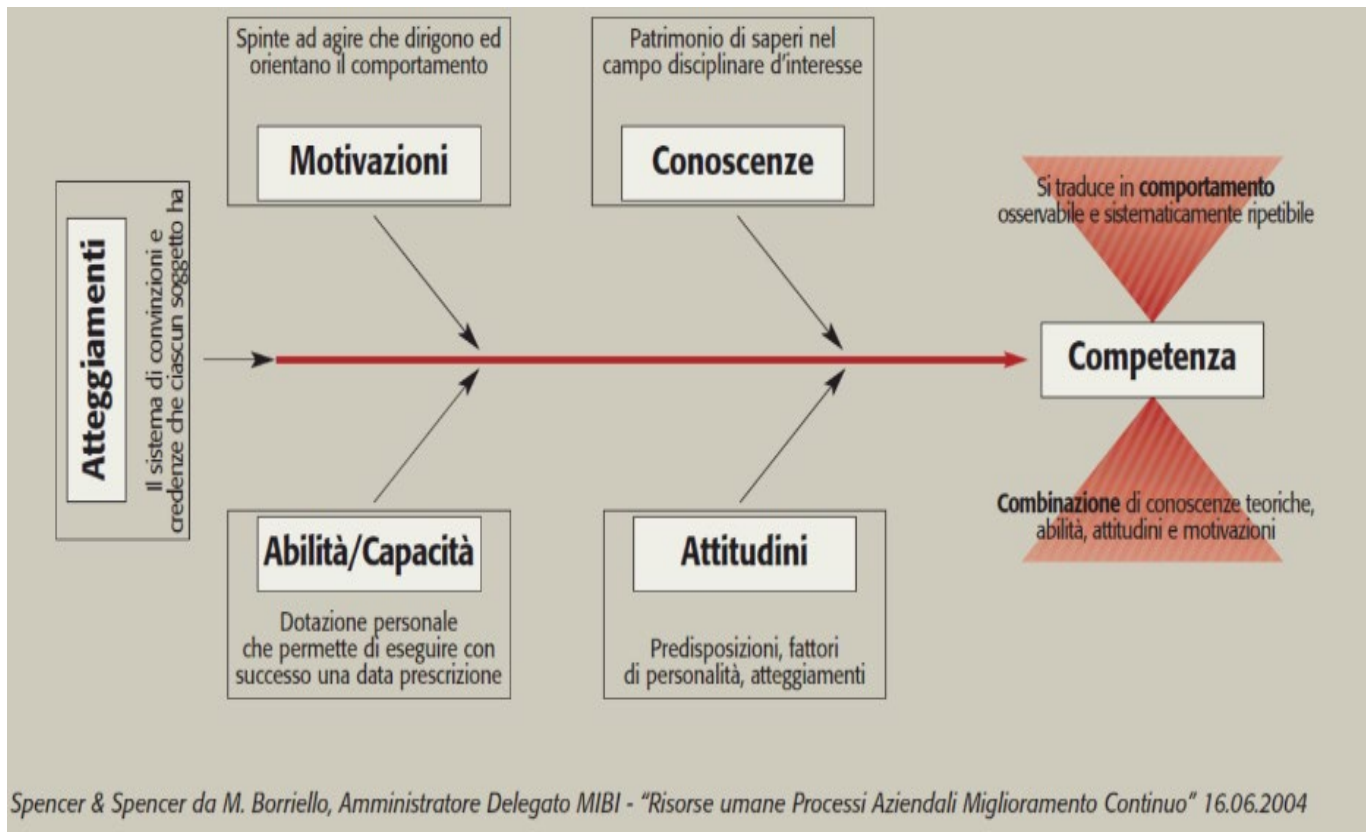
Come?

- ✓ Definire dei profili professionali *competency based* quale “parametro di riferimento” per tutte le politiche del personale
- ✓ Utilizzare profili e competenze quale parametro *per la rilevazione del fabbisogno* e per il reclutamento e selezione
- ✓ Migliorare la coerenza tra competenze e percorsi di carriera
- ✓ Attivare dei percorsi formativi differenziati per *target* di riferimento
- ✓ Sviluppare metodi per misurare l’impatto formativo sulle competenze
- ✓ Collegare la valutazione della *performance* alle competenze da sviluppare...

# Le competenze nell'*iceberg*



# Le competenze secondo il modello Spencer & Spencer



# Le tre tipologie di competenze

## Sapere

Conoscenze, modelli e schemi di pensiero, *framework*, etc. necessarie per presidiare i contenuti lavorativi afferenti ad una certa area professionale (es. normativa e regolamenti degli Enti Locali per la figura dell'operatore ambientale)

## Saper fare

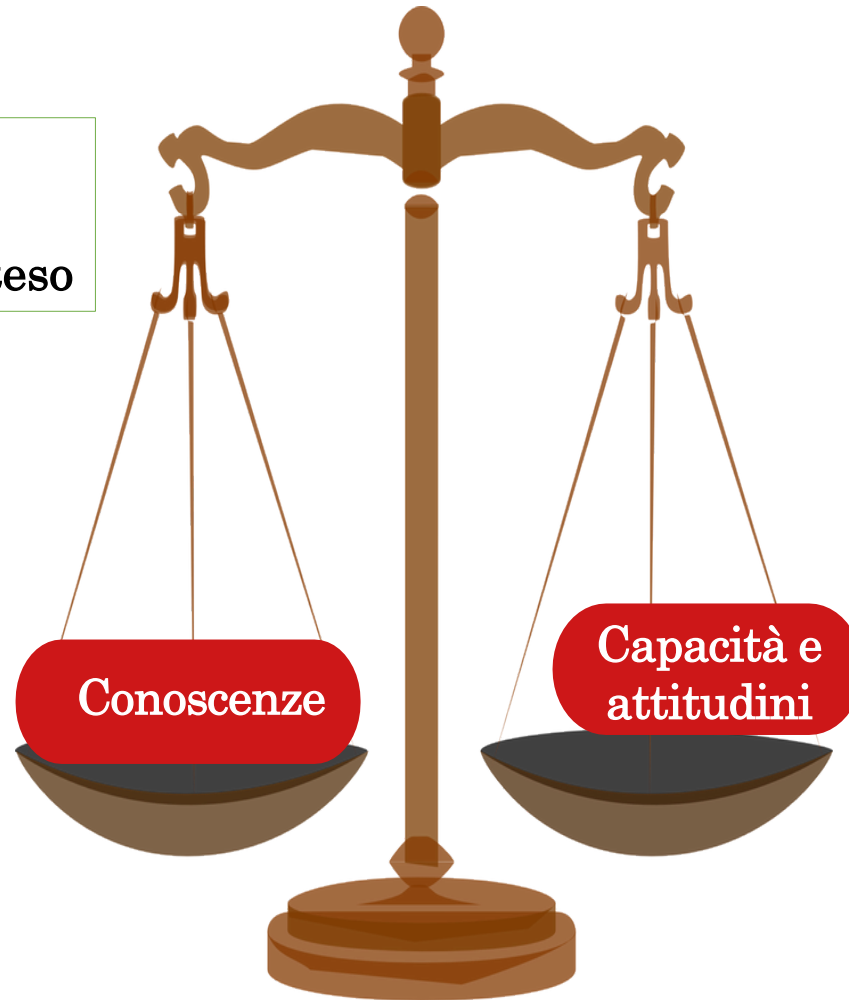
Capacità, abilità e conoscenze tecniche specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti alla professione in uno specifico l'ambito organizzativo (es. capacità di guidare una moto per agente di PL, capacità di utilizzare macchinari per il verde,...)

## Saper essere

Qualità e comportamenti necessari per meglio svolgere i contenuti lavorativi afferenti l'area professionale e che, a seconda del ruolo svolto, possono assumere più o meno importanza (es. qualità ed accuratezza, ovvero svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative..)

## La bilancia della professionalità

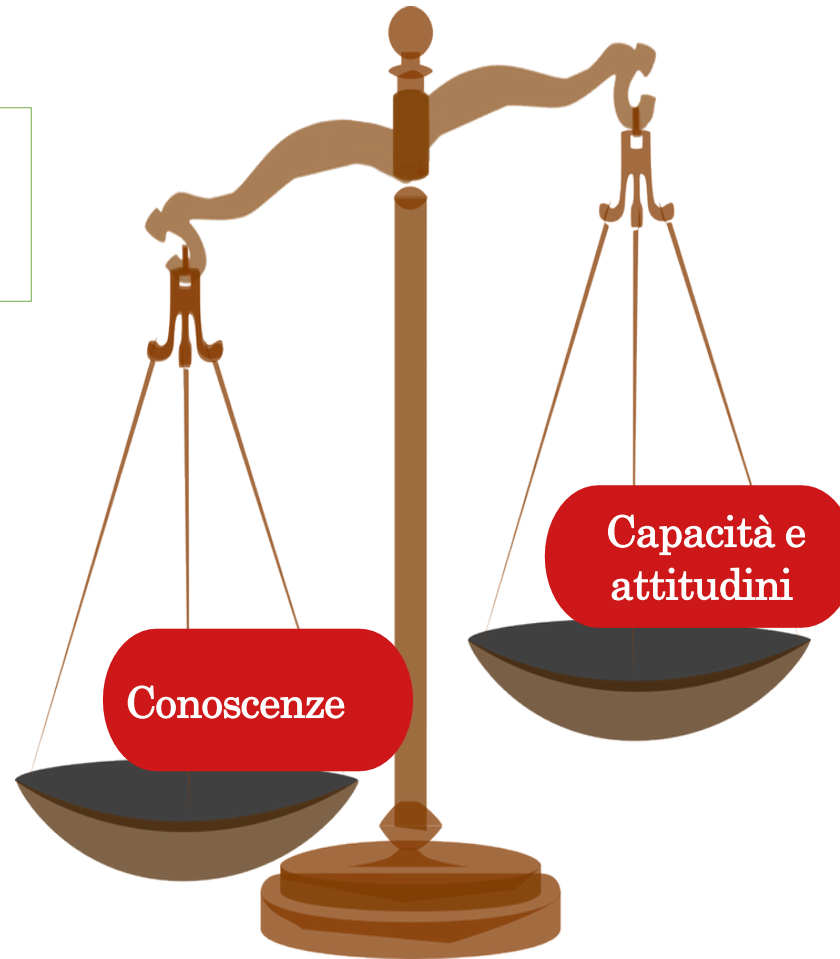
Le due componenti  
sono in equilibrio  
rispetto al ruolo atteso



**Professionalità completa**

## La bilancia della professionalità

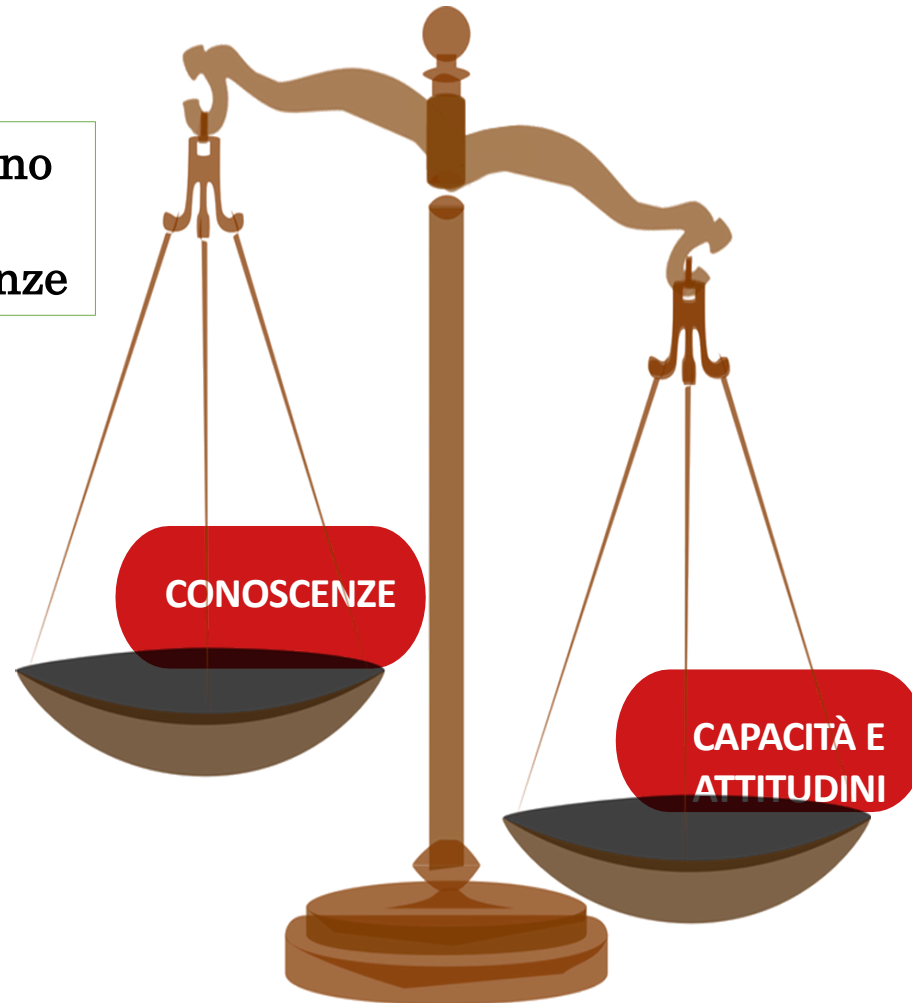
Troppo teoria e poca  
capacità rispetto al  
ruolo atteso



**Tecnicismo sterile**

## La bilancia della professionalità

Le capacità non sono supportate da sufficienti conoscenze



**Illusione manageriale**

## Le macro fasi per avviare una gestione *competency-based*

1. Identificare i mestieri e le competenze di cui le persone hanno bisogno per svolgerli in tutte le aree organizzative

Profili professionali/di ruolo + profili di competenza

2. Costruire un *framework*

Modello di competenze

3. Utilizzare quel *framework* come base per i processi di rilevazione del fabbisogno di personale, reclutamento, selezione, valutazione, premialità, formazione e sviluppo professionale

Integrazione orizzontale e verticale

## Il sistema di classificazione del personale nei CCNL 2019-2021



- CCNL Area Funzioni locali 16  
novembre 2022
- CCNL area Funzioni centrali 9  
maggio 2022

# Struttura di inquadramento del personale: i classificatori



# Descrizione del profilo professionale P7

| Esperto giuridico amministrativo           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Area Professionale</b>                  | Governance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Finalità del ruolo</b>                  | Garantire la corretta gestione dei processi – dal punto vista giuridico ed amministrativo – relativi alle diverse policy derivanti dagli obiettivi strategici e dai programmi dell’Amministrazione in coerenza con quanto previsto nelle disposizioni normative e regolamentari.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Attività Caratterizzanti il profilo</b> | <p>Corretta interpretazione, applicazione e rispondenza dell’azione amministrativa a norme e regolamenti ai fini di un maggiore coordinamento e omogeneità negli ambiti di competenza.</p> <p>Preparazione della documentazione e gestione degli adempimenti amministrativi connessi a piani, programmi e procedure o all’erogazione di servizi attraverso le modalità previste dalla normativa, dai regolamenti interni e dalle disposizioni vigenti.</p> <p>Elaborazione di linee guida e standard di riferimento e la redazione di pareri in conformità alla normativa di settore e in coerenza con gli obiettivi dell’Ente.</p> <p>Sostegno al processo di semplificazione amministrativa attraverso l’analisi e la proposta di soluzioni innovative negli ambiti di competenza.</p> <p>Supporto giuridico-amministrativo alla redazione di atti e provvedimenti anche in riferimento agli istituti contrattuali, nel rispetto della normativa, regolamenti, linee guida e standard definiti.</p> |

| Competenze Tecnico Professionali |                                                                    |         |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------|
| Codice                           | Competenza                                                         | Grading |
| CTP 3                            | Normativa e regolamenti degli enti locali                          | 4       |
| CTP 15                           | Normativa in materia di privacy e protezione dati                  | 3       |
| CTP 19                           | Normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione | 3       |
| CTP 20                           | Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA      | 4       |
| CTP 24                           | Gestione documentale                                               | 4       |
| CTP 29                           | Contabilità pubblica                                               | 4       |
| CTP 41                           | Strumenti e tecnologie informatiche                                | 3       |
| CTP 43                           | Applicativi informatici                                            | 3       |
| CTP 44                           | Lingua Inglese                                                     | 3       |

| Competenze Comportamentali |                                                  |         |
|----------------------------|--------------------------------------------------|---------|
| Codice                     | Competenza                                       | Grading |
| CC-3                       | Innovazione                                      | 3       |
| CC-5                       | Apertura al cambiamento                          | 3       |
| CC-7                       | Orientamento al risultato                        | 3       |
| CC-17                      | Integrazione                                     | 3       |
| CC-24                      | Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo | 3       |

## Esempio scheda Profilo

Area professionale

Finalità del ruolo

Attività caratterizzanti il profilo

Competenze tecnico professionali

Competenze comportamentali

Ambiti organizzativi di appartenenza

### Funzionario esperto giuridico amministrativo

Area Professionale

**Finalità del ruolo**

Assicurare la corretta gestione dei processi – dal punto vista giuridico ed amministrativo – relativi all'adozione policy derivanti dagli obiettivi strategici e dai programmi dell'Amministrazione in coerenza con quanto previsto nelle disposizioni normative e regolamentari.

**Attività Caratterizzanti il profilo**

Corretta interpretazione, applicazione e rispondenza dell'azione amministrativa a norme e regolamenti a fini di un maggiore coordinamento e omogeneità negli ambiti di competenza.

Preparazione della documentazione e gestione degli adempimenti amministrativi e casesi a piani, programmi e procedure all'incrocio di servizi attraverso le modalità previste dalla normativa, da regolamenti interni e dalle disposizioni vigenti.

Elaborazione linee guida e standard di riferimento e la redazione di pareri conformi alla normativa di settore in coerenza con gli obiettivi dell'Ente.

Sostegno al processo di semplificazione amministrativa attraverso l'analisi e la proposta di soluzioni innovative negli ambiti di competenza.

Sostegno giuridico-amministrativo alla individuazione di atti e provvedimenti anche in riferimento agli status contrattuali, nel rispetto della normativa, regolamenti, leggi e standard definiti.

**Competenze Tecnico Professionali**

| Codice | Competenza                                                         | Grading |
|--------|--------------------------------------------------------------------|---------|
| CTP 1  | Normativa e regolamenti degli enti locali                          | 4       |
| CTP 15 | Normativa in materia di privacy e protezione dati                  | 3       |
| CTP 19 | Normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione | 3       |
| CTP 20 | Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA      | 4       |
| CTP 21 | Procedure documentale                                              | 4       |
| CTP 26 | Amministrazione pubblica                                           | 4       |
| CTP 41 | Strumenti e tecnologie informatiche                                | 3       |
| CTP 45 | Applicative informatiche                                           | 3       |
| CTP 46 | Logica informatica                                                 | 3       |

**Competenze Comportamentali**

| Codice | Competenza                                   | Grading |
|--------|----------------------------------------------|---------|
| CC 4   | Aspirazione                                  | 3       |
| CC 6   | Apertura al cambiamento                      | 3       |
| CC 7   | Orientamento al risultato                    | 3       |
| CC 12  | Integrità                                    | 3       |
| CC 26  | Conoscenza organizzativa e del proprio ruolo | 3       |

**Ambiti Organizzativi di Appartenenza**

AO 01  
"Servizi diretti al cittadino"

AO 02  
"Servizi di consulenza"

AO 03  
"Relazioni esterne"

AO 04  
"Servizi informativi"

AO 05  
"Cultura, Turismo e Mobilità"

AO 06  
"Comptitività, sviluppo produttivo e"

AO 07  
"Strutture e Formazione"

AO 08  
"Servizi e Legalità"

AO 09  
"Servizi e Salute"

AO 10  
"Ambiente e Territorio"

AO 11  
"Infrastrutture e Mobilità"

AO 12  
"Sicurezza"

AO 13  
"Protezione Civile e Gestione delle"

AO 14  
"Coesione Sociale e Città"

AO 15  
"Politiche e Manutenzione"

AO 16  
"Rend. Strutturali"

AO 17  
"XXX"

AO 18  
"XXX"

+ Aggiungi CTP

- Rimuovi CTP

+ Aggiungi CC

- Rimuovi CC

Menu

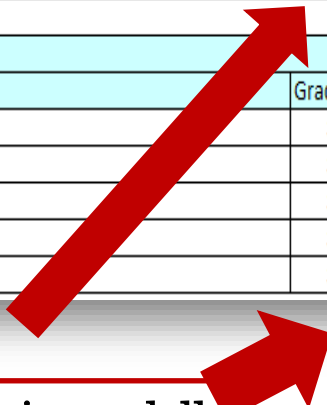
Menu Profilo

Home Page

# Scheda Profilo

## Competenze tecnico-professionali e competenze comportamentali

| Competenze Tecnico Professionali |                                                                    |         |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------|
| Codice                           | Competenza                                                         | Grading |
| CTP 3                            | Normativa e regolamenti degli enti locali                          | 4       |
| CTP 15                           | Normativa in materia di privacy e protezione dati                  | 3       |
| CTP 19                           | Normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione | 3       |
| CTP 20                           | Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA      | 4       |
| CTP 24                           | Gestione documentale                                               | 4       |
| CTP 29                           | Contabilità pubblica                                               | 4       |
| CTP 41                           | Strumenti e tecnologie informatiche                                | 3       |
| CTP 43                           | Applicativi informatici                                            | 3       |
| CTP 44                           | Lingua Inglese                                                     | 3       |
| Competenze Comportamentali       |                                                                    |         |
| Codice                           | Competenza                                                         | Grading |
| CC-3                             | Innovazione                                                        | 3       |
| CC-5                             | Apertura al cambiamento                                            | 3       |
| CC-7                             | Orientamento al risultato                                          | 3       |
| CC-17                            | Integrazione                                                       | 3       |
| CC-24                            | Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo                   | 3       |



Scala di misurazione della competenza entro lo specifico profilo professionale

# Catalogo delle competenze professionali (da Riformattiva)

CATALOGO DELLE COMPETENZE

Home Page

## COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI (CTP)

Indietro

| AMBITI                     | CODICE | TITOLO                                                            | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PIANIFICAZIONE E CONTROLLO | CTP 34 | Monitoraggio                                                      | Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo di rilevazione dell'andamento di fatti e/o eventi in relazione allo scopo che si intende perseguire in un dato tempo, definendo modalità di rilevazione e valori soglia, rilevando i dati e costruendo analisi fruibili e che indentifichino le cause di deviazione dall'andamento e/o definiscano il livello di efficienza ed efficacia degli interventi/attività |
|                            | CTP 35 | Valutazione                                                       | Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo per effettuare la valutazione di fatti e/o eventi definendo il processo sistemico di raccolta dati, la relativa interpretazione, l'elaborazione di un giudizio di valore                                                                                                                                                                                           |
|                            | CTP 36 | Rendicontazione                                                   | Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo per effettuare il rendiconto di attività, risorse, risultati rispetto ad obiettivi pianificati e nel rispetto delle regole di riferimento                                                                                                                                                                                                                          |
|                            | CTP 37 | Vigilanza e controllo                                             | Conoscenza di normative, metodologie e strumenti per lo svolgimento di attività di controllo e vigilanza su soggetti/progetti/attività al fine di garantire la corretta e regolare esecuzione, definendo le modalità di analisi e valutazione dei dati ed il processo di implementazione                                                                                                                                   |
|                            | CTP 38 | Metodologie di raccolta, archiviazione e elaborazione di database | Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo di individuazione dei dati, anche OPEN DATA, e delle relative fonti, delle procedure di acquisizione e importazione dei dati, della relativa organizzazione in tabelle finalizzate alla costruzione della base dati, elaborazione ed analisi dei dati (indici, frequenze, distribuzioni, etc.), sviluppo rappresentazioni grafiche dei dati elaborati              |
| GESTIONE RU                | CTP 39 | Gestione delle risorse umane                                      | Conoscenza degli strumenti, delle metodologie e delle tecniche per il reclutamento, la formazione, la valutazione, la mobilità delle risorse umane                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                            | CTP 40 | Sviluppo delle risorse umane                                      | Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo per elaborare ed implementare programmi ed attività per lo sviluppo e la crescita professionale del personale in coerenza con gli obiettivi dell'ente, con i fabbisogni rilevati e con le policy in atto                                                                                                                                                           |
| ICT E SISTEMI INFORMATIVI  | CTP 41 | Strumenti e tecnologie informatiche                               | Conoscenza dei principali strumenti informatici di base quali hardware, software, reti di computer e data base                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                            | CTP 42 | Strumenti web                                                     | Conoscenza dei principali strumenti web (browser, posta elettronica, social network, piattaforme per lo smart working etc) e delle principali funzioni di utilizzo, navigazione, ricerca e sistemizzazione di dati e informazioni                                                                                                                                                                                          |

# Catalogo delle competenze tecnico-specialistiche (da Riformattiva)

CATALOGO DELLE COMPETENZE

## COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (CTS)

[Home Page](#)

[Indietro](#)

| AMBITI                | CODIC  | TITOLO                                                                             | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MOBILITA' E TRASPORTI | CTS 32 | Tecniche e strumenti di programmazione e pianificazione di sistemi di trasporto    | Capacità di adottare tecniche e strumenti per definire la programmazione dei sistemi e dei servizi di trasporto e di mobilità sulla base dei fabbisogni del contesto, delle risorse disponibili, delle possibili fonti di finanziamento                                                                                  |
|                       | CTS 33 | Disciplina in materia di mobilità, trasporti, infrastrutture e logistica           | Conoscenza della disciplina in atto e delle previsioni programmatiche che regolamentano la materia della mobilità e dei trasporti connessi alle reti infrastrutturali e logistiche                                                                                                                                       |
| TRIBUTI               | CTS 34 | Tecniche e strumenti di estimo catastale                                           | Capacità di applicare tecniche e strumenti che portano alla formulazione del valore di un bene in termini monetari e redazione di rapporti di valutazione basati su standard valutativi nazionali ed internazionali                                                                                                      |
| PATRIMONIO            | CTS 35 | Disciplina per la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare               | Conoscenza della disciplina relativa alla modalità di gestione del patrimonio immobiliare (terreni e fabbricati di proprietà), con specifica conoscenza delle procedure di assegnazione degli immobili nonché i principi da seguire nelle dismissioni ed alienazioni e le relative tariffazioni                          |
| SANITA'               | CTS 36 | Disciplina del servizio sanitario                                                  | Conoscenza dei principi, delle norme e degli strumenti per la programmazione e gestione dei servizi sanitari                                                                                                                                                                                                             |
|                       | CTS 37 | Disciplina in materia di riordino della rete ospedaliera                           | Conoscenza della disciplina in atto relativamente alla organizzazione ed al riordino della rete ospedaliera, alla definizione degli standard qualitativi, strutturali, tecnologici e quantitativi relativi all'assistenza ospedaliera                                                                                    |
|                       | CTS 38 | Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi del sistema sanitario    | Capacità di adottare tecniche e strumenti per programmare tutte le risorse mobilitate e regolate al fine di fornire prestazioni e servizi alla popolazione per promuovere, mantenere e migliorare lo stato di salute e per fornire servizi di assistenza                                                                 |
|                       | CTS 39 | Tecniche e strumenti di gestione della salute e sicurezza degli ambienti di lavoro | Capacità di adoperare tecniche e strumenti per valutare, anche in chiave preventiva, l'entità dei fattori di rischio per la salute negli ambienti di lavoro e per monitorare e controllare che siano attivati adeguati comportamenti a garanzia della salute e della sicurezza e rispettate le norme vigenti in materia. |

# Catalogo delle competenze comportamentali (da Riformattiva)

## CATALOGO DELLE COMPETENZE

### COMPETENZE COMPORTAMENTALI (CC)

| *            |       |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AREA         | COD   | COMPETENZA                                       | DESCRIZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ESEMPI DI COMPORTAMENTI OSSERVABILI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Cognitiva    | CC-3  | Innovazione                                      | Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi.<br>Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire</li> <li>• Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte</li> <li>• Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie</li> <li>• È orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi</li> <li>• Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative</li> <li>• È curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)</li> </ul> |
| Cognitiva    | CC-5  | Apertura al cambiamento                          | Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione.<br>Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento</li> <li>• Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento</li> <li>• Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo</li> <li>• Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento</li> <li>• Supporta colleghi e/o collaboratori nel raggiungere gli obiettivi del cambiamento</li> <li>• Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità</li> </ul>                                                                                                                                                                       |
| Realizzativa | CC-7  | Orientamento al risultato                        | Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili.<br>Ricerca modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.<br>Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli</li> <li>• Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi</li> <li>• Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività</li> <li>• Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili</li> <li>• Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave</li> <li>• Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse</li> </ul>                           |
| Relazionale  | CC-17 | Integrazione                                     | Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti<br>Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune.<br>Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti</li> <li>• Si appropria in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni</li> <li>• Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio</li> <li>• Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove</li> <li>• Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro;</li> <li>• Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo</li> </ul>                          |
| Personale    | CC-24 | Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo | Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza<br>Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente.<br>Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne;</li> <li>• Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori</li> <li>• Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente;</li> <li>• Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera;</li> <li>• Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza</li> <li>• Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia</li> </ul>                                      |

\* **Competenze comportamentali del profilo «Esperto giuridico-amministrativo»**

# Il *grading* delle competenze su Riformattiva



RiformAttiva

## *Il Grading*

1

**Possesso della competenza limitata agli elementi di base.**

Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità

3

**Possesso ampio ed approfondito della competenza.**

Capacità di applicazione in contesti di rilevante complessità oltre che di trasferimento ad altri

2

**Discreto possesso della competenza.**

Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi

4

**Specialista della competenza e punto di riferimento professionale.**

Capacità di applicazione in tutti i contesti con ampio margine di autonomia, anche in termini di innovazione e sviluppo della competenza o delle sue applicazioni

## Scheda Profilo – Gli ambiti organizzativi (dettaglio)

**Ambiti Organizzativi di Appartenenza**

|                                                         |                                             |                                      |                                |                                                         |                                                        |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| AO 01<br>"Servizi Interni di supporto"                  | AO 02<br>"Risorse Economiche e Finanziarie" | AO 03<br>"Risorse Umane"             | AO 04<br>"Sistemi Informativi" | AO 05<br>"Cultura, Turismo e Attrattività Territoriale" | AO 06<br>"Competitività, sviluppo produttivo e lavoro" |
| AO 07<br>"Istruzione e Formazione"                      | AO 08<br>"Sicurezza e Legalità"             | AO 09<br>"Welfare e Salute"          | AO 10<br>"Ambiente e Turismo"  | AO 11<br>"Infrastrutture e Mobilità"                    | AO 12<br>"Urbanistica"                                 |
| AO 13<br>"Protezione Civile e Gestione delle Emergenze" | AO 15<br>"Coesione Sociale e Diritti"       | AO 16<br>"Patrimonio e Manutenzione" | AO 17<br>"Fondi Strutturali"   | AO N1<br>"XXX"                                          | AO N2<br>"XXX"                                         |

+

Aggiungi CTP

-

Elimina CTP

+

Aggiungi CC

-

Elimina CC

Nascondi

Elenco Profili

Home Page



## Scheda Profilo – Competenze tecnico-specialistiche (dettaglio)

### Funz. esp. giuridico/amministrativo - Ambito Patrimonio e Manutenzione

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aree di responsabilità del Profilo | <p>Prepara la documentazione e gestisce gli adempimenti amministrativi connessi alla programmazione/gestione dei servizi nell'ambito delle politiche di valorizzazione del patrimonio dell'Ente.</p> <p>Assicura la corretta interpretazione, applicazione e rispondenza dell'azione amministrativa ai dettami normativi e regolamentari ai fini di un maggiore coordinamento e omogeneità in materia di gestione e manutenzione del patrimonio dell'Ente.</p> <p>Assicura il corretto svolgimento delle attività amministrative funzionali alla verifica di conformità alla normativa ed ai regolamenti dei soggetti pubblici e privati, ai fini delle autorizzazioni per la concessione di fabbricati e/o aree del patrimonio dell'Ente, anche attraverso il coinvolgimento di Organismi e Commissioni Tecniche.</p> <p>Presidia l'acquisizione e l'istruttoria delle offerte e/o delle proposte progettuali e richieste presentate da soggetti pubblici e privati, nell'ambito dell'affidamento di lavori, servizi e forniture necessari/previsti per la gestione e manutenzione del patrimonio.</p> <p>Assicura il monitoraggio e l'aggiornamento dei dati sul patrimonio immobiliare.</p> |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Competenze Tecnico Specialistiche

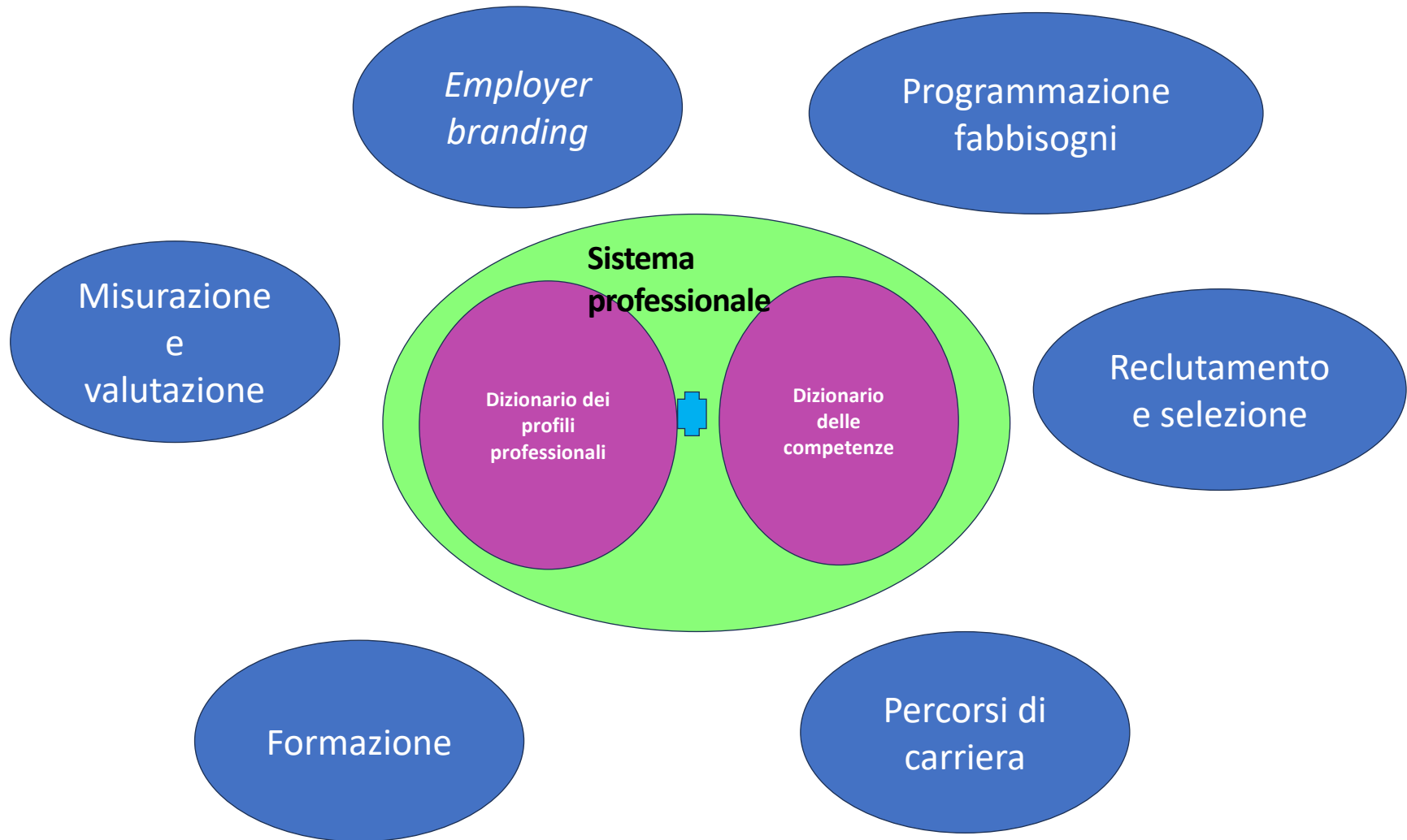
| Codice | Competenza                                                                           | Grading |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| CTP 21 | Codice dei contratti pubblici                                                        | 4       |
| CTS 35 | Disciplina per la gestione amministrativa del patrimonio immobiliare                 | 4       |
| CTS 63 | Tecniche e strumenti per la redazione di procedure di gara                           | 3       |
| CTS 64 | Tecniche e strumenti per la gestione di procedure di acquisto di servizi e forniture | 3       |
| CTS 65 | Tecniche e strumenti per la gestione dei contratti e delle forniture                 | 2       |
| CTS 68 | Tecniche e strumenti di gestione cataloghi ed inventari                              | 3       |
| CTS 74 | Tecniche e strumenti di monitoraggio e controllo di attività e progetti              | 3       |



Funz. esp. Giuridico/Amministrativo

Home Page

# Le competenze al centro: HRCBM



SETTORE .....

| Servizio/<br>Gruppo di<br>riferimento                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Responsabil<br>e<br>inserimento<br>/Tutor | Obiettivi di<br>sviluppo PEG<br>collegato al<br>fabbisogno | Attività<br>Strutturali di<br>PEG<br>collegate al<br>fabbisogno | PROFILO<br>PROFESSIO<br>NALE<br>richiesto | N° assunzioni 2024   |            |            | Assunzioni 2025-2027 |            |            | MOTIVAZION<br>E RICHIESTA | MODALITA'        | COSTO |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------|------------|------------|----------------------|------------|------------|---------------------------|------------------|-------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           | AREE CCNL            |            |            | AREE CCNL            |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           | Operatori<br>esperti | Istruttori | Funzionari | Operatori<br>esperti | Istruttori | Funzionari |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
| A seguito di analisi e valutazione dei profili professionali necessari per lo svolgimento dei compiti istituzionali delle strutture cui sono preposto nonché degli obiettivi e risorse assegnate con il PEG, dichiaro, ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs. 165/2001, che, per l'anno 2023, non sono state rilevate eccedenze di personale. |                                           |                                                            |                                                                 |                                           |                      |            |            |                      |            |            |                           |                  |       |
| DATA_____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                           | FIRMA_____                                                 |                                                                 |                                           | 0                    | 0          | 0          | 0                    | 0          | 0          |                           | Costo assunzioni |       |

|                 |        |
|-----------------|--------|
| Budget assegnat | 0,00 € |
| Differenza      | 0,00 € |

| Area              | Costo annuo lordo<br>con oneri e salario<br>accessorio medio<br>esclusa IRAP |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Funzionari ed EQ  | 39.475,14                                                                    |
| Istruttori        | 36.780,47                                                                    |
| operatori esperti | 33.309,81                                                                    |
| operatori         | 32.212,97                                                                    |
| DIRIGENTI         | 108.323,84                                                                   |

| MODALITA' Selettiva      |  |
|--------------------------|--|
| MOBILITA' ESTERNA        |  |
| MOBILITA' INTERNA        |  |
| PROGRESSIONE DI CARRIERA |  |
| STABILIZZAZIONE          |  |
| CONCORSO                 |  |

# Le assunzioni

Rafforzamento del patrimonio di competenze di cui l'Amministrazione necessita al fine di colmare il *gap* di competenze

Concorsi / selezioni pubbliche

Assunzioni

Mobilità tra Enti



***«Come strutturare il bando di concorso o di mobilità per attrarre le professionalità di cui la mia Amministrazione ha necessità?»***

# Un esempio di reclutamento *competency based*

## Art. 1 - CONTENUTI PROFESSIONALI DELLA POSIZIONE

Principali requisiti, mansioni e responsabilità previsti dai profili professionali:

### **SPECIALISTA AMMINISTRATIVO**

*Svolge funzioni amministrative di complessità molto elevata, che richiedono un costante studio, approfondimento ed interpretazione delle disposizioni di carattere giuridico-amministrativo inerenti il proprio ramo di attività. Assicura l'istruzione, la predisposizione nonché la sottoscrizione di atti attribuiti alla sua competenza specifica da norme e istruzioni generali, resolvendo anche problematiche complesse. Può svolgere funzioni che richiedono la gestione di risorse umane ed economiche. In tal caso, coordina il personale e le attività dello stesso, supportando il responsabile sovraordinato nell'emanazione di istruzioni, disposizioni, direttive al fine di quantificare nonché qualificare gli obiettivi da conseguire nei tempi prestabiliti. Supporta il responsabile sovraordinato nel processo valutativo del personale eventualmente coordinato. Le conoscenze richieste sono di tipo amministrativo specialistico. È inoltre richiesta una buona conoscenza dei principali software informatici di gestione d'ufficio. Per l'accesso dall'esterno al presente profilo è richiesto un livello di istruzione non inferiore alla laurea triennale. Esercita le proprie funzioni con elevata autonomia operativa ed è responsabile del corretto e puntuale svolgimento delle funzioni attribuitegli.*

# Un esempio di reclutamento *competency based*

## Capacità e Competenze Comportamentali:

- Capacità di analisi del contesto
- Capacità di problem-solving;
- Orientamento al Servizio
- Orientamento all'apprendimento
- Orientamento al risultato e propositività
- Affidabilità e accuratezza
- Gestione dei processi, pianificazione e monitoraggio
- Capacità di lavorare in gruppo e coordinarne le attività
- Capacità di comunicare e relazionarsi in ottica di integrazione
- Capacità di gestione della delega e di promozione dello sviluppo dei collaboratori
- Capacità di ottenere i risultati in contesti complessi e caratterizzati da incertezza, criticità e stress emotivo
- Scrupolosità e precisione, gestione dei processi lavorativi nel rispetto delle scadenze.

# Un esempio di reclutamento *competency based*

## Art. 10 - PROVA SELETTIVA

La selezione consisterà in una PROVA SCRITTA che verterà sui contenuti propri della posizione come specificati all'art. 1 "Contenuti professionali della posizione".

Potrà essere costituita da test e/o questionari con quesiti a risposta chiusa su scelta multipla e/o domande aperte, e/o analisi e risoluzione di casi situazionali critici, ecc.

In sede di procedura di interpello saranno verificate le conoscenze tecniche, la conoscenza della lingua inglese e le conoscenze informatiche più diffuse e eventuali competenze trasversali aggiuntive.

I criteri di valutazione della prova d'esame, nonché la modalità dettagliata di svolgimento della stessa, saranno definiti dalla Commissione esaminatrice prima dell'espletamento delle prove stesse, attenendosi alle indicazioni contenute nel presente bando.

Alla prova è assegnato un **punteggio massimo di 30 punti**.

La prova si considera superata se si ottiene un punteggio pari o superiore a **21/30**.

# Le principali tipologie di esercitazioni

Finalità:

- misurare le capacità

Oggetto:

- Capacità o competenze comportamentali

**TOOL** DI  
**ASSESSMENT**



Questionari comportamentali

*Leaderless group discussion*

*Business game*

*In basket*

*Business case*

Intervista semi strutturata

*Behavioral event interview* (intervista comportamentale)