



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2022

Corso di 1° livello online

**Profili professionali e accesso nel pubblico impiego:
come cambiano alla luce dei nuovi CCNL e dell'approccio per competenze**

Definire il modello per competenze

Giovedì 21 settembre 2023, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (1° modulo)

Docenti

Stefania Tagliabue e Simone Donati

Quale/i aspettativa/e hai rispetto a questo corso?



<https://www.menti.com/alr95qcfyx39>

Oppure da **menti.com** codice: **1121 1899**

Risultati: <https://www.mentimeter.com/app/presentation/alk915ggosb4xqycukt44u5qw3ud7ku3>

Il programma e gli argomenti del corso

1° modulo

Giovedì 21 settembre 2023

Definire il modello per competenze (1)

Docenti: Stefania Tagliabue e Simone Donati

2° modulo

Giovedì 28 settembre 2023

Definire il modello per competenze (2)

Docenti: Stefania Tagliabue e Vito Piccinni

3° modulo

Giovedì 5 ottobre 2023

La costruzione del sistema dei profili professionali

Docenti: Stefania Tagliabue e Simone Donati

4° modulo

Giovedì 12 ottobre 2023

La selezione per competenze nella Pubblica Amministrazione

Docente: Luciana Zanon

5° modulo

Giovedì 26 ottobre 2023

Le competenze nei sistemi di valutazione della performance individuale

Docente: Luca Mazzara



Perché è importante oggi parlare di competenze

MISSIONE 1 PNRR - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 - Digitalizzazione, innovazione e sicurezza della Pubblica Amministrazione

Finalità: rendere la Pubblica Amministrazione la migliore alleata di cittadini e imprese, con un'offerta di servizi sempre più efficienti e facilmente accessibili, attraverso infrastrutture digitali, migrazione su cloud, interoperabilità, snellimento procedure (principio "once only". Inoltre rafforzamento delle competenze del capitale umano nella PA e una drastica semplificazione burocratica

Alfabeto della Riforma della Pubblica Amministrazione

A = Accesso

B = Buona amministrazione

C = Competenze del Capitale Umano

D = Digitalizzazione

A come Accesso

Dalle linee programmatiche del DFP del 2021:

la Commissione rileva l'importanza di assicurare un «cambio di approccio nel reclutamento», introducendo nuove risorse professionali in funzione dell'analisi e della programmazione delle competenze necessarie e non in base al principio della numerosità; realizzare un «Portale unico» per le procedure di reclutamento e assunzione e uno per i processi di semplificazione, valorizzando la partecipazione dei cittadini e delle imprese; dedicare attenzione all'ingresso e alla carriera dei «dirigenti pubblici»; limitare al minimo «e solo se «indispensabile e giustificato» l'utilizzo delle risorse del Piano per l'assunzione di nuovo personale pubblico.

B come Buona Amministrazione

....in termini di semplificazione delle procedure amministrative, è importante che la strategia sia trasversale a tutti i procedimenti amministrativi e, che vi sia una reingegnerizzazione di processi e procedure preliminare alla trasformazione digitale. La Commissione sottolinea inoltre la necessità di agire sui colli di bottiglia e di potenziare le attività a supporto dell'implementazione delle misure di semplificazione identificando una adeguata strategia. La Commissione lamenta il fatto che la mancanza di efficacia delle politiche di semplificazione dipenda dall'assenza di sistemi di monitoraggio e valutazione degli effetti delle politiche adottate e sottolinea la necessità di provvedere.

C come competenze del capitale umano

...la Commissione dedica molti dei suoi rilievi allo sviluppo delle competenze e delle carriere, alla razionalizzazione dell'offerta e alla programmazione della «formazione già esistente» attraverso il raccordo e il coordinamento tra le diverse amministrazioni e gli enti di formazione coinvolti; al potenziamento delle metodologie, della strumentazione, delle applicazioni utili alla «misurazione dei risultati» dell'azione amministrativa e alla valutazione dell'impatto sui sistemi produttivi, sull'economia, sulla coesione sociale.

D come digitalizzazione

...numerosi rilievi attengono alle misure che saranno messe in campo per favorire un approccio più basato sulle esigenze dei cittadini, sulla necessità di utilizzare le tecnologie più avanzate (IA, tecnologie per big data, ecc.) e di garantire il raggiungimento di target per assicurare interoperabilità e sinergie con iniziative messe in campo da altri stati membri. Anche in questo caso ha chiesto come verranno coordinate le azioni di tutti i soggetti che concorreranno all'implementazione della strategia digitale, come saranno gestite le questioni privacy e di cybersecurity e come saranno digitalizzate le procedure amministrative, a partire da procurement e fatturazione elettronica.

La gestione per competenze dalla pianificazione alla gestione delle risorse umane



Cosa sono le competenze



...svolgere efficacemente un certo compito lavorativo...

«l'**insieme strutturato** di conoscenze, capacità e atteggiamenti necessari per l'efficace svolgimento di un compito»

(M. Pellerey, 2004)

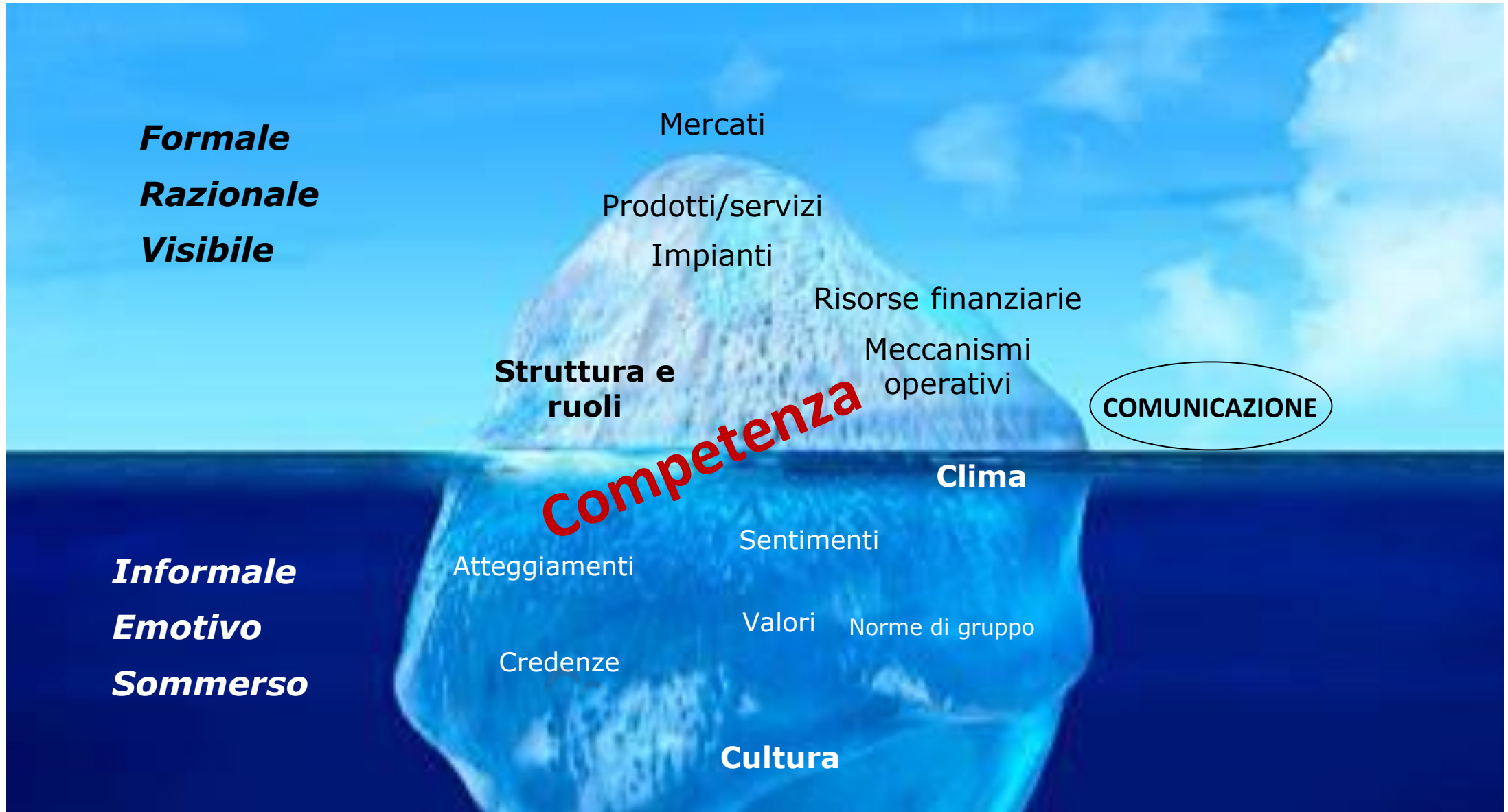


...essere in grado di svolgere una certa professione...

«la **qualità professionale** di un individuo in termini di conoscenze, capacità e abilità, doti professionali e personali»

(G.P. Quaglino, 2013)

Le competenze nell'iceberg organizzativo



Esempio legame tra comportamenti e competenza

Collaboratore front office

Finalità del ruolo	Accoglienza ed orientamento del cittadino per l'ottimale fruizione dei servizi dell'ente.
Compiti/attività professionali	Gestisce il primo contatto con il Cittadino in modalità telefonica o in presenza e fornisce informazioni

<u>COMPETENZA</u>	<u>DESCRIZIONE</u>	<u>COMPORTAMENTI</u>
Comunicazione ed ascolto	Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo Utilizzare con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta	• Ascolta in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento • Si esprime in modo chiaro e comprensibile • Adegua lo stile di comunicazione a contesto e interlocutore • Redige testi/documenti chiari ed efficaci per veicolare informazioni e messaggi • Verifica sempre la comprensione del suo messaggio • Riconosce le espressioni del volto, i gesti, i movimenti del corpo propri e degli interlocutori

Definire le **COMPETENZE** dal «modello» di **PERFORMANCE** desiderata

Performance Tipica



Più legata a tratti di personalità,
motivazioni e atteggiamenti
(es. coscienziosità, attaccamento al lavoro, etc.)

VS.

Performance Massima



Più legata a capacità e competenze
(es. abilità cognitive, esperienza nel
settore/ruolo, etc.)

Performance lavorativa: Comportamenti vs. Prestazioni vs. Risultati



I **comportamenti** si riferiscono a ciò che i lavoratori fanno; ma i comportamenti di una persona sul lavoro sono numerosi e non tutti afferiscono direttamente alle prestazioni.

Quando le persone fanno in relazione agli obiettivi organizzativi, si assiste a qualcosa che fa la differenza rispetto ai soli comportamentali che costituiscono il dominio della job performance.

(Motowidlo, 2003)

Definire le **COMPETENZE** dal «modello» di **PERFORMANCE** desiderata (2)

- Performance sul Compito

(es. performance sui compiti chiave, precisione, etc.)



- Performance Contestuale

(es. supporto ai colleghi, disponibilità, correttezza. Etc.)



Performance lavorativa: focus sui comportamenti

Task Performance

Performance inerente al compito

Come vengono svolte attività che sono formalmente riconosciute come parte del lavoro

Contextual Performance

Performance riferita al contesto

Stili comportamentali (es. altruismo, gentilezza, senso civico, critiche costruttive) che promuovono il “welfare” degli individui e dei gruppi, e l’efficienza organizzativa all’interno dell’azienda.

Misbehaviors & Counterproductive Behaviours

Comportamenti controproducenti

Qualsiasi comportamento intenzionale da parte di lavoratore che sia considerato dall’azienda come contrario ai suoi interessi legittimi o che porti danno agli altri colleghi.

Definire le **COMPETENZE** dal «modello» di **PERFORMANCE** desiderata (3)

Tipologie di valutazioni della performance

- **Tratti e disposizioni** [?] conoscenze, capacità, simpatia, onestà, motivazione, etc.
- **Comportamenti** [?]
frequenza/precisione/adeguatezza/tempestività/adattabilità di specifici comportamenti
- **Risultati** [?]
misurazioni quantitative/qualitative del numero prodotti/utenti serviti, errori o distrazioni commesse, tempi di realizzazione, etc.



Dalle attività lavorative alla specificazione delle «competenze»: l'annuncio di lavoro

Società di ristorazione cerca Operatore pluriservizio

Si richiede esperienza come cameriere o barista, nello specifico **la risorsa si occuperà di: svolgere** attività operative di produzione, preparazione, **somministrazione** di alimenti e bevande; **garantire** un servizio al cliente di qualità; **occuparsi** delle operazioni di pulizia delle attrezzature, delle zone di produzione e delle sale per i clienti.

La risorsa **dovrà possedere** il diploma di scuola superiore (preferibile scuola alberghiera), ed **avere una disponibilità** a lavorare su turni a rotazione (compresi festivi e notturni); la risorsa **dovrà essere** automunita.

Si richiedono inoltre ottime **capacità** relazionali, **spirito di squadra**, **dinamismo** ed **energia**. Gradita la **conoscenza** di almeno una **lingua straniera**



Come si ottengono le competenze dall'analisi del lavoro

Job Analysis

- Attività lavorative
- Tempi e modalità di lavoro
- Materiali ed equipaggiamenti
- Principali compiti ed attività «critiche»

Job Description

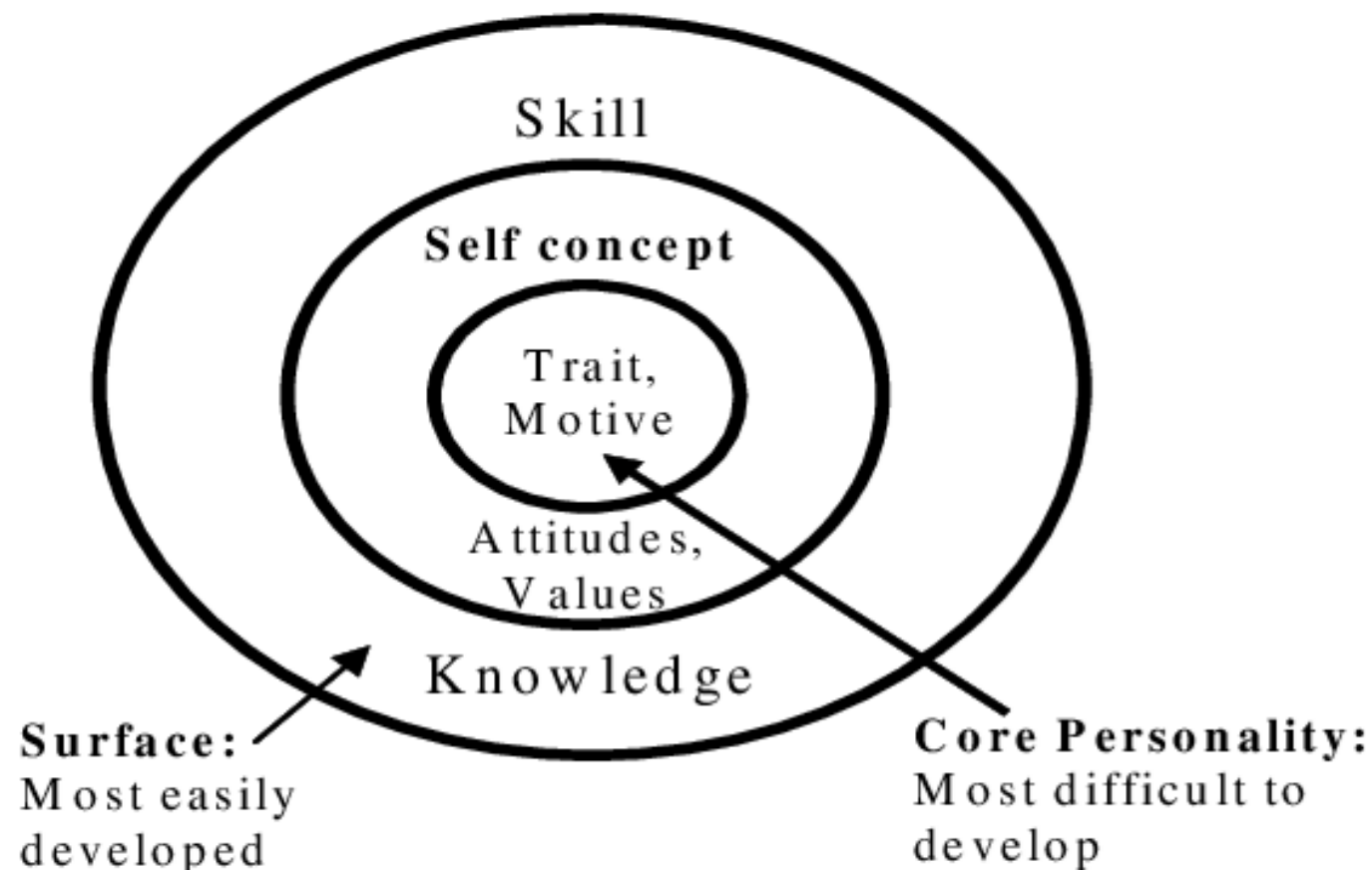
- Nome nel sistema professionale dell'organizzazione
- Posizione nell'organigramma
- Metodi lavorativi tipici
- Interdipendenze con altri settori/uffici/profili professionali/clienti/fornitori, etc.

Job Specification

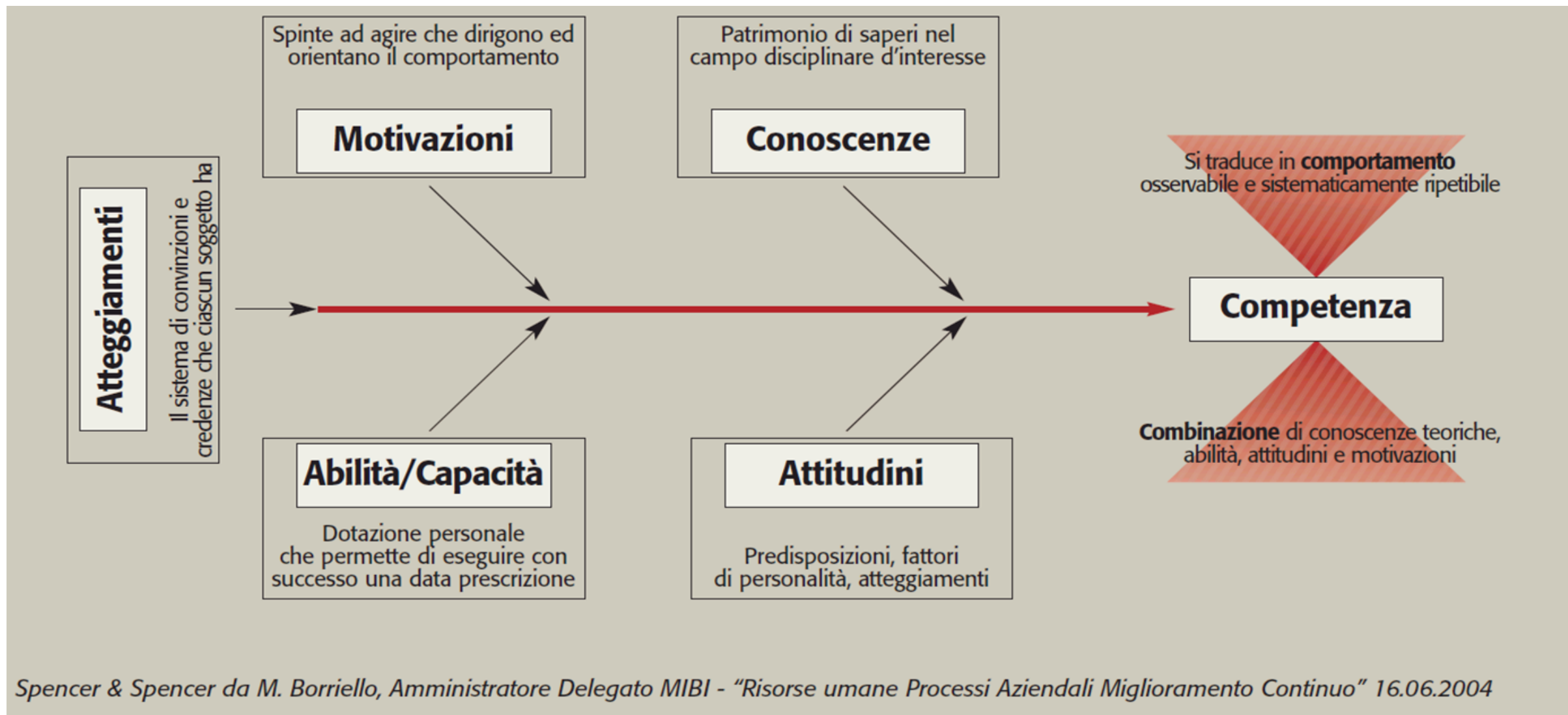
- KSAO (Knowledge, Skills, Abilities, Others)
- Valori/Norme etiche
- Condizioni di lavoro
- Requisiti e qualificazioni professionali

La competenza come Iceberg

The Iceberg Model



La competenza secondo il modello Specer & Spencer



La palla sull'albero....



Tacchino

VS.

Scoiattolo



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 in un Ente Locale)

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 occuparsi della manutenzione e sorveglianza degli impianti sportivi ed esecuzione di operazioni finalizzate alla conduzione dell'impianto (accensione impianti, centraline ecc.) per la figura dell'Operatore ambientale del Settore Scuola e Sport di un Comune)

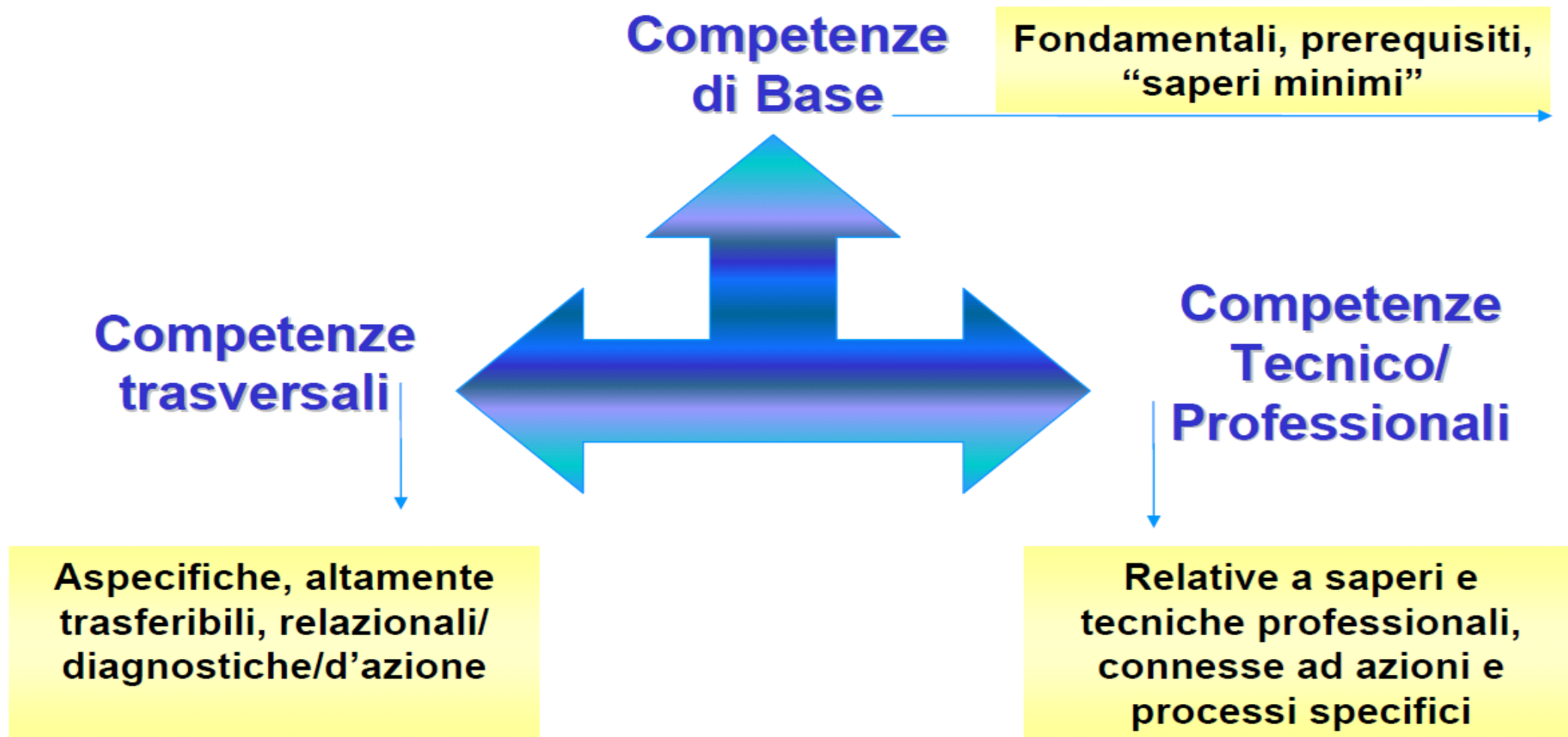
Saper essere



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 dell'Operatore ambientale del Settore Scuola e Sport di un Comune)

* Isfol, & Di Francesco, G. (1993). *Competenze trasversali e comportamento organizzativo: le abilità di base per il lavoro che cambia*. F. Angeli.

Modello ISFOL



Esercitazione: classifica le competenze

Le competenze del **Responsabile delle Risorse Umane**



<https://www.menti.com/alkxep4pxs7p>

Oppure da **menti.com** codice: **3577 1892**

Risultati al seguente link: <https://www.mentimeter.com/app/presentation/al93hojzo1ppm6xo8545u9q7x3fvygyZ>



Dizionari delle competenze: accenni



Il Dizionario delle competenze :

1. **definisce e distingue** le **competenze trasversali** e le **competenze tecnico/professionali**
2. include una **descrizione sintetica**
3. per le competenze più «complesse» può includere **indicatori (esempio comportamenti e/o esempi appropriati)** utili a definirne l'orizzonte di senso e/o le corrette chiavi di lettura/interpretazione
4. facilita **l'identificazione e misurazione** dei comportamenti/qualità osservabili e/o elementi (es. conoscenze dichiarative e/o procedurali) riconducibili alla **performance e ai comportamenti desiderati**
5. include (solitamente) scale e/o un sistema di pesi e/o punteggi per il «**grading**» di ciascuna competenza all'interno di ogni specifico profilo professionale
6. **riduce** il rischio di errori e discrezionalità da parte del selezionatori/valutatori/formatori
7. Raggruppa in aree omogenee le diverse tipologie di competenze

Dizionari delle competenze: library delle competenze di Riformattiva

FormezPA



Profili Professionali

Progetto RiformAttiva

Applicativo di Gestione del Sistema Professionale



Library delle Competenze



Manuale Utente

Modello Metodologico



Home Page

Library Competenze

C. Tecnico Professionali

C. Tecnico Specialistiche

C. Comportamentali

Manuale Utente

N

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 sistematizzazione di dati e informazioni



Home Page

Library Competenze

C. Tecnico Professionali

C. Tecnico Specialistiche

C. Comportamentali

Manuale Utente

Modello Metodologico



Catalogo delle competenze tecnico professionali da Riformattiva

CATALOGO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (CTS)

Home Page

Indietro

AMBITI	CODICE	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.

Home Page

Library Competenze

C. Tecnico Professionali

C. Tecnico Specialistiche

C. Comportamentali

Manuale Utente

Modello Metodologico

...

+

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

...

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. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	• Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire • Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte • Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie • E' orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi • Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative • E' curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)
Cognitiva	CC-5	Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro	• Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento • Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento • Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo • Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento • Supporta colleghi e/o collaboratori nel raggiungere gli obiettivi del cambiamento • Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità
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. Ricercare modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro	• Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli • Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi • Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività • Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili • Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave • Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
Relazionale	CC-17	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti. Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne	• Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti • Si approccia in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni • Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio • Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove • Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro; • Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo
Personale	CC-24	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza. Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	• Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne; • Ha senso dell'istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori • Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente; • Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera; • Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza • Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia

* Competenze comportamentali del profilo «Esperto giuridico amministrativo»

I profili professionali di Riformattiva

Progetto
RiformAttiva

RiformAttiva
FormezPA

UNIONE EUROPEA
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Ministero di
Giustizia

Ministero di
Interno

Ministero di
Giustizia

Ministero di
Giustizia

WORK IN PROGRESS

Profili Professionali

F.e.E.Q. P1 Funzionario Esperto in Analisi di Policy	F.e.E.Q. P6 Funzionario Esperto di gestione di servizi/reti/infrastrutture	F.e.E.Q. P11 Funzionario Esperto di Valutazione	I P16 Istruttore tecnico
F.e.E.Q. P2 Funzionario Esperto di Progettazione Tecnica	F.e.E.Q. P7 Funzionario Esperto giuridico – amministrativo	F.e.E.Q. P12 Funzionario Esperto in comunicazione istituzionale	I P17 Istruttore di policy
F.e.E.Q. P3 Funzionario Esperto in Pianificazione Policy	F.e.E.Q. P8 Funzionario Esperto di gare e contratti	F.e.E.Q. P13 Funzionario Esperto in Digital Innovation	O P18 Operatore
F.e.E.Q. P4 Funzionario Esperto in Pianificazione Finanziaria	F.e.E.Q. P9 Funzionario Esperto economico/finanziario	I P14 Istruttore giuridico – amministrativo	OS P19 Operatore Specializzato
F.e.E.Q. P5 Funzionario Esperto in gestione progetti complessi	F.e.E.Q. P10 Funzionario Esperto di controllo	I P15 Istruttore economico/finanziario	OS P20 Operatore Autista
I P21 Agente di Polizia Locale	F.e.E.Q. P22 Addetto al coordinamento e controllo di Polizia Locale	OS 23 Operatore Esperto Cuoco	

**Programmazione**

**Governance**

**Attuazione**

**Monitoraggio/Valutazione**

**Comunicazione**

Home Page

Scheda Profilo (overview)

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

Attività Caratterizzanti il profilo

Competenze Tecnico Professionali

Co.dice	Competenza	Grading
CIP 01	Normativa e regolamenti degli enti locali	4
CIP 05	Normativa in materia di privacy e protezione dati	3
CIP 09	Normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	3
CIP 20	Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA	4
CIP 26	Accesso ai documenti	4
CIP 29	Consultabilità pubblica	4
CIP 40	Strumenti e tecnologie informatiche	3
CIP 46	Applicative informatiche	3
CIP 48	Software gestione	3

Competenze Comportamentali

Co.dice	Competenza	Grading
CC 04	Integrità	3
CC 06	Apertura al cambiamento	3
CC 07	Creatività e iniziativa	3
CC 10	Integrità	3
CC 28	Conseguenza organizzativa del proprio ruolo	3

Ambiti Organizzativi di Appartenenza

AO 01
"Servizi interni di supporto"

AO 02
"Risorse Umane e Organizzative"

AO 03
"Risorse Economiche"

AO 04
"Sistemi Informatici"

AO 05
"Cultura, Turismo e Attrattività"

AO 06
"Competitività, sviluppo produttivo e innovazione"

AO 07
"Ambiente e Pubblica Amministrazione"

AO 08
"Servizi e Legalità"

AO 09
"Vie della Salute"

AO 10
"Ambiente e Turismo"

AO 11
"Infrastrutture e Mobilità"

AO 12
"Urbanistica"

AO 13
"Protezione Civile e Gestione delle Emergenze"

AO 14
"Comunità Sociale e Diritto"

AO 15
"Politiche del Mercato e Manifatturiera"

AO 16
"Politiche Strutturali"

AO 17
"Ricerca"

AO 18
"Ricerca"

+ Aggiungi CIP

+ Aggiungi CC

- Elimina CIP

- Elimina CC

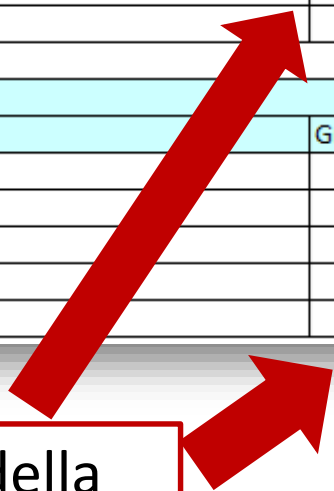
Ritorna ind

Elimina Profilo

Ritorna Pagina

Scheda Profilo – competenze Tecnico Professionali e le 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

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

+

Aggiungi CTP

+

Aggiungi CC

-

Elimina CTP

-

Elimina CC

Nascondi

Elenco Profili

Home Page

Scheda Profilo – le competenze tecnico-specialistiche

(dettaglio)

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

Aree di responsabilità del Profilo

Prepara la documentazione e gestisce gli adempimenti amministrativi connessi alla programmazione/gestione dei servizi nell'ambito delle politiche di valorizzazione del patrimonio dell'Ente.

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.

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.

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.

Assicura il monitoraggio e l'aggiornamento dei dati sul patrimonio immobiliare.

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

Esercitazione: Trova le competenze

Leggi la storia che ti sarà fornita e, in gruppo, cerca di identificare le competenze trasversali ANCORATE ai molteplici ambiti, situazioni ed esperienze della protagonista per ciascuna delle tre fasi della sua vita (giovane, adulta, e adulta matura)

<https://www.menti.com/al69mvkawpn4>

Oppure da **menti.com** codice: **3649 6669**



Risultati: <https://www.mentimeter.com/app/presentation/alf9xu3iojeay7eu6cabhu7rpo3kv5b5>

Esercitazione: Trova le competenze

Risultati «corretti» dell'esercitazione

COMPETENZE TRASVERSALI PRESENTI	CONTESTO SVILUPPO COMPETENZA
TEAMWORK	BASKET
GESTIONE DEL TEMPO E COMUNICAZIONE/ASCOLTO	BABYSITTER, BARISTA, CAMERIERA E PROMOTER.
GESTIONE EMERGENZE/Flessibilità	VOLONTARIATO 118
LEADERSHIP	ALLENATRICE BASKET
CAPACITA' DI INTERAGIRE e di INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI	CONTESTO SPORTIVO, VOLONTARIATO, LAVORI OCCASIONALI E NON
GESTIONE DEL CONFLITTO	COINQUILINE
PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL TEMPO	AGENZIA COMUNICAZIONE

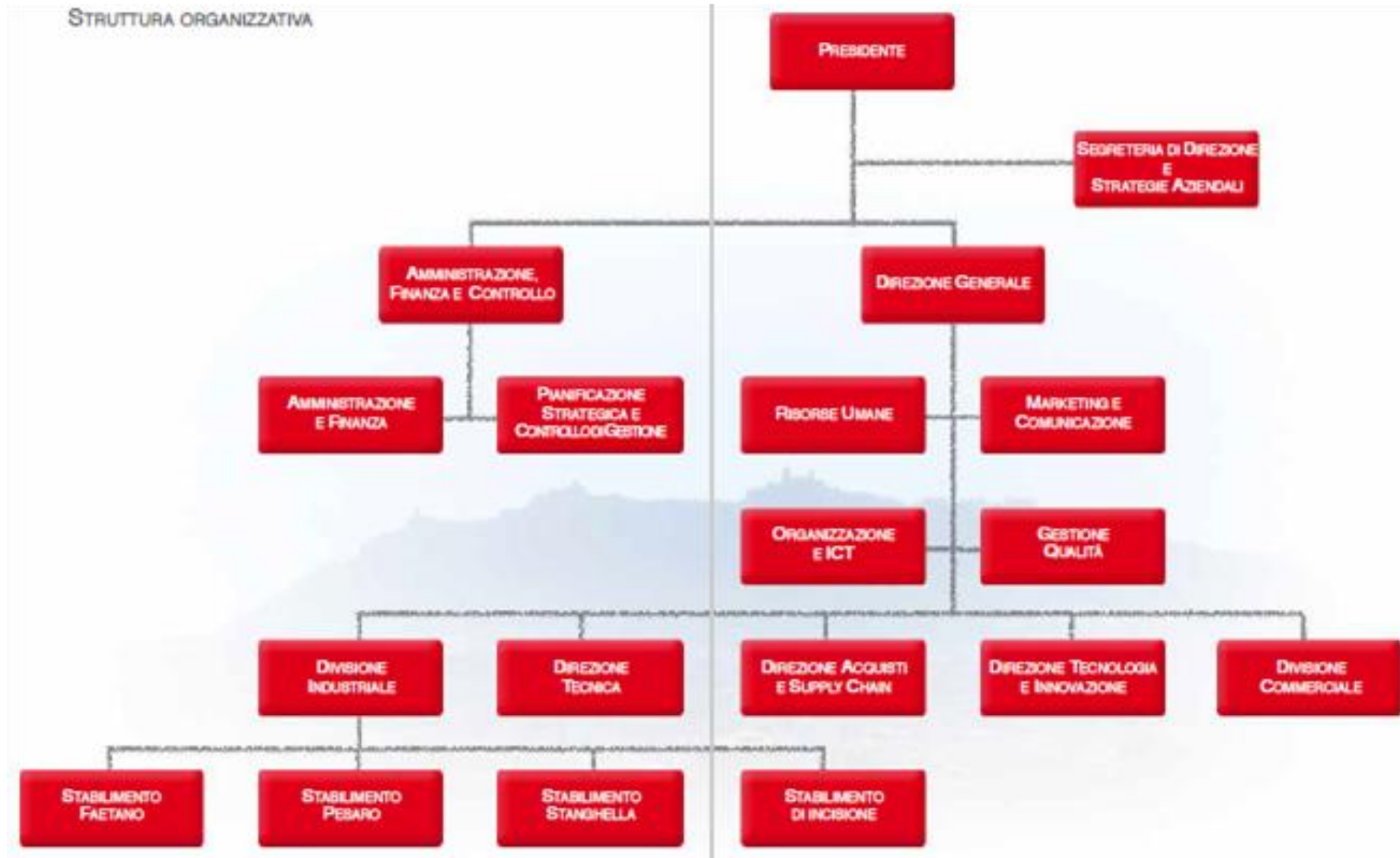
Il ruolo e le aspettative legate al ruolo



Come NON è RUOLO?

POSIZIONE	RUOLO	MANSIONE	JOB
<i>Quali responsabilità devono essere presidiate</i> <i>Come collocarsi nell'organigramma</i>	<i>Attività attese in base agli obiettivi che la strategia si pone</i> <i>Comportamento atteso in base alla cultura aziendale, e dunque in base al sistema di regole, valori, norme</i>	<i>L'insieme dei compiti, delle attività e dei doveri previsti per una data figura professionale</i>	<i>Richieste di un'organizzazione e espresse sotto forma di compiti, mansioni e ruoli lavorativi assegnati alle persone, influenzate dalla natura delle richieste stesse e dall'insieme di aspettative, desideri e progetti delle persone stesse.</i>

Posizione, Mansione e Lavoro (JOB)



Mansione **VS. Posizione**

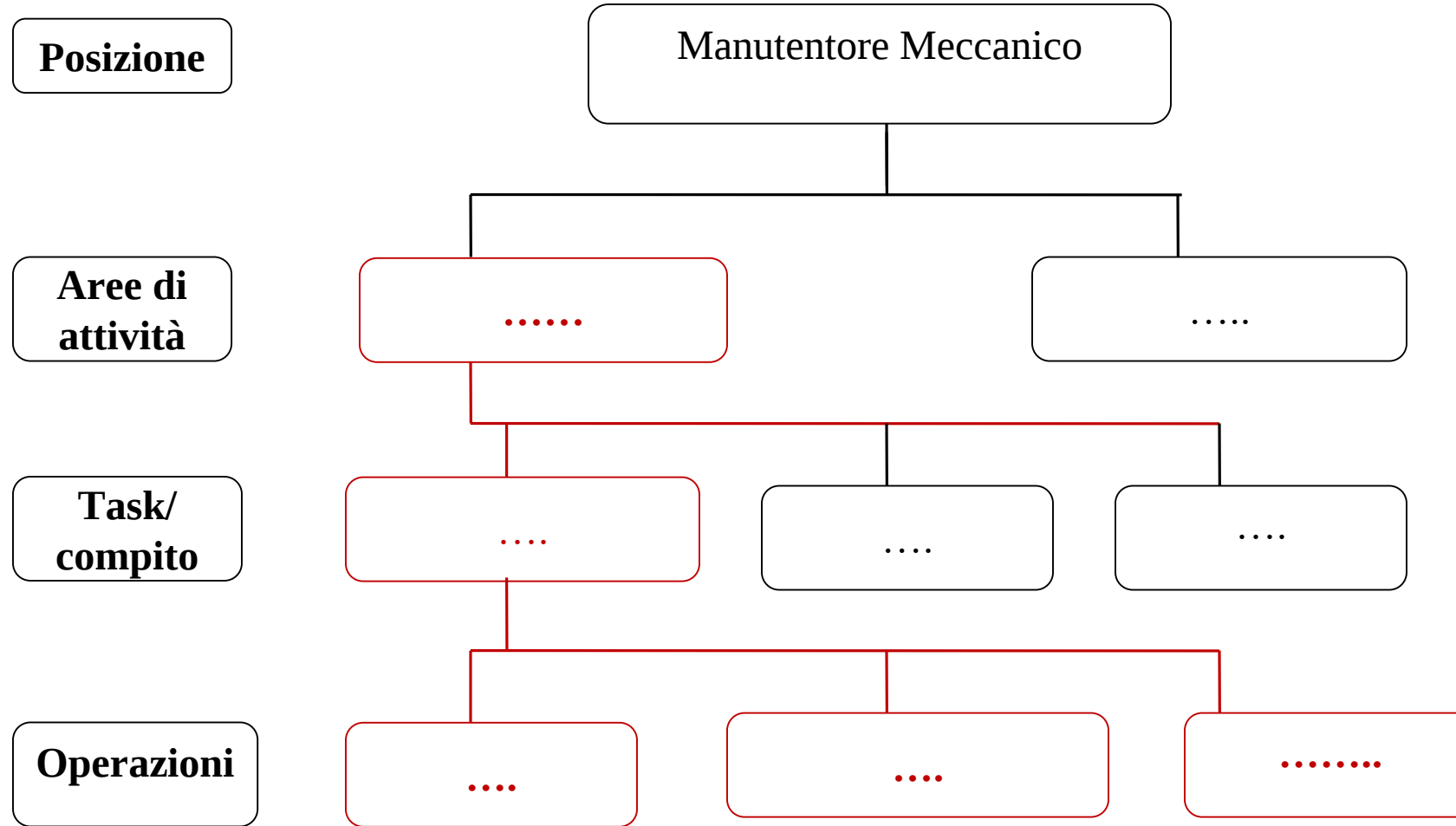
- **Mansione** = insieme di posizioni simili che hanno in comune compiti, doveri e responsabilità
- **Posizione** = insieme di **compiti, doveri e responsabilità** di una persona in una specifica funzione o organizzazione



*C'è **una sola mansione** di manutentore meccanico, ma **molteplici posizioni** di addetto/a alla manutenzione*

(es. manutentore macchina imballaggi, manutentore macchina saldane a freddo , manutentore macchina per vernicie tattile, etc.).

Lavoro: Posizione, Aree attività, Compiti, Operazioni



Dalla Mansione e Posizione al JOB: il dizionario delle professioni italiane



Sei qui: HOME

SCHEDA SINTETICA

SCHEDA DETTAGLIATA

OFFERTE DI LAVORO

OCCUPAZIONE NEL MEDIO TERMINE

OPZIONI

COMPITI E ATTIVITÀ SPECIFICHE

CONOSCENZE

SKILLS

ATTITUDINI

ATTIVITÀ GENERALIZZATE

CONDIZIONI DI LAVORO

STILI LAVORO

VALORI PER LA PROFESSIONE

CARATTERISTICHE DELLA PERSONALITÀ

ESEMPI DI PROFESSIONI

NUMERO GUIDA EQF

6.2.4.2.0 - Manutentori e riparatori di apparati elettronici industriali

DOWNLOAD

(Fonte: Indagine ISFOL - ISTAT sulle professioni)

Le professioni comprese in questa unità, considerando disegni o altre rappresentazioni schematiche, riparano, sostituiscono parti e testano grandi apparati elettronici e strumenti elettronici di misura, agendo in laboratorio o direttamente sui luoghi in cui sono installati.

	IMPORTANZA	FREQUENZA
✓ redigere preventivi o offerte tecniche per il cliente	4,1	3,5
✓ eseguire controlli e/o revisioni su pezzi o impianti per verificarne il corretto funzionamento e individuare guasti o malfunzionamenti	4,0	3,3
✓ collaudare gli apparecchi elettronici	3,9	3,3
✓ montare e/o smontare pezzi o componenti per sostituire parti o componenti difettose	3,9	3,5
✓ riparare apparati e strumenti elettronici industriali ripristinandone le funzionalità	3,8	2,9

<https://professionioccupazione.isfol.it/scheda.php?limite=1&id=6.2.4.2.0>

Cosa E' il RUOLO

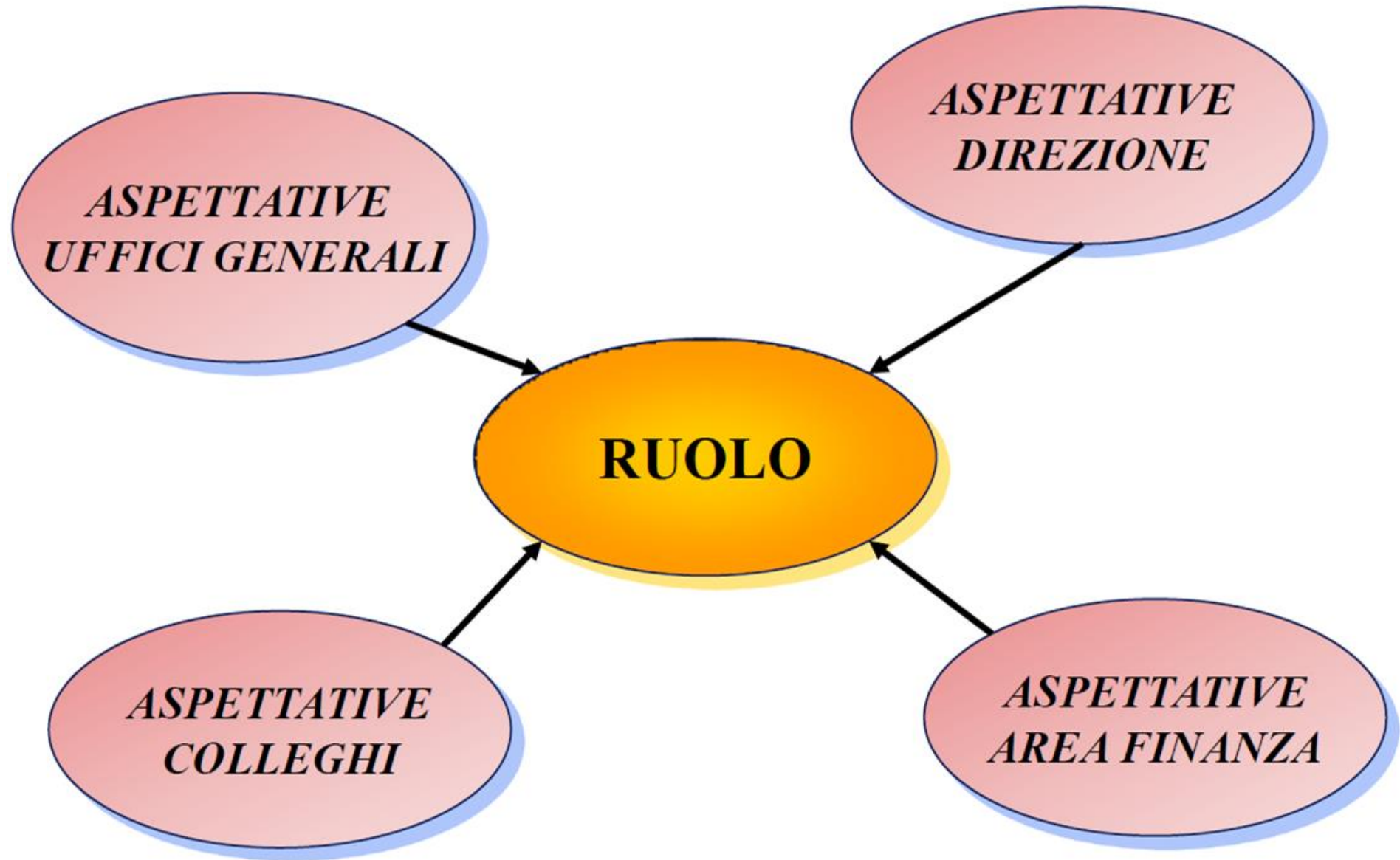
POSIZIONE	RUOLO	MANSIONE	JOB
<i>Quali responsabilità devono essere presidiate</i> <i>Come collocarsi nell'organigramma</i>	<i>Attività attese in base agli obiettivi che la strategia si pone</i> <i>Comportamento atteso in base alla cultura aziendale, e dunque in base al sistema di regole, valori, norme</i>	<i>L'insieme dei compiti, delle attività e dei doveri previsti per una data figura professionale</i>	<i>Richieste di un'organizzazione e espresse sotto forma di compiti, mansioni e ruoli lavorativi assegnati alle persone, influenzate dalla natura delle richieste stesse e dall'insieme di aspettative, desideri e progetti delle persone stesse.</i>

Il ruolo

- E' insieme di norme e di aspettative che convergono su di una persona in quanto occupa una determinata posizione in una rete di relazioni sociali entro una certa organizzazione
- E' una spazio di attività affidato ad una persona che occupa una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo e definito da uno o più obiettivi fondamentali



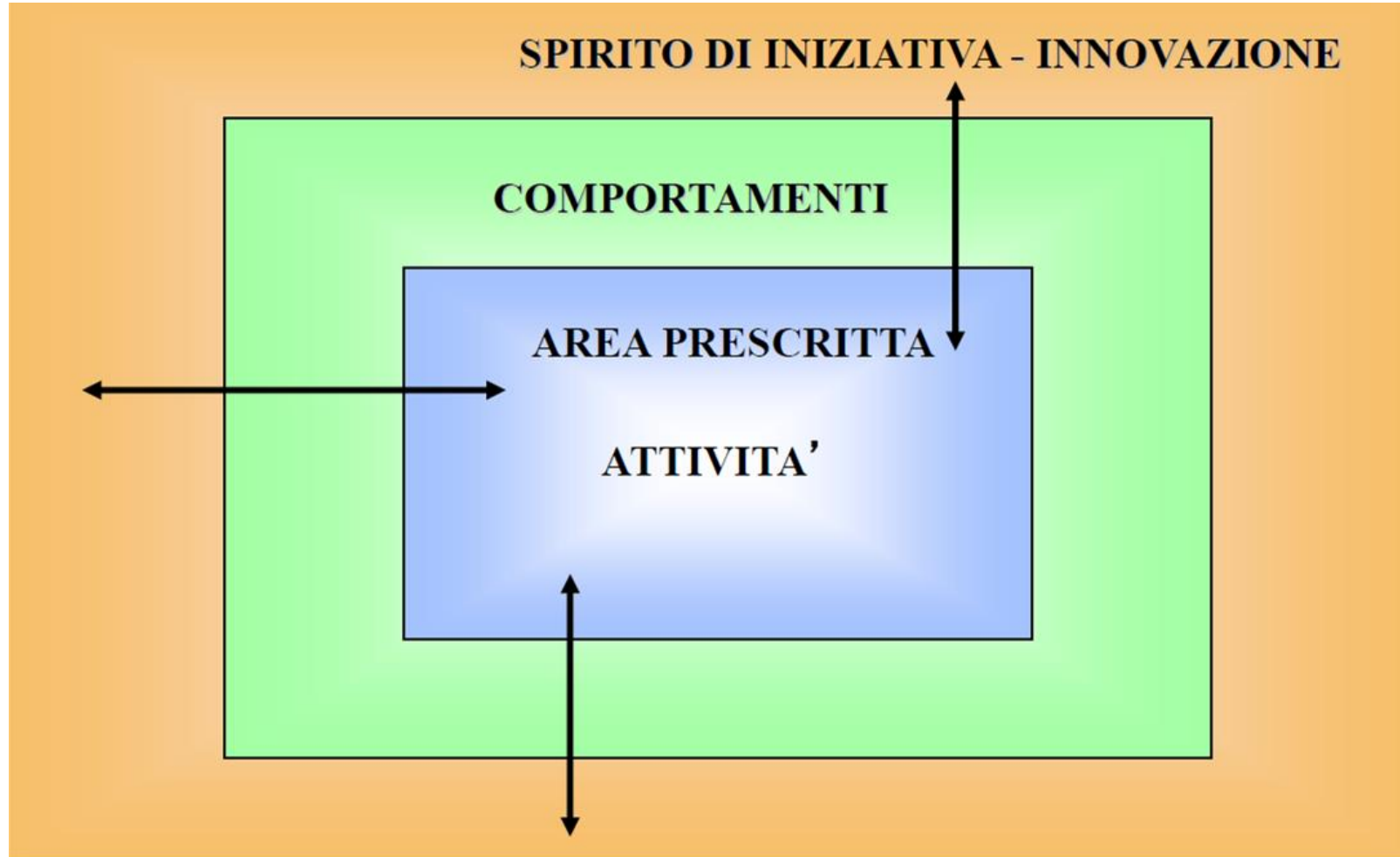
Il ruolo e le aspettative



Capire le aspettative di ruolo...il confronto con i superiori



Il ruolo e le sue componenti (overview)



Il ruolo e le sue component (1)



Il Gioiellino: analizziamo le aspettative

Riflettendo sulla scena del film «Il gioiellino» prima proposta, cerca di rispondere alle domande utilizzando il modello delle tre componenti del ruolo appena proposto. Rispondi usando mentimeter



<https://www.menti.com/a1e2x1j5qtx2>

Oppure da **menti.com** codice: **4385 3840**

Il ruolo: tra attese e comportamenti agiti - 1

RUOLO ATTESO = RUOLO PRATICATO

RUOLO ATTESO

RUOLO PRATICATO

Situazione di normalità:

i comportamenti di ruolo effettivamente realizzati dalla persona sono, in sostanza, in linea con i comportamenti attesi dalla configurazione del ruolo organizzativo.

Il ruolo: tra attese e comportamenti agiti - 2

RUOLO ATTESO > RUOLO PRATICATO



I comportamenti di ruolo non sono sufficienti a soddisfare le attese dell'organizzazione:

- o qualche altro ruolo sopperisce
- o si avranno effetti negativi sull'intero sistema

Il ruolo: tra attese e comportamenti agiti - 3

RUOLO ATTESO < RUOLO PRATICATO

RUOLO PRATICATO

RUOLO ATTESO

**Può generare comunque
delle disfunzioni:**

- sovrapposizioni di ruoli**
- confusioni di ruolo (chi fa
che cosa)**
- inefficienze e ripetizioni**
- commistione di obiettivi
di ruoli differenti**

Leggere le attese di ruolo

Ruolo: _____

INTERLOCUTORI	ATTESE	
	ATTIVITÀ	COMPORTAMENTI
Direzione	- istruzione atti - analisi di situazioni - ipotesi di diagnosi e di soluzione	- autonomia - iniziativa - progettualità - efficacia/efficienza - correttezza formale degli atti - attivazione per ricercare/proporre soluzioni
Uffici Centrali	- raccolta di dati -risposte -fornire dati e informazioni	- puntualità - precisione - celerità - competenza - reciprocità
Colleghi	-.....	
Altre aree (es. area finanza e controllo di gestione)	-.....	
....	-	

Dizionario « universale» delle competenze trasversali: il modello di Bartram* delle «8 great competences»



*Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.

Competenze trasversali

Le competenze trasversali rappresentano lo «snodo» tra le risorse delle persone (abilità, conoscenze e capacità tecniche, valori) e le caratteristiche e le richieste del compito e del contesto lavorativo.

Una definizione...

«Ci si riferisce ad abilità di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta. Tali abilità connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro e si specificano ulteriormente e progressivamente nel corso dell'apprendimento on the job e della storia lavorativa della persona.»

Competenze trasversali (Bartram, 2005)

Categoria di abilità/capacità altamente **trasferibili**, che rappresentano anche uno dei modi per mantenere la **posizione attiva** della persona nei confronti delle esigenze/richieste del contesto

Le grandi categorie di operazioni compiute nel lavorare:

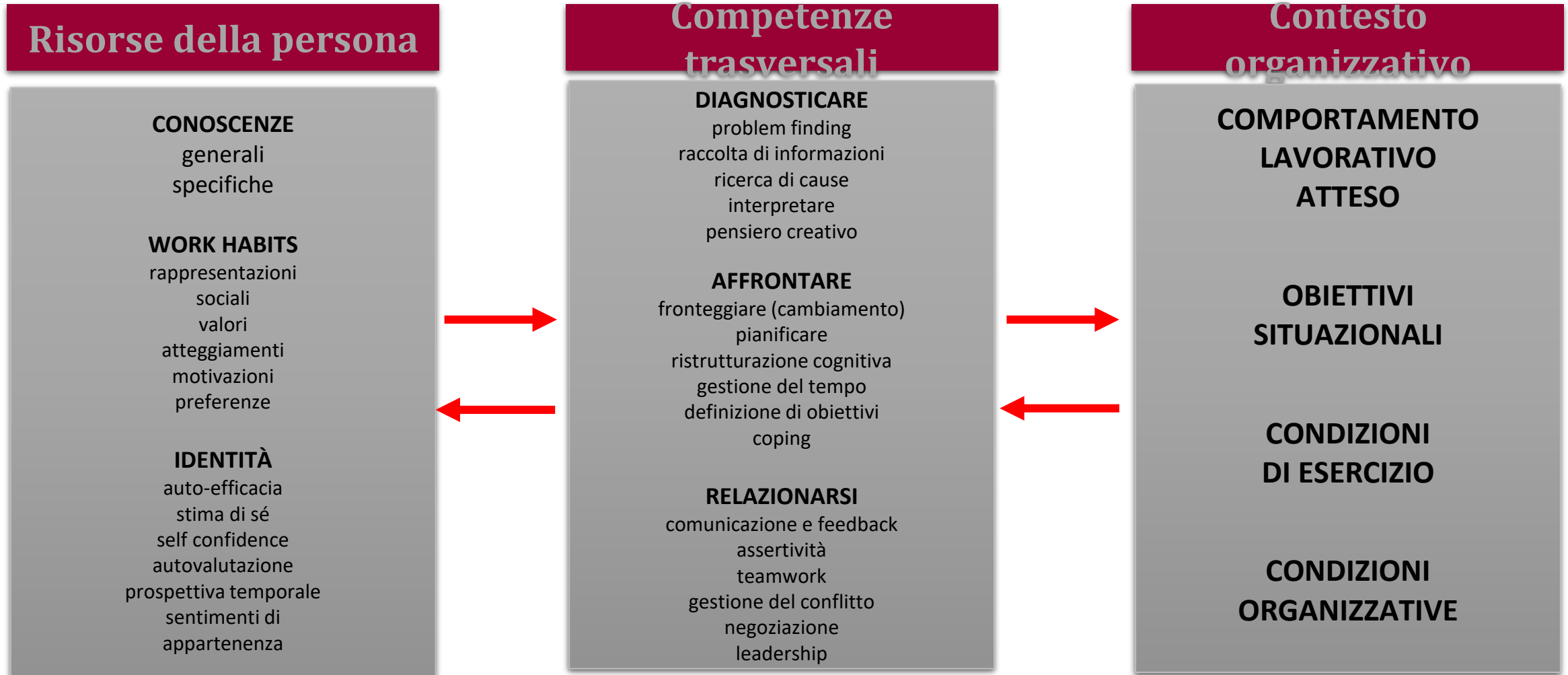
- **DIAGNOSTICARE** (compito, ruoli, ecc.);
- Predisporre ad **AFFRONTARE** e gestire operativamente l'ambiente, il compito, il ruolo ecc.;
- **METTERSI IN RELAZIONE** con l'ambiente fisico, tecnico e sociale.

AREA	COMPETENZA TRASVERSALE
DIAGNOSTICARE	1. Capacità di analisi (problem finding)
	2. Creatività e problem solving
AFFRONTARE	3. Organizzazione e capacità di agire efficacemente
	4. Capacità di adattamento
	5. Intraprendenza
RELAZIONARSI	6. Leadership e presa di decisione
	7. Capacità di collaborare/work-team
	8. Comunicazione e capacità di interagire con gli altri

Competenze trasversali (Bartram, 2005)

COMPETENZA TRASVERSALE	BREVE DESCRIZIONE
1. Capacità di analisi (problem finding)	Capacità di pensiero analitico. Capacità di cogliere elementi cruciali di problemi e situazioni complesse. Capacità di applicare efficacemente le proprie competenze. Apprendimento veloce del funzionamento delle nuove tecnologie e buona capacità di comunicazione scritta.
2. Creatività e problem solving	Capacità di affrontare efficacemente situazioni che richiedono apertura mentale rispetto a nuove idee e esperienze. Tendenza a cercare opportunità di apprendimento e a gestire situazioni e problemi elaborando soluzioni creative. Capacità di problem solving e pensiero strategico, nonché di supportare e guidare il cambiamento organizzativo.
3. Organizzazione e capacità di agire efficacemente	Capacità di organizzarsi con anticipo, pianificare e lavorare con metodo e organizzazione seguendo le indicazioni e procedure previste. Orientamento alla soddisfazione del cliente/committente e ad offrire un servizio o un prodotto di qualità che soddisfi gli standard stabiliti.
4. Capacità di adattamento	Capacità di affrontare efficacemente i cambiamenti. Capacità di lavorare sotto pressione, di gestire adeguatamente le situazioni stressanti e di rispondere e reagire agli imprevisti.
5. Intraprendenza	Orientamento al risultato e capacità di realizzare i propri obiettivi lavorativi. Tendenza a dare una performance migliore quando il lavoro è fortemente legato al raggiungimento dei risultati e quando il proprio contributo al loro conseguimento è strategico. Visione forte degli aspetti di business/economici legati al lavoro. Tendenza a cercare opportunità di crescita professionale e sviluppo di carriera.
6. Leadership e presa di decisione	Capacità di prendere il controllo delle situazioni ed esercitare funzioni di leadership. Capacità di prendere l'iniziativa, dare indicazioni agli altri (dirigere gli altri) e di assumersi la responsabilità.
7. Capacità di collaborare/work-team	Capacità di supportare i collaboratori/colleghi e di mostrare rispetto verso di loro davanti agli altri. Capacità di lavorare efficacemente con i singoli colleghi/i team/i clienti/committenti. Capacità di comportarsi in modo confacente ai propri valori personali e a quelli dell'organizzazione.
8. Comunicazione e capacità di interagire con gli altri	Capacità di comunicare in modo efficace e di fare networking. Capacità di persuadere ed influenzare gli altri. Capacità di relazionarsi con gli altri mostrando sicurezza e calma.

Il ruolo delle Competenze Trasversali nella prestazione efficace al lavoro



Risorse personali

Ci si riferisce al **SISTEMA DELLE RISORSE CONOSCITIVE E PSICOSOCIALI** che differenziano le persone:

- ✓ Risorse cognitive e struttura delle conoscenze possedute
- ✓ Sé (identità, stima di sé, autoefficacia, ecc.)
- ✓ Rappresentazioni del lavoro e valori (atteggiamenti, stili di condotta, ecc.)
- ✓ Motivazioni e progetti personali

Contesto organizzativo

Il contesto lavorativo è rappresentabile come insieme di esigenze che attivano competenze trasversali e tecnico-professionali e che stimolano adattamenti, progettazione di azioni, cooperazioni, coordinamento con altri, ecc.

In concreto si fa riferimento a:

- ✓ Obiettivi situazionali
- ✓ Condizioni organizzative
- ✓ Condizioni di esercizio delle attività
- ✓ Comportamenti attesi

Lavoriamo su una competenza: il problem solving



Problem Solving: definizioni a confronto



DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORTAMENTI OSSERVABILI
Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e di analizzarne i fattori critici, impatti e rischi. Effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative. Valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare	• Coglie ed analizza i problemi con atteggiamento costruttivo • Esamina i pro e i contro delle diverse soluzioni correttive ed individua quella adeguata al contesto • Agisce per la soluzione del problema coerentemente alla migliore soluzione individuata in relazione alle proprie responsabilità • Verifica che la soluzione attuata abbia risolto il problema secondo i risultati attesi • Prende in considerazione possibili soluzioni alternative • Genera soluzioni creative quando non è possibile seguire strade già tracciate



DESCRIZIONE	Indicatore di livello	Indicatori comportamentali specifici
Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.	Livello 1	• Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema • Identifica una possibile soluzione pratica al problema • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione
	Livello 2	• Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema • Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
	Livello 3	• Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza • Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e coerenti con il contesto di riferimento

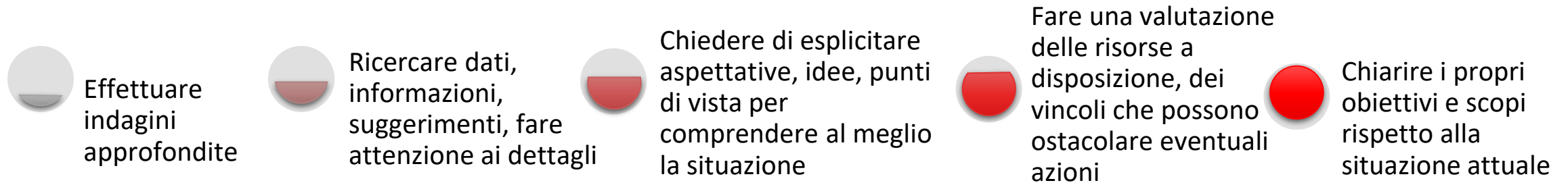
Problem solving: cosa significa?

Problem finding	Saper analizzare le situazioni individuando possibili problemi
Problem solving	Saper trovare soluzioni anche creative alle problematiche incontrate

Si deve svolgere, cioè, un'attività di *rappresentazione* della situazione, di sé stessi e delle possibili strade da seguire.

Diagnosticare: Cosa serve?

Per ricercare informazioni, per «fare il punto di una situazione» è necessario:



Diagnosticare: Cosa serve?

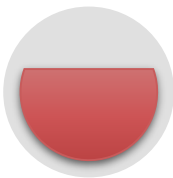


Pensiero analitico.

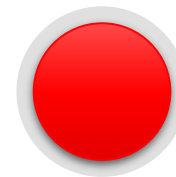
Una volta compresa la situazione, come procedere



*Scomporre il
problema negli
elementi che lo
costituiscono*

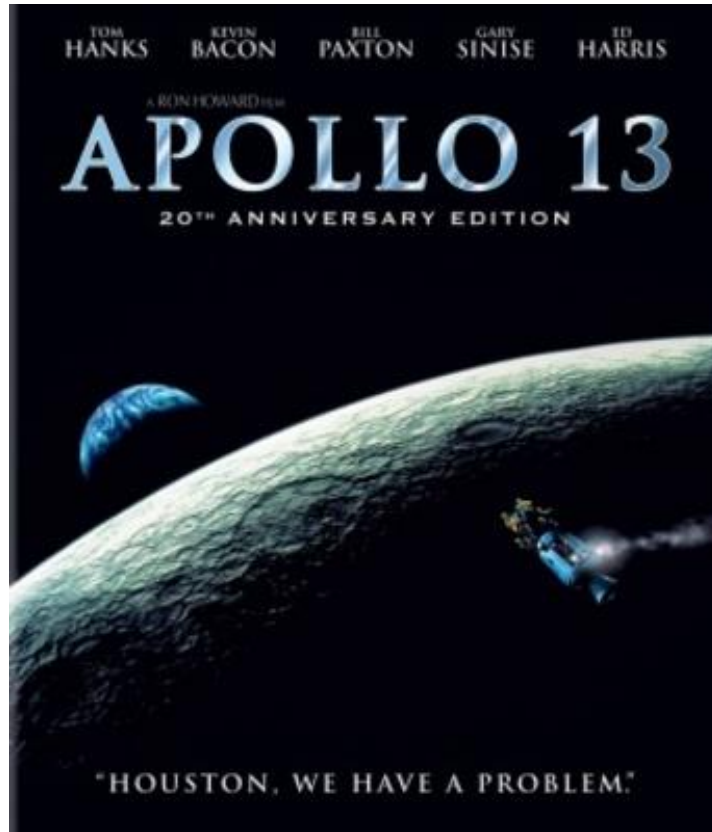


*Identificare
i rapporti causa-
effetto, le sequenze
cronologiche tra
eventi e fenomeni*



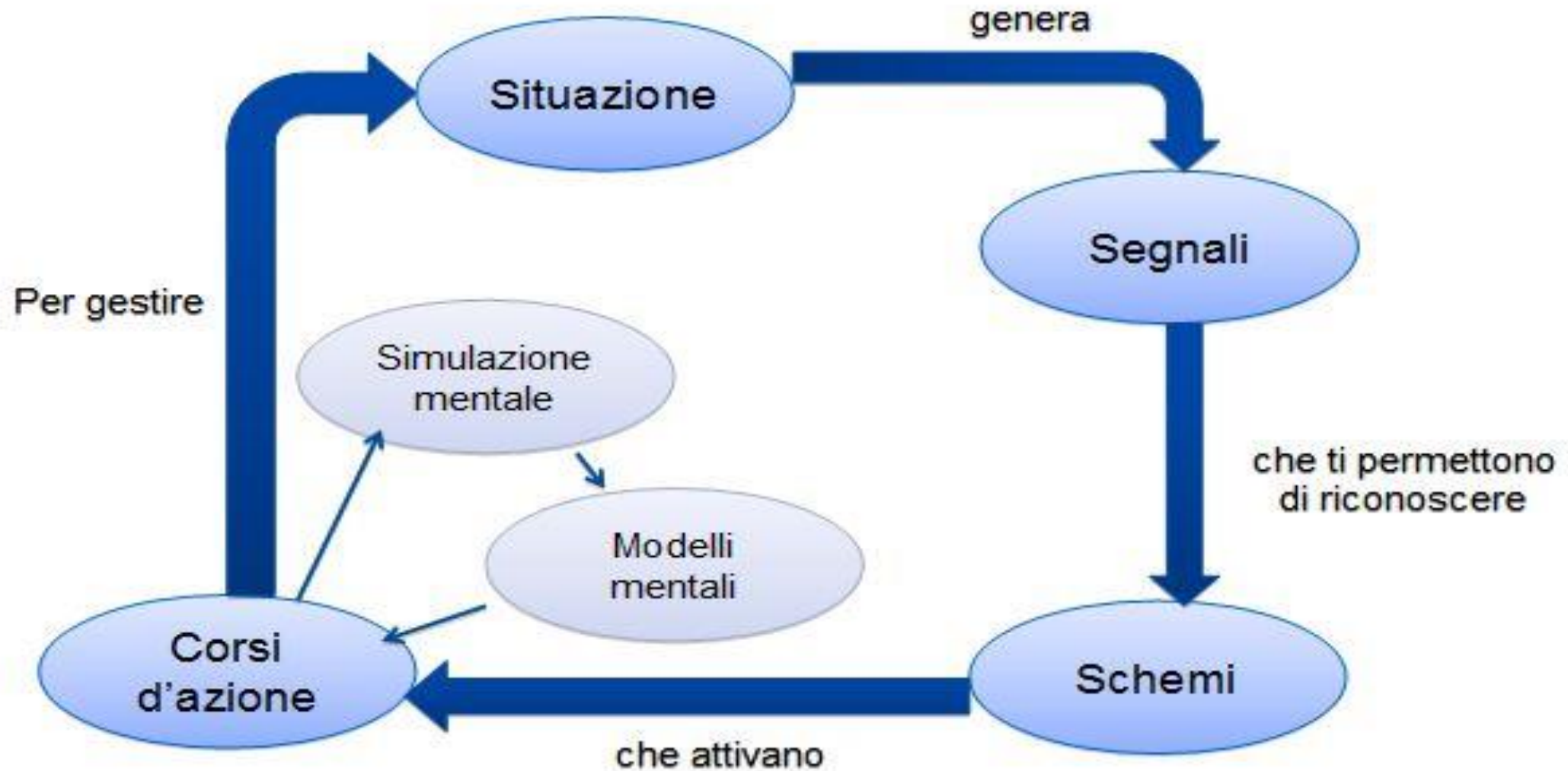
*Individuare
soluzioni che
tengono conto di
tutti gli elementi in
gioco*

Houston, Houston...abbiamo un problema...



<https://www.youtube.com/watch?v=uBe-BZMY2nw>

La natura ciclica del Decision Making (Klein, 2003)



Diverse tipologie di Decision Making

- ✓ **Innescato dal riconoscimento:** ricordo delle risposte precedenti simili (intuitivo)
- ✓ **Basato sulle regole:** identificazione della situazione e ricerca di una regola da applicare (burocratico)
- ✓ **Basato sulla comparazione di opzioni:** identificazione del problema, generazione di diverse alternative possibili e comparazione tra queste (statistico)
- ✓ **Creativo:** creazione di un percorso di azione nuovo per tutte le situazioni poco familiari

Diagnosticare: a cosa serve?



- Nel lavoro, così come in altri contesti, la definizione di un problema e delle possibili soluzioni può essere complesso e richiede la **collaborazione** di più persone e punti di vista.



- Può richiedere inoltre, di «assegnare» una nuova funzione alle risorse a disposizione, di adottare quindi **approcci creativi** (soprattutto quando non si ha altro a disposizione)

Strategie per il Decision Making di fronte ad un problema complesso

- 1) Identificare i problemi (*problem finding*)
- 2) Identificare e pesare i criteri (*problem setting*)
- 3) Generare alternative (*problem solving*)
- 4) Valutare le alternative secondo i criteri (*problem solving*)
- 5) Elaborare la decisione migliore

