



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

## Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**L'approccio per competenze nella gestione strategica delle risorse umane:  
dai profili professionali ai sistemi di reclutamento, selezione e sviluppo delle persone**

### **Definire il modello per competenze**

**Martedì 24 settembre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (1° modulo)**

Docenti

**Stefania Tagliabue e Simone Donati**



**[www.ilpersonale.it](http://www.ilpersonale.it)**

La rivista giuridica online  
per la gestione del personale negli Enti Pubblici

“Il Personale” è uno strumento essenziale per la gestione delle risorse umane negli Enti Pubblici. Costantemente aggiornato con le ultime novità normative, contrattuali, di prassi e giurisprudenza.

Servizi inclusi:

- ❖ Il Personale Channel (11 corsi online all'anno sulle principali novità in materia)
- ❖ Dossier tematici ed e-book
- ❖ Scadenziario
- ❖ Risposta a quesiti
- ❖ Newsletter quindicinale di aggiornamento
- ❖ Testo Unico del pubblico impiego e Legge 241/1990 annotati con la prassi e giurisprudenza
- ❖ Motore di ricerca

Per informazioni

**SERVIZIO CLIENTI MAGGIOLI**

**Tel. 0541 628200**

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



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

Oppure da **menti.com** codice: **64 24 49 9**

# Lo sviluppo della PA e della sua organizzazione...qualche cenno storico



1900

## BUROCRAZIA

Evoluzione in chiave razionale e liberale degli apparati amministrativi pubblici



MAX WEBER  
1864-1920



1970

## Critica al modello Burocratico

Formalismo  
Autoreferenzialità  
Conformare singoli procedure:  
gerarchia e procedure



1980

## Public Management

Soprattutto in ambito anglosassone - riforma secondo modelli simili al privato



1990

## New Public Management

Aziendalizzazione comparti PA  
- Asl  
- Agenzia Entrate  
Privatizzazione servizi pubblici (es. Multiutility, etc.)  
Privatizzazione del Pubblico Impiego  
- Performance  
- Output



2000 ad oggi

## Public Governance

Critica al NPM  
Da competizione a collaborazione e partecipazione  
Da creazione di valore economico a valore sociale e pubblico  
Spesa\*Impatti utili generati

# La gestione delle Risorse umane - L'evoluzione



# Approccio per competenze negli atti di indirizzo e regolativi nazionali

- Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale del 10/03/2021
- PNRR approvato il 22 giugno 2021
- Riforma al testo unico del pubblico impiego (D.L. 80/2021 e D.L. n. 36/2022)
- Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, adottate con decreto del Ministro della Pa il 22 luglio 2022
- Linee guida per l'accesso alla Dirigenza, approvate con DM della PA il 28 settembre 2022
- Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni, adottato con DM della PA il 28 giugno 2023
- Contrattazione collettiva del triennio 2019-2021
- Direttiva Ministro PA 23/03/2023 "Pianificazione della formazione e dello sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"
- Direttiva Ministro PA del 28.11.2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale"

## Le competenze nel PNRR

### 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  
PP.AA.

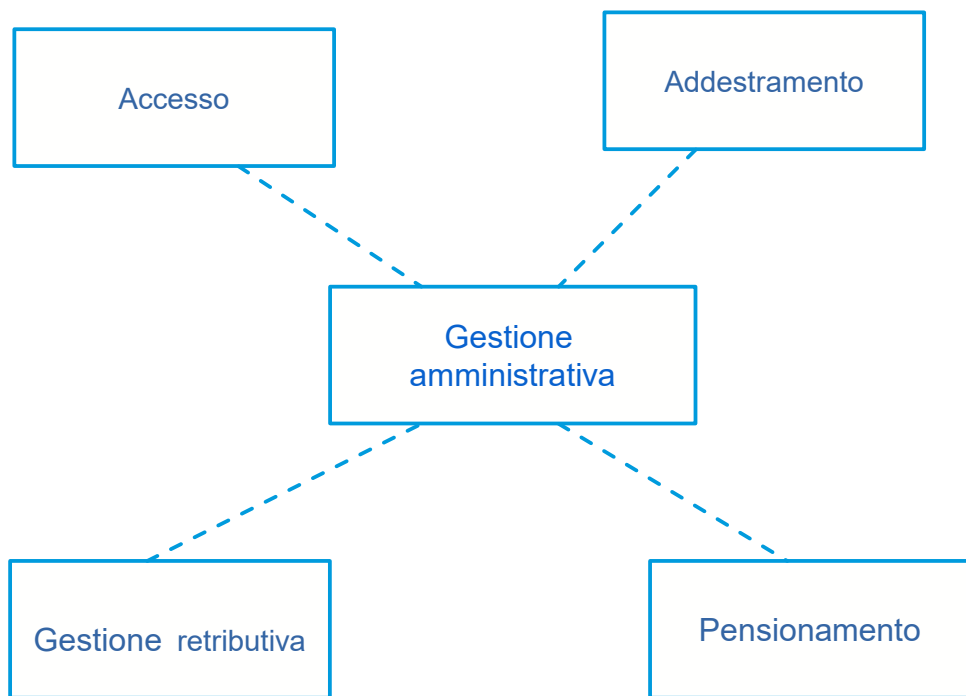
A – Accesso

B – Buona amministrazione

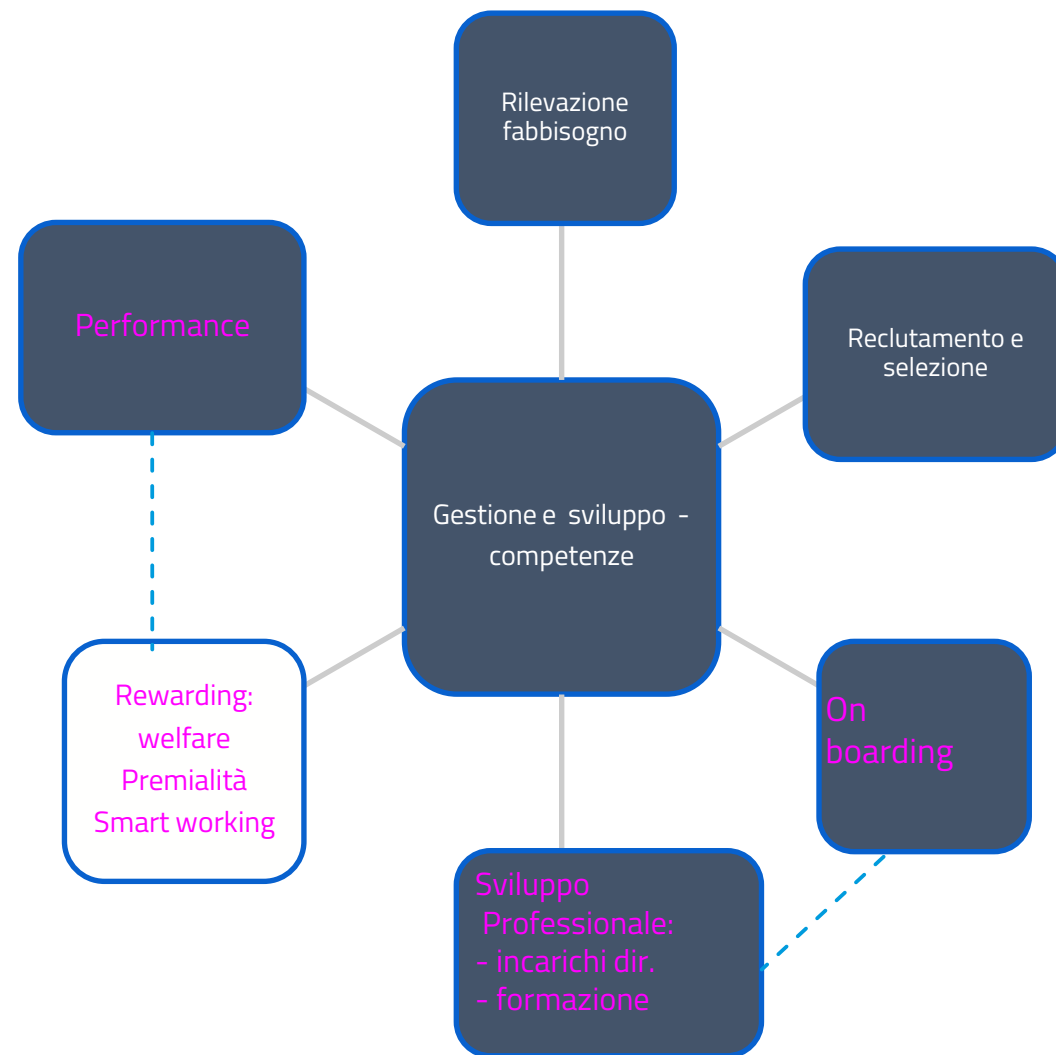
C – Capitale umano e  
competenze

D - digitalizzazione

Da



A



Gestione strategica ed  
integrata delle risorse  
umane –

Il modello HRCB



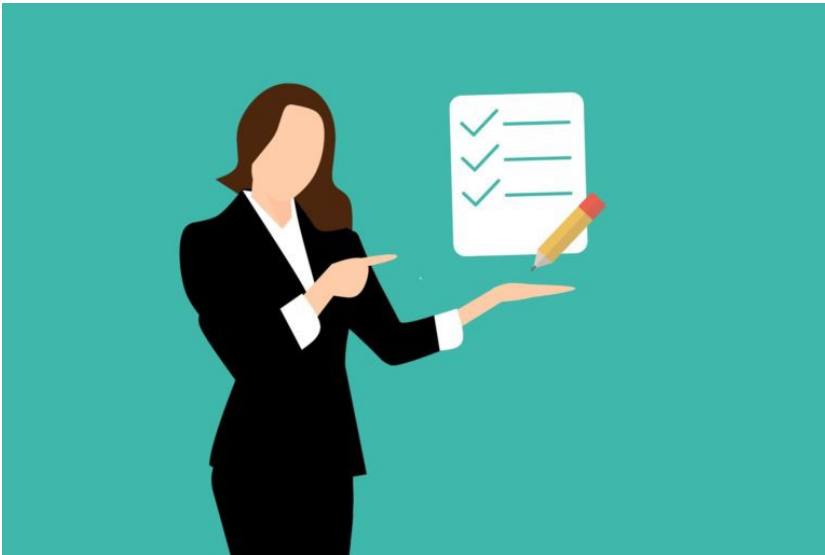
# Cosa sono le competenze



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

(M. Pellerrey, 2004)

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



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

(G.P. Quaglino, 2013)

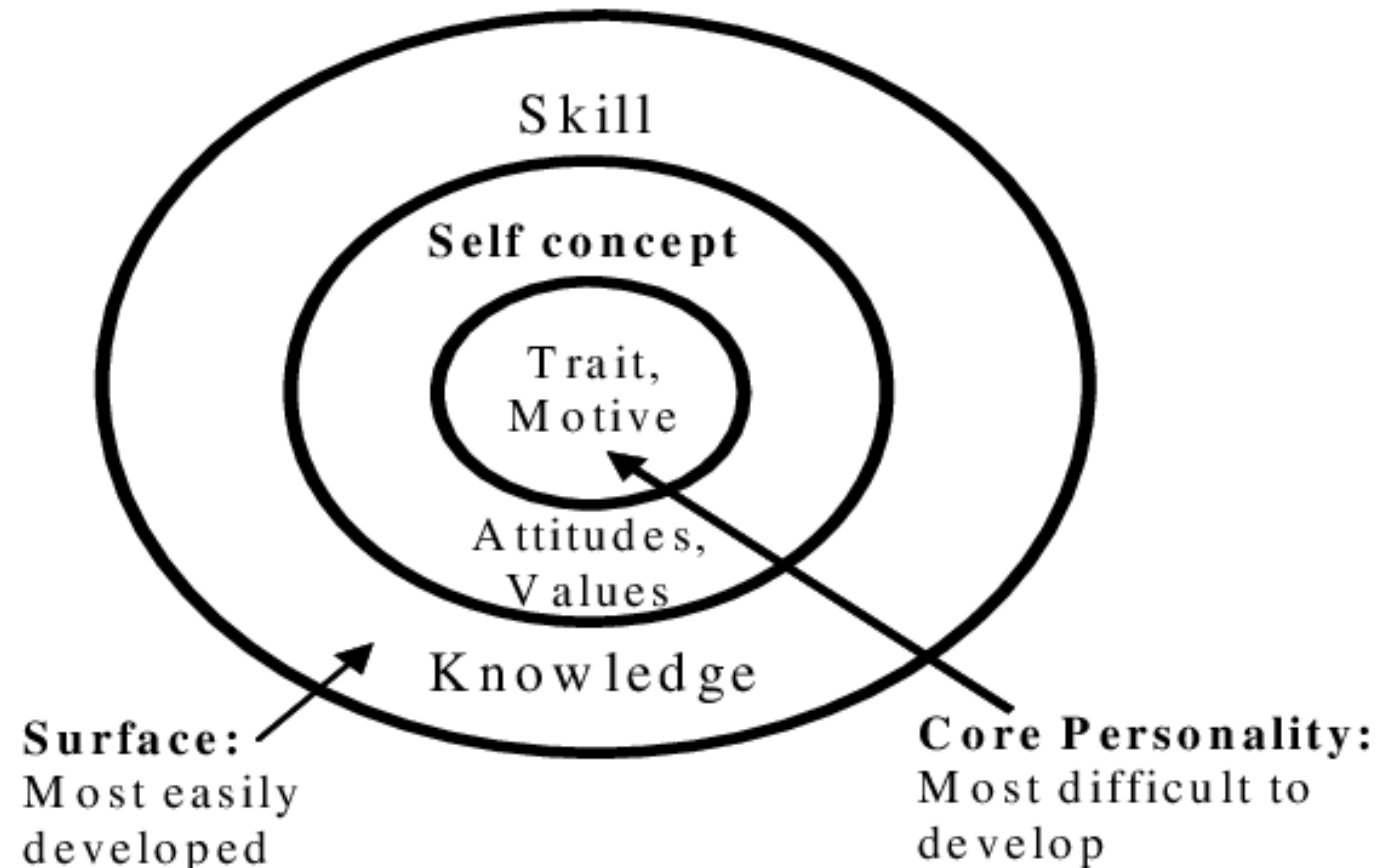
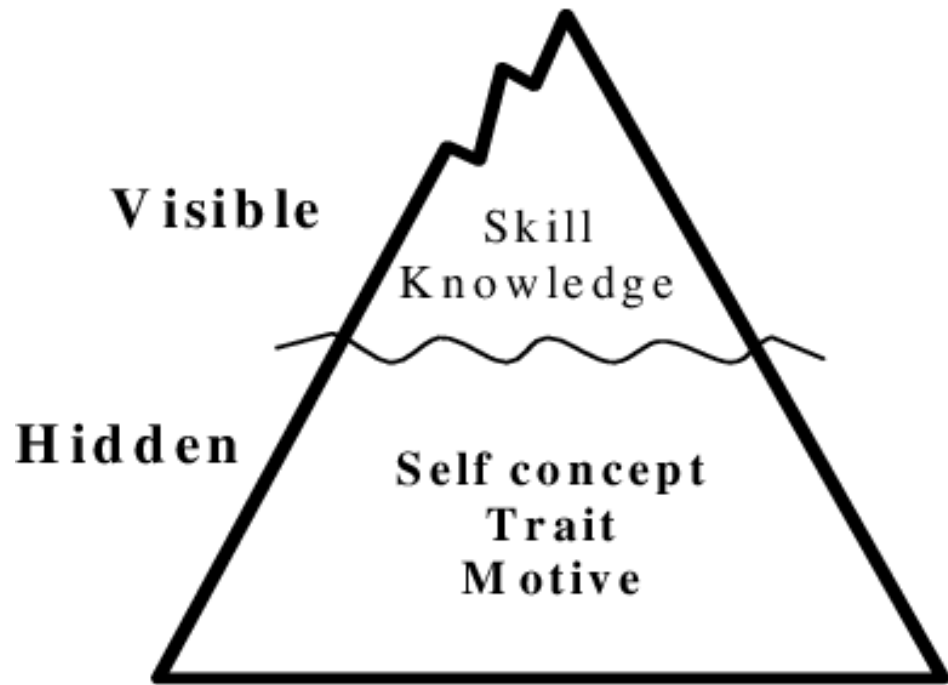
...essere in grado di svolgere una certa professione...

# Le competenze nell'iceberg organizzativo

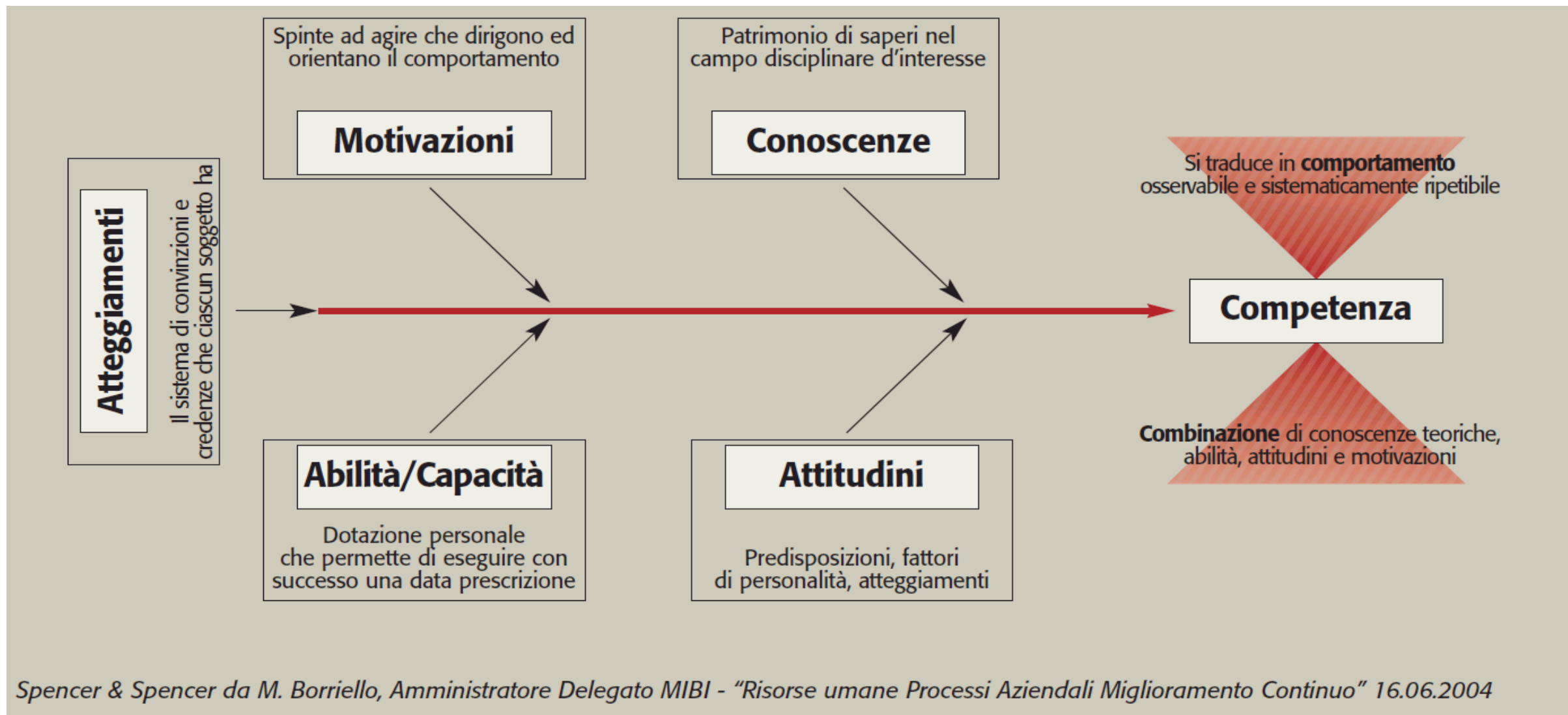


## La competenza come parte integrante dell'Iceberg

**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.

# 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

### COMPETENZA

### DESCRIZIONE

### COMPORTAMENTI

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

## 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.



# 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.

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

### Società di ristorazione cerca Operatore pluriservizio

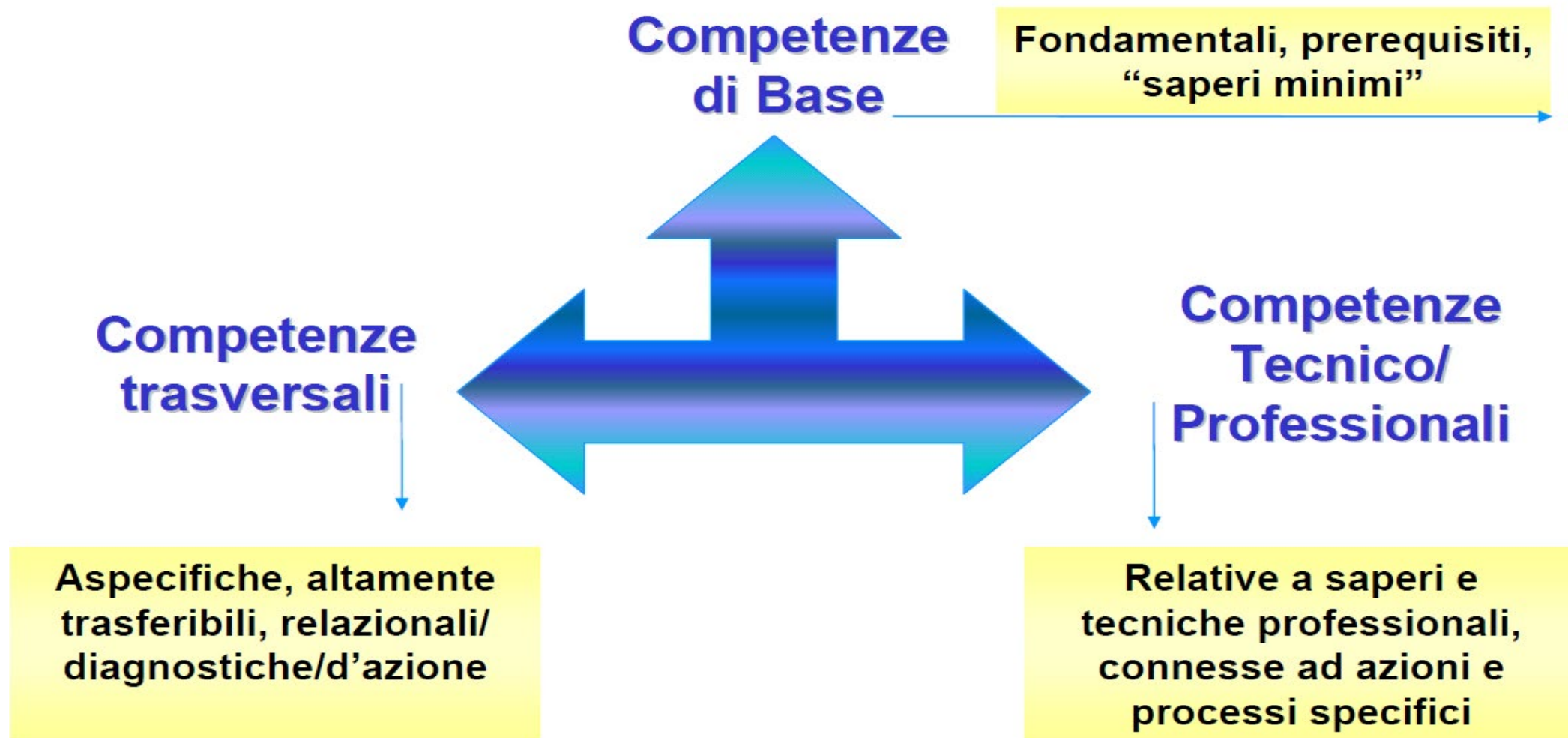
Si richiede esperienza come cameriere o barista, nello specifico **la risorsa si occuperà di: svolgere** attività operative di produzione, preparazione, **somministrazione** di alimenti e bevande; **garantire** un servizio al cliente di qualità; **occuparsi** delle operazioni di pulizia delle attrezzature,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



# Modello ISFOL



## Esercitazione: classifica le competenze

Le competenze del **Responsabile delle Risorse Umane**



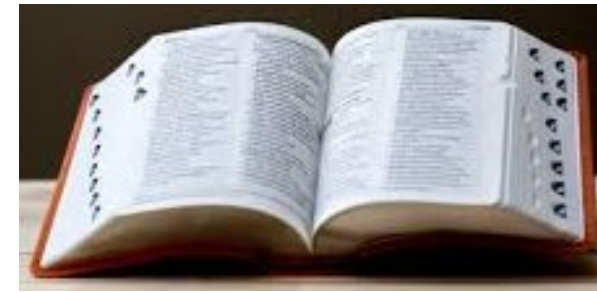
<https://www.menti.com/alkxep4pxs7p>

Oppure da **menti.com** codice: **1229 8039**



## 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

## 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: **6755 6094**



## 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                                     |

# Dizionario « universale» delle competenze trasversali: il modello di Bartram\* delle «eight 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:

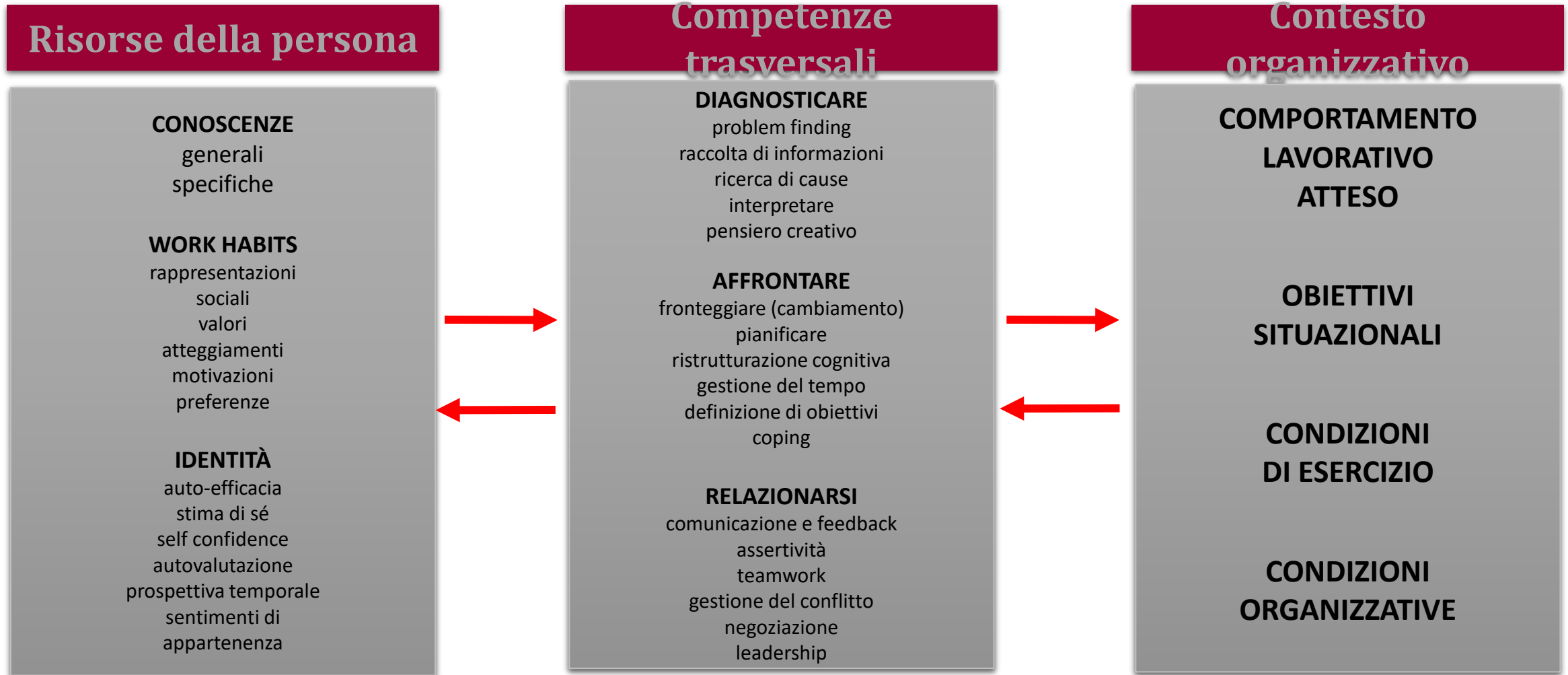
- **DIAGNOSTICARE** (compito, ruoli, ecc.);
- Predisporre ad **AFFRONTARE** e gestire operativamente l'ambiente, il compito, il ruolo ecc.;
- **METTERSI IN RELAZIONE** con l'ambiente fisico, tecnico e sociale.

| AREA          | COMPETENZA TRASVERSALE                                  |
|---------------|---------------------------------------------------------|
| DIAGNOSTICARE | 1. Capacità di analisi (problem finding)                |
|               | 2. Creatività                                           |
| 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Capacità di analisi (problem finding)</b>            | 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.                                                                                                                                          |
| <b>2. Creatività</b>                                       | 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.                                                                    |
| <b>3. Organizzazione e capacità di agire efficacemente</b> | 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.                                                                                                                                  |
| <b>4. Capacità di adattamento</b>                          | Capacità di affrontare efficacemente i cambiamenti. Capacità di lavorare sotto pressione, di gestire adeguatamente le situazioni stressanti e di rispondere e reagire agli imprevisti.                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>5. Intraprendenza</b>                                   | 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. |
| <b>6. Leadership e presa di decisione</b>                  | 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.                                                                                                                                                                                                          |
| <b>7. Capacità di collaborare/work-team</b>                | 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.                                                                                                                  |
|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

# 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

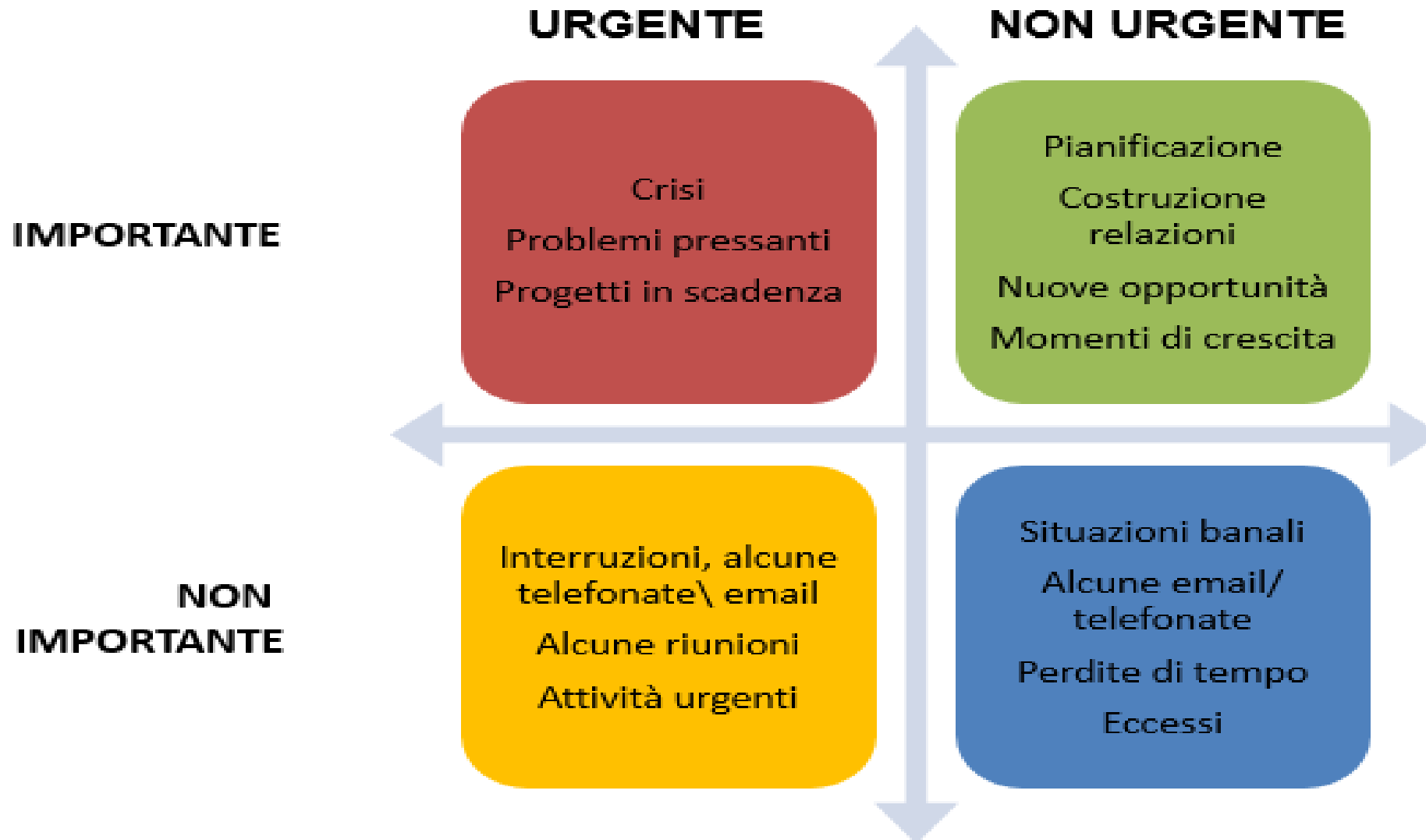
## Contesto organizzativo

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

## Esempio competenza trasversale: il Time management



## Esercitazione: Time management

Assegnare un **adeguato grado di importanza ed urgenza** alle varie attività può aiutarti a migliorare la consapevolezza delle strategie da utilizzare per una gestione ottimale del tempo.

| Elenco Attività |                                        |     |                                                         |
|-----------------|----------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------|
| 1.              | Abbellimenti e rifiniture aggiuntive   | 11. | Costruzione di un network di relazioni legate al lavoro |
| 2.              | Elaborare documenti e report richiesti | 12. | Attività di svago, come net surfing e pause ripetute    |
| 3.              | Anticipare e prevenire problemi        | 13. | False emergenze                                         |
| 4.              | Compiti e attività in scadenza         | 14. | Risoluzione di problemi e falle nel lavoro              |
| 5.              | Attività routinarie non utili          | 15. | Frattendimenti diventati attriti                        |
| 6.              | Riunioni ed appuntamenti fissati       | 16. | Richieste da parte di superiori o clienti               |
| 7.              | Compiti irrilevanti accumulati         | 17. | Leggere materiali non connessi al lavoro                |
| 8.              | Distrarsi e fare scarabocchi           | 18. | Riflessione e definizione di progetti legati al lavoro  |
| 9.              | Progetti utopistici proposti dal capo  | 19. | Pianificazione e organizzazione del lavoro              |
| 10.             | Chiacchiere e pettegolezzi             | 20. | Problemi o necessità dello staff di lavoro              |

<https://www.menti.com/mpvtcnf4z3>

menti.com → voting  
code **6732 2461**



# Soluzione dell'Esercitazione: Time management

|                       | URGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | NON URGENTE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IMPORTANTE</b>     | <p><b>1 – DA FARE ORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emergenze e criticità</li> <li>▪ Richieste da parte di superiori o clienti</li> <li>▪ Compiti e attività in scadenza</li> <li>▪ Riunioni ed appuntamenti fissati</li> <li>▪ Elaborare documenti e report richiesti</li> <li>▪ Problemi o necessità dello staff di lavoro</li> <li>▪ Risoluzione di problemi e falle nel lavoro</li> </ul> <p><b>Attività da svolgere immediatamente, subito dopo averne accertata l'urgenza. Eseguirle seguendo l'ordine di urgenza.</b></p>                                                                                        | <p><b>2 – DA PIANIFICARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pianificazione e organizzazione del lavoro</li> <li>▪ Attività di ricerca, progettazione e verifica legata al lavoro</li> <li>▪ Costruzione di un network di relazioni legate al lavoro</li> <li>▪ Riflessione e definizione di progetti legati al lavoro</li> <li>▪ Sviluppo di sistemi e processi</li> <li>▪ Anticipare e prevenire problemi</li> <li>▪ Definizione di strategie e direzioni del lavoro</li> </ul> <p><b>Attività cruciali per lavorare in modo efficace, in linea con gli obiettivi e le decisioni strategiche prese. Definire gli slot di tempo da dedicare a tali attività.</b></p> |
| <b>NON IMPORTANTE</b> | <p><b>3 – DA RESPINGERE E MOTIVARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Richieste frivole da parte di altri</li> <li>▪ False emergenze</li> <li>▪ Interruzioni e distrazioni pianificate</li> <li>▪ Fraintendimenti diventati attriti</li> <li>▪ Attività routinarie non utili</li> <li>▪ Compiti irrilevanti accumulati</li> <li>▪ Progetti utopistici proposti dal capo</li> </ul> <p><b>Richieste e attività da riesaminare e, dove possibile, evitare perché non indispensabili nell'immediato. Confrontarsi con i colleghi/clienti da cui derivano queste richieste per riallinearsi riguardo la loro importanza.</b></p> | <p><b>4 – DA EVITARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abbellimenti e rifiniture aggiuntive</li> <li>▪ Modifiche e aggiustamenti supplementari</li> <li>▪ Distrarsi e fare scarabocchi</li> <li>▪ Chiacchiere e pettegolezzi</li> <li>▪ Attività di svago, come net surfing e pause ripetute</li> <li>▪ Leggere materiali non connessi al lavoro</li> </ul> <p><b>Attività non produttive e demotivanti, non sono veri compiti. Da ridurre al minimo o evitare del tutto.</b></p>                                                                                                                                                                                   |

# 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

M

# 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                                                                                                                                                                                        |

# 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. |

# 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.                                                                                                                                                            | <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>• E' 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>• E' 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. 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 traguardare 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. 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 | <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. 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                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti</li> <li>• Si avvicina 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. 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                                       | <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»

# I profili professionali di Riformattiva

Progetto  
RiformAttiva

RiformAttiv  
FormezPA

UNIONE EUROPEA  
EUROPEAN UNION  
EUROPEAN COMMISSION

Ministero dell'Interno  
Ministero della Giustizia

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali  
Ministero della Funzione Pubblica

pon  
PROGRAMMA OPERATIVO  
N. 1005/2014/001/002/003/004/005/006/007/008/009/010/011/012/013/014/015/016/017/018/019/020/021/022/023/024/025/026/027/028/029/030/031/032/033/034/035/036/037/038/039/040/041/042/043/044/045/046/047/048/049/050/051/052/053/054/055/056/057/058/059/060/061/062/063/064/065/066/067/068/069/070/071/072/073/074/075/076/077/078/079/080/081/082/083/084/085/086/087/088/089/090/091/092/093/094/095/096/097/098/099/100

## Profili Professionali

**WORK IN PROGRESS**

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

Programma Operativo

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  | Regolamentazione degli enti locali                                        | 4       |
| CIP 05  | Regolamentazione in materia di privacy e protezione dati                  | 3       |
| CIP 09  | Regolamentazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione | 3       |
| CIP 20  | Regolamentazione in materia di semplificazione e digitalizzazione PA      | 4       |
| CIP 26  | Accessione documentale                                                    | 4       |
| CIP 29  | Comunicazione pubblica                                                    | 4       |
| CIP 41  | Strumenti e tecnologie informatiche                                       | 3       |
| CIP 46  | Applicative informatiche                                                  | 3       |
| CIP 49  | Lingua inglese                                                            | 3       |

Competenze Comportamentali

| Co.dice | Competenza                                     | Grading |
|---------|------------------------------------------------|---------|
| CC 04   | Integrità                                      | 3       |
| CC 06   | Apertura al cambiamento                        | 3       |
| CC 07   | Creatività e iniziativa                        | 3       |
| CC 17   | Integrità                                      | 3       |
| CC 28   | Responsabilità organizzativa nel proprio ruolo | 3       |

Ambiti Organizzativi di Appartenenza

AO 01  
"Servizi interni di supporto"

AO 03  
"Risorse Umane"

AO 05  
"Risorse Finanziarie"

AO 04  
"Sistemi Informatici"

AO 06  
"Cultura, Turismo e Attrattività"

AO 08  
"Competitività, sviluppo produttivo"

AO 07  
"Innovazione e Ricerca"

AO 09  
"Sicurezza e Legalità"

AO 09  
"Wellness & Salute"

AO 10  
"Ambiente e Turismo"

AO 11  
"Infrastrutture e Mobilità"

AO 12  
"Urbanistica"

AO 13  
"Protezione Civile e Gestione delle Emergenze"

AO 15  
"Condizione Sociale e Diritto"

AO 16  
"Politiche di Manodopera"

AO 17  
"Politiche Strutturali"

AO 19  
"Scienze"

AO 20  
"Scienze"

+ Aggiungi CIP

+ Aggiungi CC

- Rimuovi CIP

- Rimuovi CC

Ritorna indietro

Elimina Profilo

Home Page

# 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



## *Il Grading*

1

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

Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità

2

**Discreto possesso della competenza.**

Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi

3

**Possesso ampio ed approfondito della competenza.**

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

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 – 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

# Modello di competenze dei dirigenti SNA – DM PA 28/09/2022

Figura 1 - Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana

| Area<br>cognitiva         | Area<br>manageriale           | Area<br>realizzativa         | Area<br>relazionale                               | Area<br>del self<br>management  |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|
| Soluzione dei<br>problemi | Gestione dei<br>processi      | Decisione<br>responsabile    | Gestione delle<br>relazioni interne<br>ed esterne | Tenuta emotiva                  |
| Visione<br>strategica     | Sviluppo dei<br>collaboratori | Orientamento<br>al risultato | Negoziazione                                      | Self<br>development             |
| Pensiero<br>sistemico     | Guida<br>del gruppo           |                              | Orientamento<br>alla qualità<br>del servizio      | Consapevolezza<br>organizzativa |
|                           | Promozione del<br>cambiamento |                              |                                                   |                                 |

In grassetto le competenze considerate più rilevanti (cd. competenze *core*).  
Elaborazione SNA, 2022

|                                             | <i>In-basket</i> | Studio di caso | Casi gestionali | Presentazione | <i>Interview simulation</i> | Intervista comportamentale | Discussione di gruppo a ruoli liberi | Discussione di gruppo a ruoli assegnati |
|---------------------------------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|
| Risoluzione dei problemi                    | X                | X              | X               |               | X                           | X                          | X                                    | X                                       |
| Visione strategica                          | X                | X              |                 | X             |                             | X                          | X                                    | X                                       |
| Pensiero sistemico                          | X                | X              |                 | X             |                             | X                          | X                                    | X                                       |
| Gestione dei processi                       | X                | X              | X               |               | X                           | X                          |                                      |                                         |
| Sviluppo dei collaboratori                  | X                | X              | X               |               | X                           | X                          |                                      |                                         |
| Guida del gruppo                            | X                | X              | X               |               | X                           | X                          | X                                    | X                                       |
| Promozione del cambiamento                  | X                | X              | X               | X             |                             | X                          | X                                    | X                                       |
| Decisione responsabile                      | X                | X              | X               |               |                             | X                          | X                                    | X                                       |
| Orientamento al risultato                   | X                | X              | X               | X             | X                           | X                          | X                                    | X                                       |
| Gestione delle relazioni interne ed esterne |                  |                | X               | X             | X                           | X                          | X                                    | X                                       |
| Negoziazione                                |                  |                |                 | X             | X                           | X                          | X                                    | X                                       |
| Orientamento alla qualità del servizio      | X                | X              | X               |               |                             | X                          |                                      |                                         |
| Tenuta emotiva                              |                  |                |                 | X             | X                           | X                          | X                                    | X                                       |
| Self development                            |                  |                |                 |               | X                           | X                          |                                      |                                         |
| Consapevolezza organizzativa                | X                | X              | X               |               | X                           | X                          |                                      |                                         |

## Il Framework delle competenze del personale non dirigenziale SNA -DM PA 28/06/2023

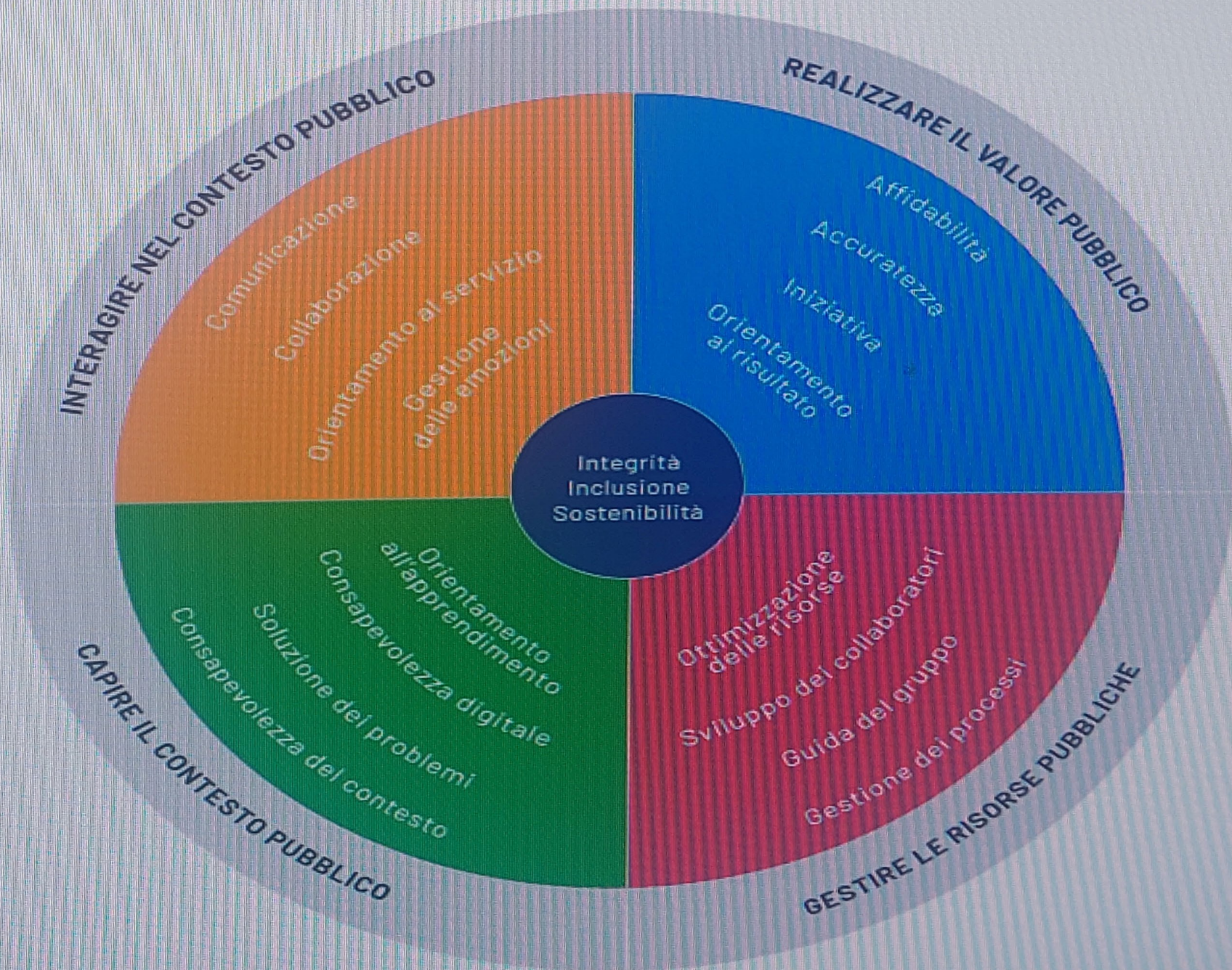
Il Framework di competenze è composto da 16 Competenze trasversali articolate in 4 Aree:

- Area “Capire il contesto pubblico”: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all’apprendimento
- Area “Interagire nel contesto pubblico”: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- Area “Realizzare il valore pubblico”: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- Area “Gestire le risorse pubbliche”: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

e da 3 Valori, trasversali a tutte le competenze:

**Integrità, Inclusione, Sostenibilità,**

principi ideali dell’azione individuale e collettiva.



## Il Framework delle competenze del personale non dirigenziale SNA -DM PA 28/06/2023

Per ciascuna competenza, data l'eterogeneità delle amministrazioni e dei diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, gli indicatori

comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:

- il livello 1 è pensato per i ruoli in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- il livello 2 è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- il livello 3 è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

I tre livelli non sono quindi da intendersi come indicatori graduati di una scala di valutazione della stessa competenza (da poco competente a molto competente), bensì come livelli di complessità crescente, che consentono di articolare la competenza scegliendo gli indicatori in modo più centrato rispetto a quanto richiesto dal ruolo.

# Il ruolo e le aspettative legate al ruolo



## Cosa E' il RUOLO

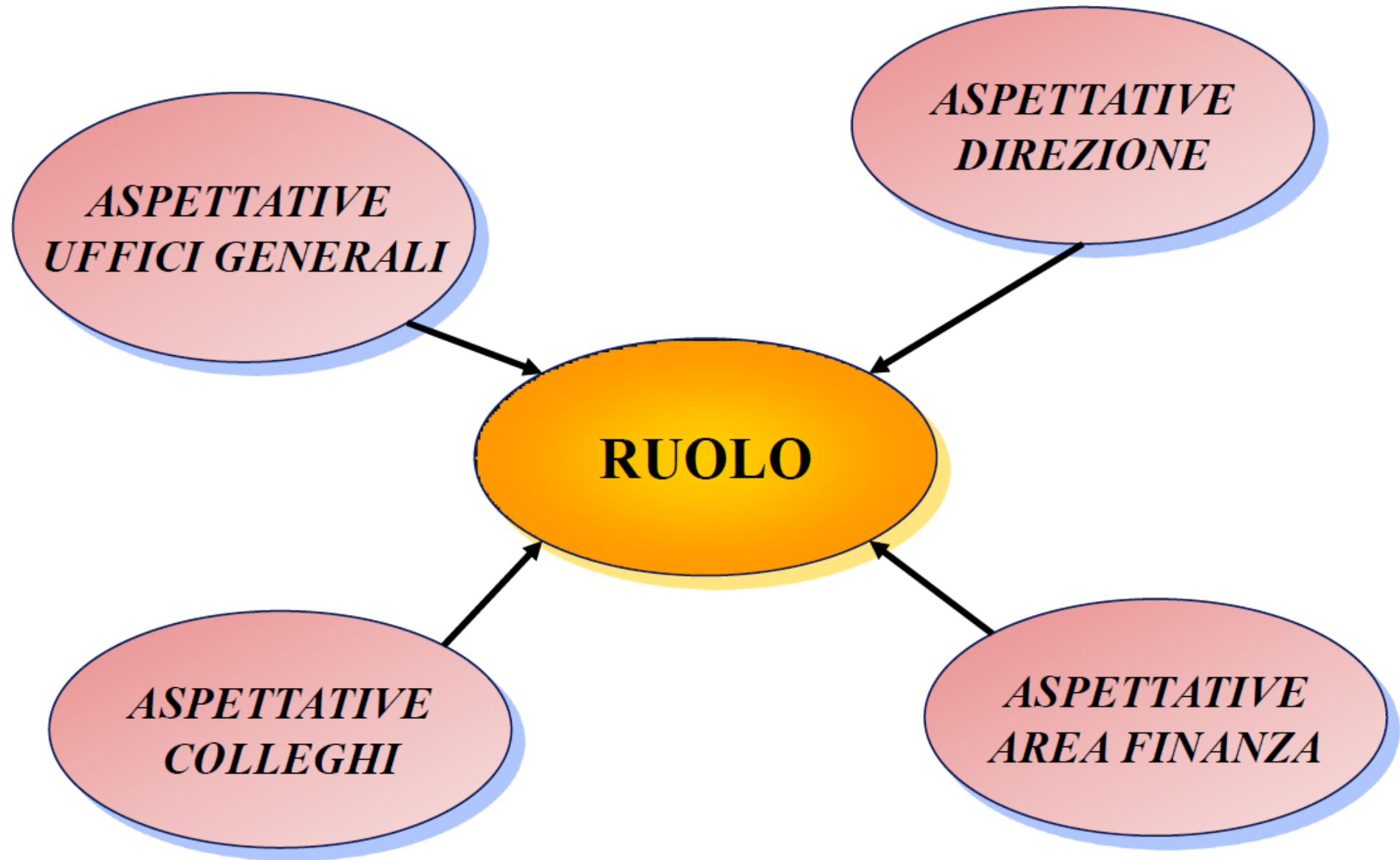
| POSIZIONE                                                                                                   | RUOLO                                                                                                                                                                                                 | MANSIONE                                                                                                    | JOB                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Quali responsabilità devono essere presidiate</i></p> <p><i>Come collocarsi nell'organigramma</i></p> | <p><i>Attività attese in base agli obiettivi che la strategia si pone</i></p> <p><i>Comportamento atteso in base alla cultura aziendale, e dunque in base al sistema di regole, valori, norme</i></p> | <p><i>L'insieme dei compiti, delle attività e dei doveri previsti per una data figura professionale</i></p> | <p><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></p> |

## 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
- E' una spazio di attività affidato ad una persona che occupa una determinata posizione all'interno del sistema organizzativo e definito da un obiettivo fondamentale



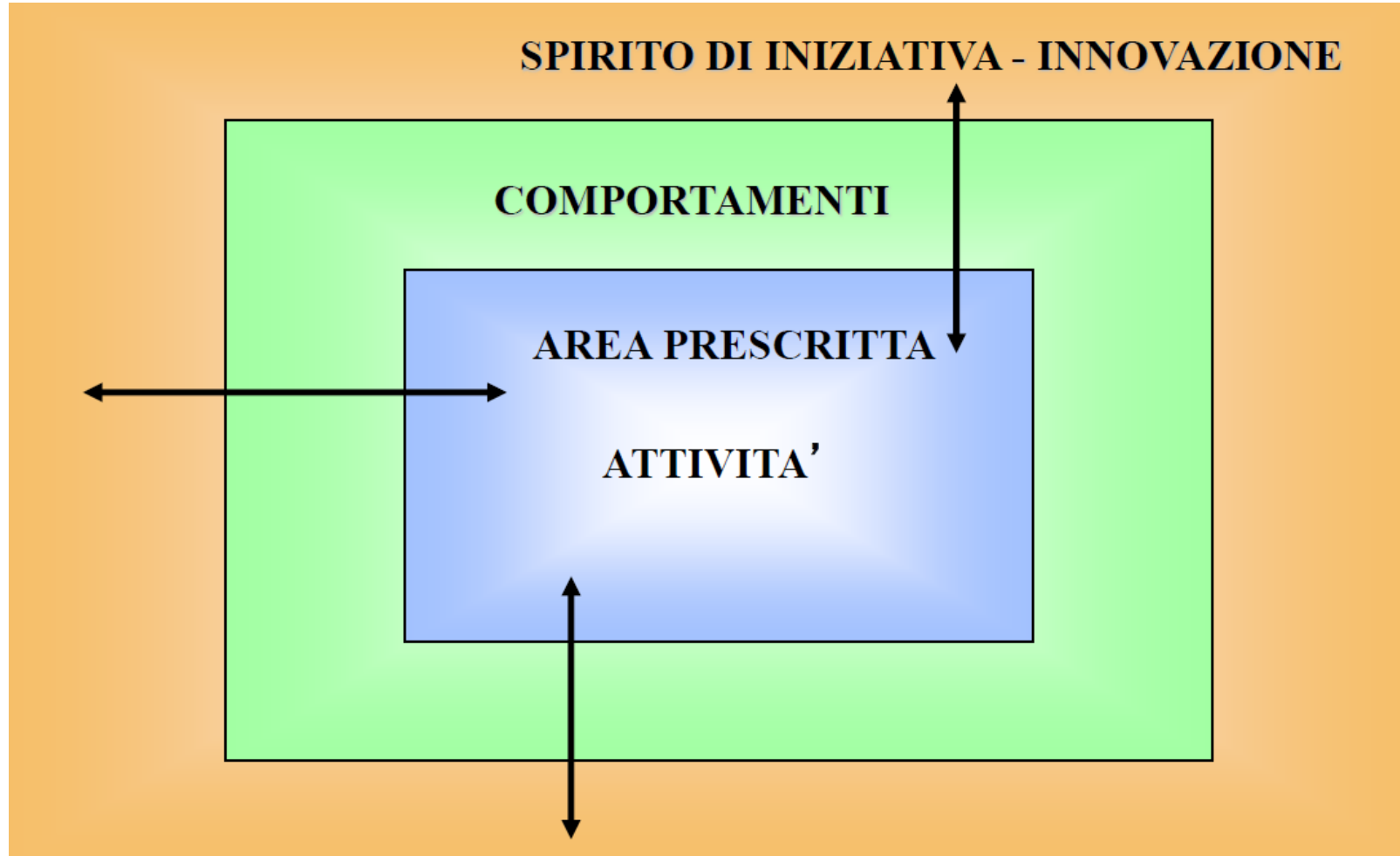
## Il ruolo e le aspettative



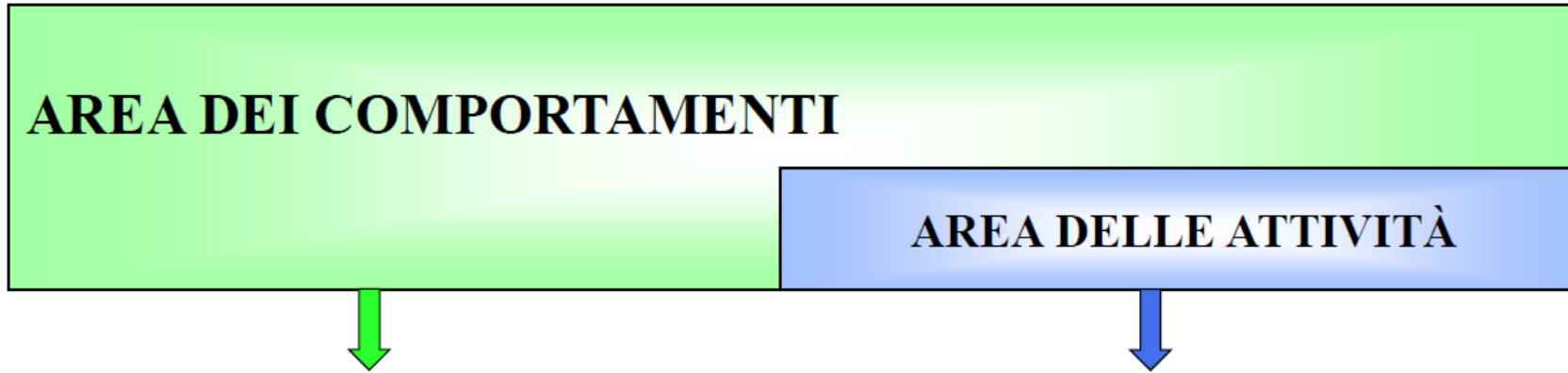
## Capire le aspettative di ruolo...il confronto con i superiori



## Il ruolo e le sue componenti (overview)



## Il ruolo e le sue component (1)



- Cultura organizzativa
- Norme, valori, regole
- Sistemi premiante, di comunicazione, di potere, processi di business
- Mission e strategie

- Compiti da svolgere
- Responsabilità
- Decisioni da prendere
- Problemi da affrontare
- Relazioni da curare

## Il ruolo

- Il rapporto ideale tra ruolo atteso e ruolo praticato sarebbe di totale sovrapposizione e coincidenza, ciò però accade raramente.
- Più realisticamente possiamo considerare soddisfacente il caso in cui il ruolo praticato esprime comportamenti sostanzialmente in linea con quelli pre-figurati dal ruolo formale

## 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                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- istruzione atti</li> <li>- analisi di situazioni</li> <li>- ipotesi di diagnosi e di soluzione</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomia</li> <li>- iniziativa</li> <li>- progettualità</li> <li>- efficacia/efficienza</li> <li>- correttezza formale degli atti</li> <li>- attivazione per ricercare/proporre soluzioni</li> </ul> |
| Uffici Centrali                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- raccolta di dati</li> <li>-risposte</li> <li>-fornire dati e informazioni</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- puntualità</li> <li>- precisione</li> <li>- celerità</li> <li>- competenza</li> <li>- reciprocità</li> </ul>                                                                                          |
| Colleghi                                               | -.....                                                                                                                                             | .....                                                                                                                                                                                                                                          |
| Altre aree (es. area finanza e controllo di gestione ) | -.....                                                                                                                                             | .....                                                                                                                                                                                                                                          |
| ....                                                   | - .....                                                                                                                                            | .....                                                                                                                                                                                                                                          |

## Lo sviluppo del ruolo

