

# ENERGIE IN COMUNE – PLENARIA DI CHIUSURA DEI LABORATORI PER LA DEFINIZIONE DI PROFILI PROFESSIONALI OMOGENEI

Milano, 11 Novembre 2021

# AGENDA

10.00 – 10.05

## SALUTI INTRODUTTIVI

Egidio Longoni – *Vice Segretario Generale ANCI Lombardia*

10.05 – 10.15

## IL PERCORSO SVOLTO

Pietro Felice Melzi – *Manager, Management Consulting – Public Sector, KPMG Advisory S.p.A.*

10.15 – 11.25

## I PROFILI DEFINITI

Renato Ruffini e Maurilio Segalini – *Esperti di Settore*

11.25 – 11.30

## PROSSIMI PASSI

Pietro Felice Melzi – *Manager, Management Consulting – Public Sector, KPMG Advisory S.p.A.*



# IL PERCORSO SVOLTO

## LE TAPPE DEL PERCORSO

### 1. Questionario di assessment 10/09/2021 – 15/10/2021

Predisposizione, trasmissione alle PA, ricezione e analisi di un **questionario di rilevazione dei fabbisogni**

### 2. Sessione plenaria 22/10/2021

Plenaria di **restituzione dei risultati** del questionario

### 5. Integrazioni schede 04/11/2021 – 10/11/2021

**Trasmissione alle PA pilota** delle schede dei 3 profili, al fine di ricevere integrazioni. Ricezione, analisi e integrazione proposte di modifica.

### 6. Sessione plenaria (oggi) 11/11/2021

Sessione plenaria per **presentare i risultati** dei laboratori e cristallizzare i **3 profili di competenza**

### 3. Laboratori 28/10/2021

**Laboratori** con le PA pilota, articolati in un momento formativo ed un momento collaborativo di **definizione di profili professionali omogenei**

### 4. Consolidamento schede profili 29/10/2021 – 03/11/2021

Elaborazione delle evidenze dei laboratori e **predisposizione schede descrittive** dei 3 profili di competenza

# 1. Questionario di assessment

10/09/2021 – 15/10/2021

1. Questionario di  
assessment  
10/09/2021 – 15/10/2021



**Energie in Comune**  
Questionario per la rilevazione dei fabbisogni e delle competenze

**Contesto**

Il progetto "Energie in Comune" è promosso da ANCI Lombardia e Regione Lombardia, tramite l'ufficio **Intervento del Comune lombardo in materia di sviluppo e sviluppo del personale**, attraverso una definizione e programmazione di attività professionali, la ricerca di una piattaforma per la raccolta e l'aggiornamento dei fabbisogni, l'individuazione di un campione di base aggregata rappresentativa, la formazione degli operatori e l'implementazione di strumenti tecnologici e metodologici all'interno del territorio.

Tale progetto è realizzato con risorse a valere sul Programma Operativo Regionale cofinanziato con i Fondi Sociali Europei 2014-2020 di Regione Lombardia.

**Struttura del presente questionario**

nell'ambito dell'incarico, il presente questionario è stato ideato allo scopo di rilevare una panoramica realistica e attuale dell'assetto organizzativo, in termini professionali, maggiormente richiesti dagli Enti del territorio, nonché una panoramica in essere ed attesa.

A tale proposito, il questionario è composto da sezioni:

- 1) **Identificativa**: attraverso questa sezione, vengono raccolte informazioni generali sul compilatore e sulla struttura organizzativa. Attraverso tali informazioni sarà possibile effettuare delle considerazioni preliminari sulla PA Pilota.
- 2) **Questionari figure professionali**: Questo modulo è diviso in 4 sezioni di assessment dei profili professionali di interesse per la PA Pilota. In ogni sezione, il compilatore dovrà indicare, in termini di FTE (Full Time equivalent), la copertura del personale per "Area di Intervento" e per "Competenze richieste", assegnando un valore (numero) corrispondente alla funzione di Corso Nazionale di Formazione.
- 3) **Rilevazione dei fabbisogni**: In questa sezione gli Enti saranno chiamati ad indicare le figure professionali di cui hanno maggiormente bisogno e la relativa quantificazione in termini di risorse.
- 4) **Individuazione delle competenze**: In questa sezione, gli Enti valuteranno l'attuale dotazione di competenze presenti al proprio interno e la corrispondenza con il campo atteso.

Attraverso la raccolta di tali informazioni e la successiva elaborazione, sarà possibile delineare le principali esigenze in termini di figure professionali e competenze da parte della PA Pilota. Tale attività sarà preceduta dalla definizione dei **profili professionali omogenei** e la determinazione del **contenuto in base aggregata**.

La homepage del questionario

## OBIETTIVI



- ✓ Mappare l'attuale assetto organizzativo degli Enti rispondenti
- ✓ Delineare le principali esigenze in termini di **figure professionali e competenze** da parte delle PA Pilota e **su cui avviare la definizione di profili professionali omogenei**

## ATTIVITÀ



- ✓ Predisposizione e **trasmissione del questionario**
- ✓ **Raccolta, analisi, sistematizzazione e reportistica** dei dati raccolti

## OUTPUT



- ✓ **Questionario di rilevazione** dei fabbisogni di personale e delle competenze effettive ed attese (c.a. 40 questionari ricevuti)

## 2. Sessione plenaria di restituzione

22/10/2021

### OBIETTIVI



- ✓ **Illustrare agli Enti** i principali **fabbisogni** in termini di **figure professionali** e di **competenze attese**
- ✓ Fornire agli Enti dei **concetti preliminari** su «l'approccio per competenze»

### ATTIVITÀ

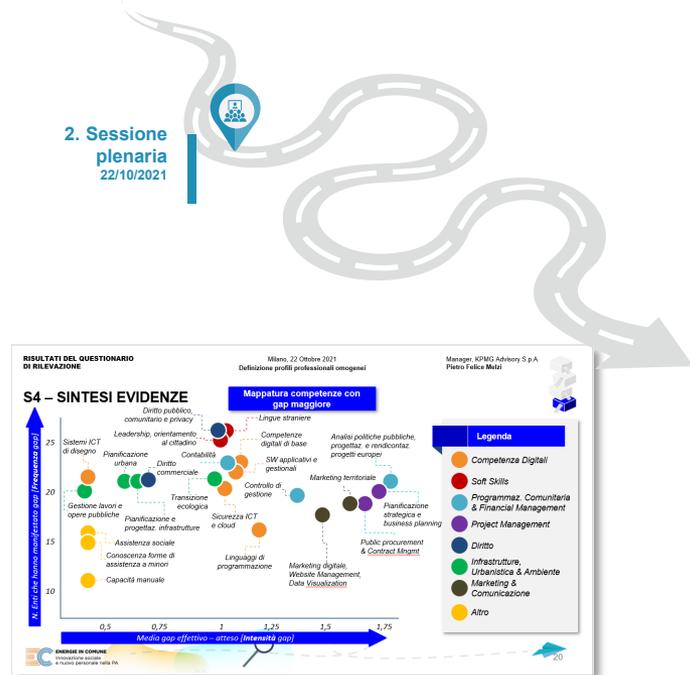


- ✓ **Presentazione delle principali evidenze** sorte dall'analisi e dalla rielaborazione dei dati ricavati dai questionari ricevuti
- ✓ Illustrazione ai partecipanti della metodologia di «definizione dei profili di competenza»
- ✓ Presentazione dei prossimi passi

### OUTPUT



- ✓ **Documento di sintesi dei risultati** del questionario
- ✓ **Materiale formativo** a disposizione degli Enti (slide)



Elaborazione grafica dei risultati del questionario

## 3. Laboratori

28/10/2021

3. Laboratori  
10/09/2021 – 15/10/2021



La matrice delle competenze

### OBIETTIVI



- ✓ Fornire alle PA pilota una **metodologia ed un set di strumenti per la definizione dei profili di competenza**, nonché una panoramica delle disposizioni normative in materia di concorsi pubblici
- ✓ **Coinvolgere** le PA pilota in un **percorso di co-definizione** di profili di competenza

### ATTIVITÀ



- ✓ **Momento formativo**: illustrazione della letteratura, della normativa e delle *best practices* in ambito di **reclutamento**
- ✓ **Workshop** di co-progettazione: agli Enti è stato richiesto di compilare la «**matrice delle competenze**» per ciascuno dei 3 profili, **selezionando le competenze più rilevanti** da un catalogo fornito ai partecipanti, o identificandone di aggiuntive

### OUTPUT



- ✓ **Materiale formativo** a disposizione degli Enti (slide)
- ✓ **12 matrici delle competenze compilate** (4 sotto-gruppi, 3 profili ciascuno)

# 4. Consolidamento schede dei profili OBIETTIVI

29/10/2021 – 03/11/2021



✓ Ordinare e **sistematizzare** le evidenze emerse nel corso dei laboratori del 28/10

## ATTIVITÀ



✓ **Analisi delle 12 schede compilate** (4 gruppi, 3 profili professionali ciascuno)  
✓ Recepimento di ulteriori spunti emersi nel corso dei laboratori

## OUTPUT



✓ **1 scheda consolidata** per ciascuna delle 3 figure professionali

4. Schede dei profili  
29/10/2021 – 03/11/2021

### Catalogo delle Competenze

1. Conoscenze (Sapere)
- 1.1. Conoscenza della lingua straniera
- 1.1.1. Conoscenza lingua inglese
  - 1.1.2. Conoscenza altre lingue straniere
- 1.2. Conoscenze Normative e Legislative
- 1.2.1. Diritto amministrativo
  - 1.2.2. Diritto dei lavori e contratti di lavoro
  - 1.2.3. Diritto tributario
  - 1.2.4. Legislazione specifica relativa all'amministrazione (es. Statuto dell'Erte)
  - 1.2.5. Diritto Comunitario
  - 1.2.6. Conoscenza del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL)
  - 1.2.7. Conoscenza dei Codici degli Appalti
  - 1.2.8. Conoscenza delle principali normative vigenti in materia di valutazione delle performance individuali (es. D.Lgs. del 27 ottobre 2009, n. 150)
  - 1.2.9. Conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)
  - 1.2.10. Conoscenza in ambito GDPR e tutela della privacy
  - 1.2.11. Conoscenza delle norme igienico-sanitarie
  - 1.2.12. Normativa in ambito digitalizzazione dei pagamenti (pagopa) e dei servizi
  - 1.2.13. Normativa in ambito "Green Economy" e tutela del territorio
  - 1.2.14. Normativa sulla proprietà intellettuale
  - 1.2.15. Normativa in ambito di tutela del consumatore
  - 1.2.16. Normativa in ambito tutela della concorrenza e del mercato
- 1.3. Conoscenza in ambito Economico Finanziario
- 1.3.1. Progettazione e rendicontazione progetti europei
  - 1.3.2. Finanza di progetto
  - 1.3.3. Conoscenza in ambito di Partenariati Pubblico-Privati (PPP)
  - 1.3.4. Conoscenza delle attività progettazione e rendicontazione connesse e bandi nazionali, regionali e locali
  - 1.3.5. Conoscenza della contabilità finanziaria
  - 1.3.6. Conoscenza della contabilità economico-patrimoniale
  - 1.3.7. Sistemi di Contabile e Risk Management
  - 1.3.8. Strumenti per la gestione del ciclo di acquisti
- 1.4. Conoscenza in ambito Transizione Ambientale
- 1.4.1. Marketing Territoriale e promozione del territorio
  - 1.4.2. Conoscenza in ambito di pianificazione e gestione delle utilities
  - 1.4.3. Conoscenza in ambito Social Development Goals & Climate Change Reporting
  - 1.4.4. Conoscenza in ambito agronomico
  - 1.4.5. Conoscenza in ambito di Smart Cities & Smart Development
  - 1.4.6. Conoscenza dei framework di due diligence ESG
  - 1.4.7. Conoscenza dei principi per la redazione dei bilanci di sostenibilità
  - 1.4.8. Conoscenza di geologia e scienza della terra
  - 1.4.9. Scienza/tecnica delle istituzioni / trasporti
  - 1.4.10. Scienza dei materiali

Il catalogo delle competenze



## 6. Sessione plenaria (oggi)

11/11/2021

6. Sessione plenaria  
11/11/2021



Slide di presentazione delle schede dei profili

### OBIETTIVI



- ✓ Fornire agli Enti pilota una **panoramica delle attività** svolte ed in programma
- ✓ **Integrare le schede dei profili** con ulteriori spunti e creare un momento di validazione plenaria

### ATTIVITÀ



- ✓ **Momento frontale** in cui **ricapitolare le evidenze** emerse durante i laboratori, riassumere le principali *lessons learned* e illustrare i prossimi passi
- ✓ **Coworking** in cui discutere le schede dei 3 profili e **integrare le attività e/o le competenze** attualmente presenti

### OUTPUT



- ✓ **Materiale formativo** a disposizione degli Enti (slide)
- ✓ **Schede consolidate** dei 3 profili professionali



# I PROFILI PROFESSIONALI OMOGENEI

# PROFILING DELLE FIGURE PROFESSIONALI



*Esperto nella gestione innovativa e digitale della PA*

## Area tematica

## Descrizione

- Digitalizzazione
- La figura si occuperà di guidare il processo di trasformazione digitale dell'Ente, sviluppando progetti che supporteranno l'ente nelle sfide riorganizzative

## Attività

- Sviluppo di progetti in ambito di «*Digital transformation*» coordinando partner interni ed esterni



*Esperto di Finanza Agevolata per la Pubblica Amministrazione*

- Finanziamenti e bandi
- La figura si occuperà delle attività di scouting di programmi e opportunità di finanziamento, della valutazione delle stesse e delle attività di rendicontazione delle risorse, contribuendo alla realizzazione degli investimenti necessari per l'Ente
- Sviluppo, gestione e monitoraggio di progetti finanziati attraverso Fondi Nazionali e Europei



**Illustrativo**

*Esperto nella transizione ecologica ed ambientale*

- Tecnico-ambientale
- La figura contribuirà alla definizione e all'implementazione di strategie di sostenibilità, «*climate change*», stakeholder engagement e delle attività di «*due diligence*» ESG
- Realizzare e gestire modelli di gestione ambientale e di «*green economy*»

# STRUTTURA DELLE SCHEDE DEI PROFILI DI COMPETENZA

**1** Denominazione e inquadramento

*Descrizione dell'inquadramento contrattuale, denominazione della figura professionale e titolo del profilo di competenza*

**2** Breve descrizione del profilo

*Descrizione del ruolo del profilo di competenza all'interno dell'Ente*

**3** Principali attività

*Elenco sintetico delle principali mansioni e responsabilità in capo alla figura professionale*

**4** Matrice delle competenze

*Elenco delle conoscenze, capacità e soft skills del profilo di competenza in funzione di tre livelli di intensità\**

*Focus slide successive*

<b>Profilo di Competenza n.2</b>		
<b>Processi di supporto/primari</b>	Primari esterni	
<b>Famiglia professionale</b>	Economico-Finanziaria	
<b>Inquadramento</b>	Categoria D	
<b>Figura professionale</b>	Funzionario amministrativo/finanziario	
	<b>Esperto nella Finanza Agevolata per la Pubblica Amministrazione</b>	
<b>Breve descrizione del profilo di competenza</b>		
La figura identificata si occuperà dello scouting e valutazione di bandi, programmi e opportunità di finanziamento, così come della pianificazione strategica ed operativa per l'accesso ai finanziamenti nazionali e comunitari. L'Esperto coordinerà un team di progetto impegnato nelle attività di <i>networking</i> con partner ed intermediari esterni, di monitoraggio e valutazione del progetto, così come di predisposizione della documentazione amministrativo-contabile necessaria ai fini della rendicontazione procedurale e finanziaria.		
<b>Principali Attività</b>		
Il ruolo sarà orientato alla gestione e al coordinamento di tutte le attività connesse ai progetti sostenuti da bandi di finanziamento (Locali, Regionali, Nazionali, UE e da Enti privati). In particolare, la figura si occuperà delle attività di ricerca delle opportunità di finanziamento, della definizione delle attività e delle priorità progettuali affinché venga garantita la coerenza con il bando di finanziamento, della valutazione delle diverse ipotesi progettuali attraverso l'uso di tecniche e metodologie per valutare l'impatto sociale dell'iniziativa (es. Analisi Costi e Benefici), delle attività di <i>networking</i> finalizzate allo sviluppo di iniziative di finanza alternativa e dell'organizzazione e gestione delle risorse e degli strumenti necessari alla realizzazione e al monitoraggio dell'andamento del progetto. Infine, la figura individuata sarà responsabile della gestione delle attività di rendicontazione delle risorse nei confronti della autorità competenti, ivi compresa la stesura e la predisposizione di documenti e report di carattere amministrativo-contabile.		
<b>Conoscenze (SAPERE)</b>		
<b>Base</b>	<b>Distintive &amp; Generali</b>	<b>Distintive &amp; Specifiche</b>
Approfondite conoscenze di: 1. Diritto amministrativo (4/4) 2. Del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) (4/4) 3. Diritto comunitario (2/4)	Oltre alle conoscenze di base, il profilo deve possedere: 4. Elevata conoscenza lingua inglese (4/4) 5. Ottima conoscenza del codice degli appalti (3/4) 6. Elevate conoscenze in ambito di Partenariati Pubblici-Privati (PPP) (3/4) 7. Profonda conoscenza della contabilità finanziaria (3/4) 8. Buone conoscenze in ambito marketing Digitale (es. SEO, PPC,	Oltre alle conoscenze distintive e generali, il profilo deve possedere: 12. Profonda conoscenza delle attività progettazione e rendicontazione connesse a bandi nazionali, regionali e locali (4/4) 13. Elevata conoscenza delle attività di progettazione e rendicontazione progetti europei (4/4)

\*1. Base 2. Distintive e generali 3. Distintive e specifiche

## FOCUS MATRICE DELLE COMPETENZE (1/3) - TIPOLOGIE DI COMPETENZE

*Competenza professionale come risultante di*

### Conoscenze

- Le conoscenze sono strettamente collegate alla sfera del **«Sapere»**
- Le conoscenze sono modificabili nel tempo e si acquisiscono per esperienza, per imitazione, per studio o attraverso la formazione.
- Ad esempio, conoscenze di diritto amministrativo o di legislazione camerale

### Capacità

- Le capacità sono strettamente collegate alla sfera del **«Sapere Fare»**
- Le Capacità sono meno modificabili nel tempo, e si sviluppano solo attraverso l'applicazione pratica, la sperimentazione e l'esperienza, la formazione
- Ad esempio, saper predisporre atti; saper negoziare; saper gestire una procedura di acquisto

### Soft Skills

- Le *Soft Skills* sono strettamente collegate alla sfera del **«Saper Essere»**
- Esse sono l'insieme di tutte quelle caratteristiche soggettive poste in essere e realizzate nel mondo del lavoro che vanno dalle competenze sociali a quelle metodologiche
- Ad esempio, lavoro di gruppo; problem solving

## FOCUS MATRICE DELLE COMPETENZE (2/3) - LIVELLI DI INTENSITÀ

Coerentemente con il modello proposto, **Conoscenze**, **Capacità** e **Soft Skills** verranno successivamente articolati su 3 livelli di profondità:

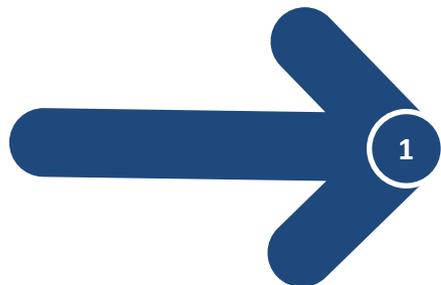


## FOCUS MATRICE DELLE COMPETENZE (3/3) - LA MATRICE

Le competenze sono individuate all'interno di ciascuna **categoria**, di ciascun **profilo professionale** e di ciascun **profilo di competenza**:

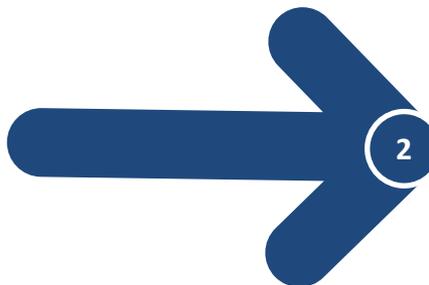
		Competenze		
		Conoscenze	Capacità	Soft Skills
Intensità	Distintive & Specifiche (Comuni al profilo di competenza es. Esperto organizzazione e sviluppo Risorse Umane)	✓ Elenco conoscenze "Distintive e Specifiche" per il <b>profilo di competenza</b>	✓ Elenco delle capacità "Distintive e Specifiche" per il <b>profilo di competenza</b>	✓ Elenco delle <i>Soft Skills</i> "Distintive e Specifiche" per il <b>profilo di competenza</b>
	Distintive & Generali (Comuni al profilo professionale es. Esperto amministrativo Risorse Umane, gestione economica e ICT)	✓ Elenco di conoscenze "Distintive e Generali" per il <b>profilo professionale</b>	✓ Elenco delle capacità "Distintive e Generali" per il <b>profilo professionale</b>	✓ Elenco delle <i>Soft Skills</i> "Distintive e Generali" per il <b>profilo professionale</b>
	Base (Comuni alla Categoria es. Categoria D)	✓ Elenco conoscenze di "Base" richieste dalla <b>categoria</b>	✓ Elenco delle capacità di "Base" richieste dalla <b>categoria</b>	✓ Elenco delle <i>Soft Skills</i> di "Base" richieste dalla <b>categoria</b>

## MINI WORKSHOP: DISCUSSIONE PER INTEGRAZIONE SCHEDE PROFILI



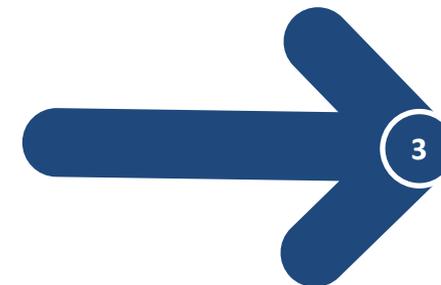
### Lettura schede

*Rapida analisi delle schede al fine di  
ricapitolare la descrizione e le  
competenze attualmente inserite  
per ciascuna delle 3 figure  
professionali così come definite nel  
corso dei laboratori*



### Integrazione schede

*Dibattito finalizzato a integrare le  
schede dei 3 profili professionali con  
attività/competenze aggiuntive o a  
rimuovere competenze attualmente  
presenti ma non rilevanti rispetto alla  
figura*



### Consolidamento schede

*Validazione e consolidamento  
delle schede dei 3 profili  
professionali.  
Illustrazione de **prossimi passi***



# PROSSIMI PASSI

# PROSSIMI PASSI



**Analisi AS-IS processi di «definizione dei fabbisogni» e «acquisizione di personale»**

- ✓ **Obiettivo:** mappare fasi, attori coinvolti, metodologie e strumenti (soluzioni ICT e documentazione) a supporto dei processi di reclutamento AS – IS
- ✓ **Attività:** analisi *desk* ed eventuali confronti *one-to-one*
- ✓ **Coinvolgimento PA pilota:** condivisione documentazione e eventuali interviste individuali



**Questionario per la rilevazione dell'adeguatezza organizzativa e dei processi**

- ✓ **Obiettivo:** rilevare l'adeguatezza organizzativa, dei processi, della metodologia e degli strumenti disponibili per valutare il dimensionamento dei profili professionali e la raccolta dei fabbisogni
- ✓ **Attività:** predisposizione, somministrazione, raccolta e analisi questionari
- ✓ **Coinvolgimento PA pilota:** compilazione questionario (tempo richiesto: 15 min circa)



**Reingegnerizzazione del processo di reclutamento (scenario TO-BE)**

- ✓ **Obiettivo:** identificare aree di efficientamento e formulare una proposta di reingegnerizzazione e standardizzazione dei macro-processi di reclutamento
- ✓ **Attività:** predisposizione documento che descrive scenario AS-IS, evidenzia aree di efficientamento e illustra proposta di ottimizzazione
- ✓ **Coinvolgimento PA pilota:** laboratorio



# Grazie per l'attenzione