



# ENERGIE IN COMUNE – LABORATORIO PER LA DEFINIZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA

Milano, 28 Ottobre 2021



## AGENDA

14.30 – 15.10

### **METODOLOGIE PER LA DEFINIZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA**

*Renato Ruffini – Esperto di Settore*

15.10 – 17.20

### **LABORATORI PER LA DEFINIZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI OMOGENEI**

*Suddivisione degli Enti in 2 sotto-gruppi*

17.20 – 17.30

### **PROSSIMI EVENTI**

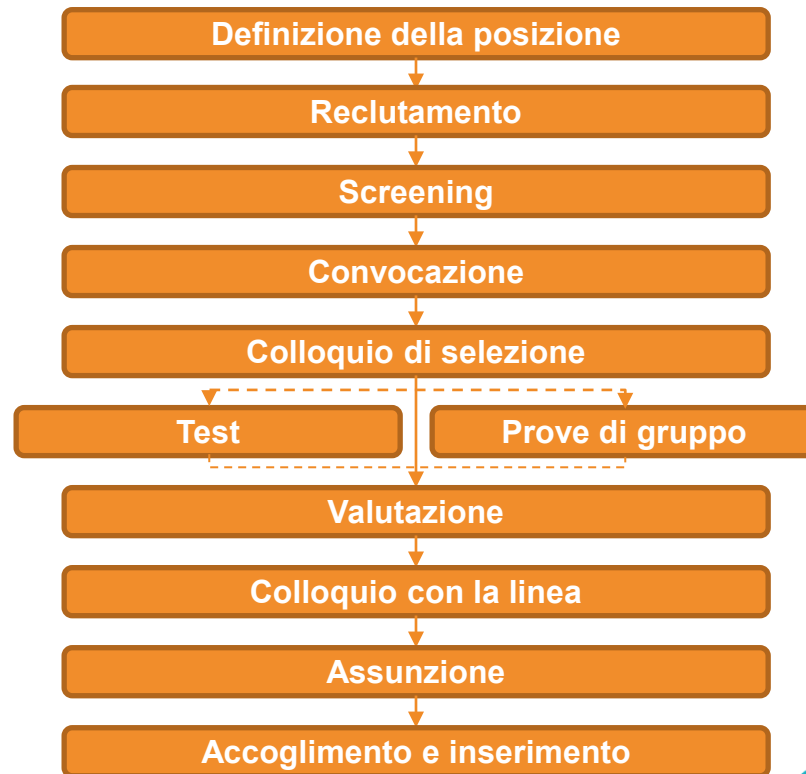
*Pietro Felice Melzi – Manager, KPMG Advisory S.p.A.*



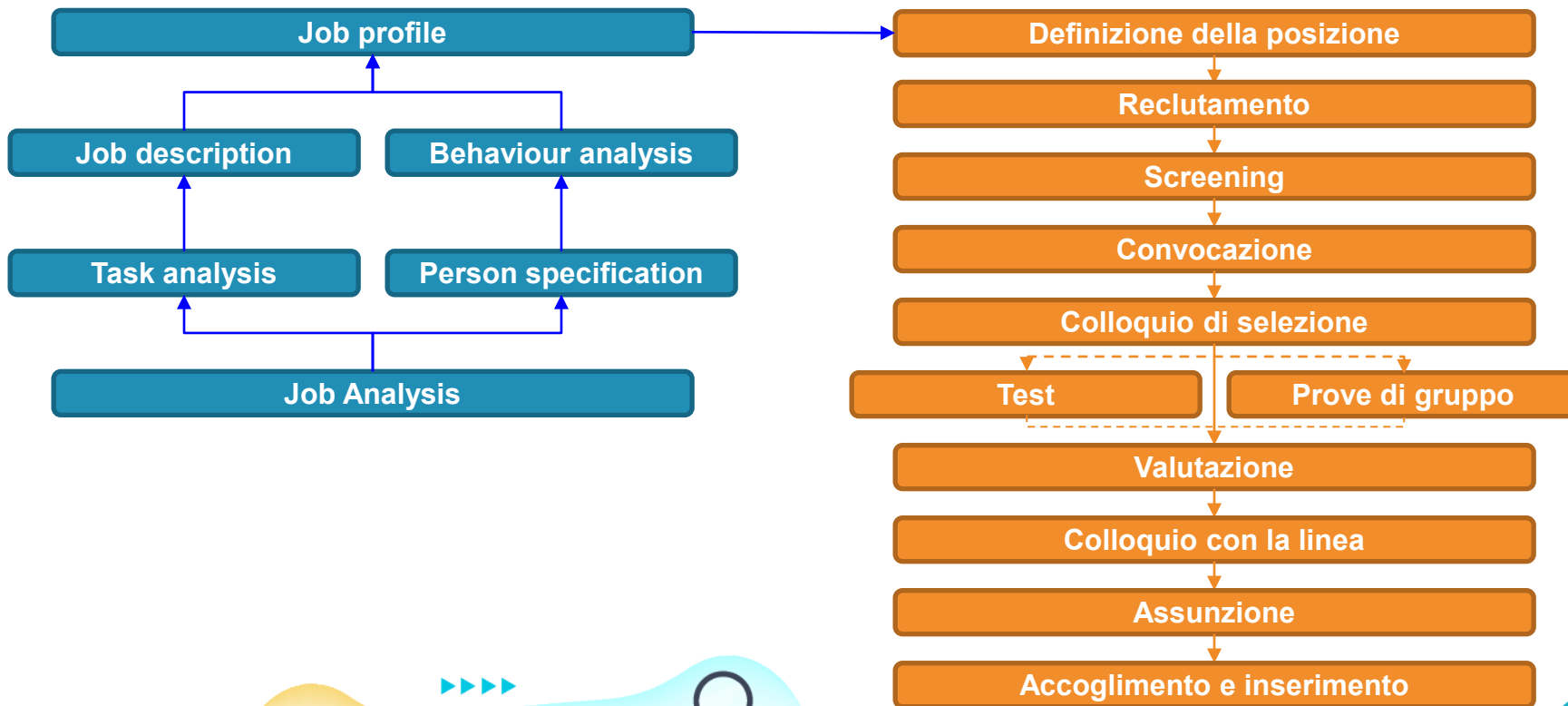
# METODOLOGIE PER LA DEFINIZIONE DEI PROFILI DI COMPETENZA

## LA LOGICA DEI SISTEMI DI SELEZIONE (1/2)

Il processo di selezione



## LA LOGICA DEI SISTEMI DI SELEZIONE (2/2)



## IL CONCORSO PUBBLICO (1/5)



### La Costituzione ed il concorso pubblico

Per accedere alle Pubbliche Amministrazioni, la Costituzione prevede il superamento di un concorso, ovvero:

Una selezione che individui i più meritevoli,



All'esito di un esame comparato



Aperto a tutti



E assolutamente imparziale



A questi principi si associano poi i principi di celerità, economicità e trasparenza

## IL CONCORSO PUBBLICO (2/5)



### La normativa sul reclutamento: D.Lgs. 165/2001, Art. 35

1. L'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro:

a) tramite procedure selettive, conformi ai principi del comma 3, **volte all'accertamento della professionalità richiesta**, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;

b) mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità

[...]

3. Le procedure di reclutamento delle pubbliche amministrazioni si conformano ai seguenti principi:

a) adeguata pubblicità della selezione e modalità di svolgimento che garantiscono l'imparzialità e assicurino economicità e celerità di espletamento, ricorrendo, ove è opportuno, all'ausilio di sistemi automatizzati, diretti anche a realizzare forme di preselezione;

b) adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;

c) rispetto delle pari opportunità tra lavoratrici e lavoratori;

d) decentramento delle procedure di reclutamento;

e) composizione delle commissioni esclusivamente con esperti di provata competenza ...



## IL CONCORSO PUBBLICO (3/5)



### Evidenze dalla letteratura

- Staticità dell'operazione: le procedure concorsuali sono lente, formali e burocratiche, e poco flessibili (Ciobanu, 2005, Collins, 2008, Sievert, et.al., 2020, Linos, et.al., 2020);
- L'età media avanzata dei dipendenti pubblici e i pensionamenti pongono la necessità di favorire il turnover con dipendenti altrettanto qualificati, secondo logiche temporali dotate di maggior continuità (Lavigna et.al., 2004);
- Le procedure e i metodi di selezione non sono tecnicamente aggiornate: non si fa uso di temporary workers (CFL e/o tirocini) e non si utilizzano metodi innovativi d'assessment;
- L'evoluzione rapida e incessante della tecnologia richiede personale che sappia stare al passo con i tempi (Lavigna et.al., 2004);
- Job description poco strutturate e spesso generiche o inesistenti. Nei casi migliori si utilizza il bando per tale descrizione (Brown, 2004, Papapolychroniadis, et.al., 2017);
- I candidati hanno poche informazioni sulle caratteristiche del posto che andranno a ricoprire (Assemburg, et al., 2018);
- Mancanza di know-how nella selezione da parte di soggetti interni e da parte dei consulenti esterni che solo raramente operano con la P.A. (Papapolychroniadis, et.al., 2017);
- Alti tassi di no-show e drop-out (Linus, et.al., 2020).



## IL CONCORSO PUBBLICO (4/5)



### L'approccio proposto nella «Legge Madia di riforma della PA»

Gli interventi di “modernizzazione” della PA hanno spesso riguardato il tema del lavoro pubblico, e in particolare la gestione delle risorse umane, nel presupposto che “il personale” rappresenti una leva fondamentale per il miglioramento dei servizi e dei risultati.

In questo contesto, si inquadra l'architettura della Legge 7 agosto 2015, n.124 (“Legge Madia di riforma della PA”), e nello specifico l'articolo 17 – Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche – che prevede, tra i diversi principi di delega, un approccio al governo delle risorse umane basato sui concetti di “fabbisogno di personale” e di **“rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici”**.

E' emersa in particolare l'esigenza di introdurre elementi di standardizzazione nella definizione delle professioni della PA, attualmente rimessa, nella maggior parte dei casi, all'autonomia delle singole amministrazioni, che operano prevalentemente su input e sollecitazione dei contratti collettivi nazionali, **“seguendo percorsi di definizione dei profili professionali basati più sulle mansioni che sulle competenze.”**

**Altro elemento emerso nel corso dell'analisi è l'obsolescenza di tali profili professionali che non rappresentano più (o rappresentano molto debolmente) le attività e i contenuti professionali di fatto presenti nella realtà organizzativa.**



## IL CONCORSO PUBBLICO (5/5)



L'esigenza di un approccio basato sulle competenze professionali

**Vi è dunque l'ulteriore esigenza di sollecitare le amministrazioni ad un aggiornamento e ad una rivisitazione, secondo approcci più avanzati, basati sulle competenze professionali, dei propri modelli di analisi e rappresentazione delle professioni**

**Tutta l'impostazione della selezione, gestione e sviluppo deve discendere da modelli improntati sulle "competenze professionali" e quindi dai conseguenti "profili di competenza", articolazione più dettagliata e approfondita dei "profili professionali"**

# MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER COMPETENZE (1/6)



## Definizioni di competenze

**“  
Comportamenti organizzativi osservabili correlati causalmente a prestazioni di tipo superiore  
”**

**“  
Combinazione di conoscenze, capacità e comportamenti importanti per il successo  
dell’organizzazione, la performance personale e il miglioramento del contributo individuale  
”**

# MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER COMPETENZE (2/6)



## Le componenti delle competenze

### 1. Conoscenze

### 2. Esperienze

### 3. *Attitudini / Capacità:*

- Area dei rapporti con la variabilità (apprendimento, cambiamento ...)
- Area intellettuale (risoluzione problemi, analisi e sintesi, flessibilità di pensiero e innovazione)
- Area gestionale (persone e risorse, organizzazione e realizzazione, programmazione..)
- Area relazionale
- Area del controllo emotivo (controllo emotivo, gestione dello stress ..)

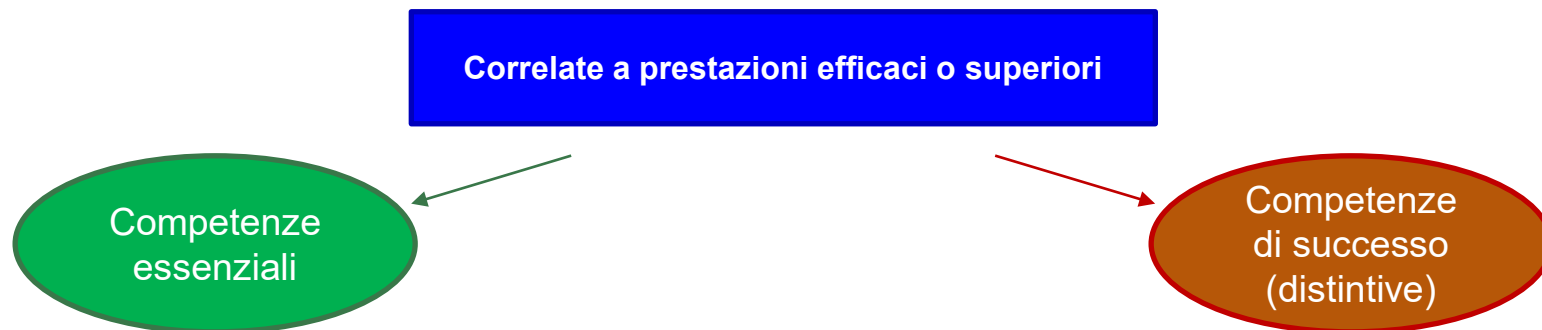
**Osservabili attraverso:**

- A. Comportamenti**
- B. Motivazioni**
- C. Concetto di sé**

## MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER COMPETENZE (3/6)



Cosa sono le competenze?



*Ciò che i performer eccellenti fanno:*

- ✓ Con maggior frequenza
- ✓ Nella maggior parte delle situazioni
- ✓ Con i maggiori risultati



Ciò che distingue gli eccellenti dagli altri

## MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER COMPETENZE (4/6)



### Obiettivi dell'analisi delle competenze

**Descrivere**

- ✓ Conoscenza
- ✓ Capacità
- ✓ Qualità

**NECESSARIE**

-

**Rilevare**

- ✓ Conoscenza
- ✓ Capacità
- ✓ Qualità

**DISPONIBILI**

=

**Dove intervenire**

**Δ COMPETENZE**

## MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER COMPETENZE (5/6)



### Le competenze per Spencer e Spencer (1993)

#### Competenze di realizzazione e operative

Orientamento al risultato  
Attenzione all'ordine e qualità  
Spirito di iniziativa  
Ricerca delle informazioni

#### Competenze manageriali

Sviluppo degli altri  
Assertività e uso del potere  
Lavoro di gruppo  
Leadership del gruppo

#### Competenze di assistenza e servizio

Sensibilità interpersonale  
Orientamento al cliente

#### Competenze cognitive

Pensiero analitico  
Pensiero concettuale  
Capacità tecnico professionale

#### Competenze di influenza

Persuasività e influenza  
Consapevolezza org.va  
Costruzione

#### Competenze di efficacia

Autocontrollo  
Fiducia di sé  
Flessibilità  
Impegno verso l'organizzazione

## MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PER COMPETENZE (6/6)



### La gestione per competenze in sintesi

**La gestione per competenze non è una modalità per migliorare il sistema di selezione ma è una logica per la gestione integrata delle risorse umane, consente di conseguenza, se lo si vuole, di utilizzare la selezione del personale in modo coerente dall'analisi dei fabbisogni all'on-boarding del dipendente integrando tutto il sistema di gru.**



# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (1/15)



## I contratti collettivi nazionali di lavoro: Declaratorie di area ed i profili professionali (1/2)

Cat.	Conoscenze	Esperienza	Contenuti	Relazioni	Complessità
C	(Approfondite) <b>mono-specialistiche</b> , con necessità di aggiornamento	Grado di esperienza pluriennale	<b>Concetto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni organizzative interne anche di natura negoziale ed anche con posizioni organizzative al di fuori delle unità organizzative di appartenenza;</li> <li>relazioni esterne (con altre istituzioni) anche di tipo diretto;</li> <li>relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale</li> </ul>	( <b>Media</b> sui <b>problemi</b> da affrontare, su modelli esteri predefiniti); <b>significativa ampiezza</b> dell' <b>soluzioni</b> .
	<b>Responsabilità</b>	<b>Titolo</b>	<b>Esemplificazione dei profili</b>		<b>Es. profili</b>
	<b>Risultati</b> relativi a <b>specifici</b> processi produttivi/ amministrativi	Scuola superiore	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavoratore che, anche coordinando altri addetti, provvede alla gestione dei rapporti con tutte le tipologie di utenza relativamente alla unità di appartenenza.</li> <li>lavoratore che svolge attività istruttoria nel campo amministrativo, tecnico e contabile, curando, nel rispetto delle procedure e degli adempimenti di legge ed avvalendosi delle conoscenze professionali tipiche del profilo, la raccolta, l'elaborazione e l'analisi dei dati.</li> </ul>		Esperto di attività socioculturali, agente di polizi municipale e locale, educatore, asili nido e figure assimilate, geometra, ragioniere, maestro di scuola materna, istruttore amministrativo, assistente amministrativo del registro delle imprese.

## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (2/15)



### I contratti collettivi nazionali di lavoro: Declaratorie di area ed i profili professionali (2/2)

Cat.	Conoscenze	Esperienza	Contenuti	Relazioni	Complessità
D	(Elevate) <b>Pluri-specialistiche</b> , con frequente necessità di aggiornamento	Grado di esperienza pluriennale	<b>Tecnico, gestionale o direttivo</b> con responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza;</li> <li>relazioni esterne (con altre istituzioni) di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale;</li> <li>relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale.</li> </ul>	(Elevata sui <b>problemi</b> da affrontare basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili e <b>elevata ampiezza delle soluzioni</b> )
	<b>Responsabilità</b> <b>Risultati relativi ad importanti</b> e diversi processi produttivi/amministrativi (di <b>processo o di prodotto</b> )	<b>Titolo</b> Laurea breve o il diploma di laurea	<b>Esemplificazione dei profili</b>		<b>Es. profili</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavoratore che espleta attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati in funzione della programmazione economico finanziaria e della predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti contabili e finanziari.</li> <li>lavoratore che espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale in attività di ricerca, acquisizione, elaborazione e illustrazione di dati e norme tecniche al fine della predisposizione di progetti inerenti la realizzazione e/o manutenzione di edifici, impianti, sistemi di prevenzione, ecc.;</li> <li>lavoratore che espleta attività progettazione e gestione del sistema informativo, delle reti informatiche e delle banche dati dell'ente, di assistenza e consulenza specialistica agli utenti di applicazioni informatiche;</li> <li>lavoratore che espleta attività di istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti all'attività amministrativa dell'ente, comportanti un significativo grado di complessità, nonché attività di analisi, studio e ricerca con riferimento al settore di competenza.</li> </ul>	<p>Farmacista, psicologo, ingegnere, architetto, geologo, avvocato, specialista di servizi scolastici, specialista in attività socio assistenziali, culturali e dell'area della vigilanza, giornalista pubblicista, specialista in attività amministrative e contabili, specialista in attività di arbitrato e conciliazione, ispettore metrico, assistente sociale, segretario economo delle istituzioni scolastiche delle Province.</p>	

## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (3/15)



### Glossario

**Categorie** = qualifiche contrattuali definite e disciplinate nel CCNL di riferimento; i contenuti di ciascuna categoria sono definiti in relazione ad elementi come livello di autonomia e responsabilità, livello delle conoscenze scolastiche richieste, grado di complessità dei problemi affrontati

**Profilo professionale** = specificazioni del contenuto di ciascuna categoria con riferimento ad una professione definita in termini più o meno ampi; i contenuti dei profili specificano gli elementi della categoria (ad esempio, lauree specifiche richieste, competenze professionali definite in termini generali, processi organizzativi sui quali si lavora)

# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (4/15)



## Mappatura e descrizione delle competenze

### PROCESSO ORGANIZZATIVO 1

Conoscenze

.....

.....

Capacità

.....

.....

Soft skill

.....

.....

### PROCESSO ORGANIZZATIVO 2

Conoscenze

.....

.....

Capacità

.....

.....

Soft skill

.....

.....

### PROCESSO ORGANIZZATIVO 3

Conoscenze

.....

.....

Capacità

.....

.....

Soft skill

.....

.....



## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (5/15)



### 1° step: mappare i processi

Processi di supporto		Processi ambientali		....
Sistemi informativi	Gestione risorse	Territorio e ambiente	Lavori pubblici	
Gestione sistemi interni, digitalizzazione dei servizi, sicurezza ...	Risorse umane, approvvigionamenti, bilancio e finanza	Urbanistica, ambiente	----	

## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (6/15)



2° step: mappare le competenze professionali richieste per i lavori svolti all'interno di ciascun processo

*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

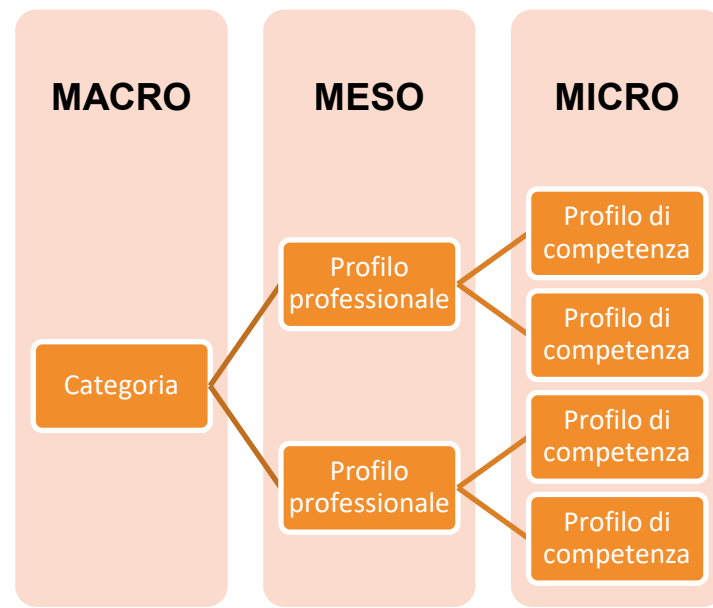
## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (7/15)



### Focus: individuazione dei lavori

I lavori sono stati individuati a differenti livelli di generalità/specificità:

- **A livello più generale (MACRO):** i lavori sono stati identificati con la qualifica di inquadramento (ad esempio, il lavoro di una categoria D)
- **A livello intermedio (MESO):** i lavori sono stati identificati con il «profilo professionale»; ciascun profilo professionale descrive il lavoro di una categoria all'interno di ciascuno dei 5 processi delle camere di commercio
- **A livello più specifico (MICRO):** i lavori sono stati identificati con il «profilo di competenza»; ciascun profilo di competenza descrive il lavoro di un profilo professionale all'interno di una specifica posizione di lavoro



# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (8/15)



## La matrice delle competenze

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>



## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (9/15)



### Glossario

**Competenza professionale** = insieme delle conoscenze (saperi), abilità (capacità di fare o saper fare), disposizioni ad agire e comportarsi (attitudini o sapere essere) richieste per fare bene (cioè per ottenere livelli elevati di prestazione) nel proprio lavoro

**Posizione di lavoro** = punto dell'organizzazione in cui opera il lavoratore; si definisce in termini di compiti affidati, relazioni con altre posizioni di lavoro nei processi interni, relazioni con utenti esterni, competenze professionali specifiche richieste

**Profilo di competenza** = descrive le competenze professionali richieste in una determinata posizione di lavoro

## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (10/15)

 **Esemplificazione pratica: Contenuto profilo professionale e di competenza**

Analizziamo il contenuto di uno specifico profilo professionale e di competenza:

**Categoria:** *Categoria D*



**Profilo professionale:** *Esperto amministrativo per la gestione RU e RRSS, la gestione economico-finanziaria, gli acquisti e l'Ict*



**Profilo di competenza:** *Esperto di organizzazione, sviluppo e gestione del personale*

## MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (11/15)



### Esemplificazione pratica: L'utilizzo del modello proposto

Analizziamo come utilizzare il modello proposto per la gestione amministrativa e per la gestione organizzativa

**Categoria:** *Categoria D*



**Profilo professionale:** *Esperto amministrativo per la gestione RU e RRSS, la gestione economico-finanziaria, gli acquisti e l'Ict*



**Profilo di competenza:** *Esperto di organizzazione, sviluppo e gestione del personale*

*Gestione del rapporto giuridico di lavoro (contratto individuale, assegnazione mansioni), relazioni sindacali, mobilità interna, scorrimento graduatorie di altre amministrazioni*

*Progettazione organizzativa, formazione, analisi dei fabbisogni, incarichi, ricerca di personale già formato ed esperto, valutazione*

# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (12/15)



## Esemplificazione pratica: Descrizione e attività

PROCESSI DI SUPPORTO/PRIMARI	PROCESSI DI SUPPORTO – Servizi di supporto interno
FAMIGLIA PROFESSIONALE	Risorse umane
INQUADRAMENTO	Categoria D
PROFILO PROFESSIONALE	Esperto amministrativo per la gestione RU e RRSS, la gestione economico-finanziaria, gli acquisti e l'Ict
<b>PROFILO DI COMPETENZA</b>	<b>Esperto di Organizzazione, Sviluppo e Gestione del personale</b>
<b>BREVE DESCRIZIONE</b>	
Coordina o supporta la dirigenza nella gestione e nel coordinamento di tutte le fasi di sviluppo organizzativo e di gestione: dall'analisi dell'organizzazione e delle competenze necessarie ai piani dei fabbisogni, la gestione, la formazione, la valutazione e lo sviluppo delle persone, gli aspetti retributivi, le relazioni sindacali ed i procedimenti disciplinari.	
<b>PRINCIPALI ATTIVITA'</b>	
Supporta il dirigente ed il proprio responsabile - nel caso anche l'attribuzione ricevuta di specifiche responsabilità dirette - nella gestione e nello sviluppo di tutte le tematiche relative alla mappatura delle competenze dell'ente, alla pianificazione dei fabbisogni ed allo sviluppo dei dipendenti, alle procedure selettive e alle mobilità esterna/interna, alla definizione ed alla realizzazione dei programmi d'inserimento dei neoassunti, alla gestione del rapporto di lavoro, supporta la dirigenza nella gestione dei procedimenti disciplinari, garantisce la programmazione, realizzazione e monitoraggio (valutazione dei ritorni) dei processi formativi, a tutte le fasi di valutazione della performance organizzativa ed individuale garantendo l'applicazione di normative, CCNL e regolamenti interni di valutazione, coordina le attività per la realizzazione e l'aggiornamento dei vari tipi di reportistica necessari per la valutazione e la gestione, garantisce l'ottimale gestione di colloqui a cura di dirigenti e PO per la monitorare il livello di motivazione del dipendente. Analizza prospettive future di organici in base alle uscite (mobilità, pensionamenti, ecc.) ed alle possibili entrate in relazione al piano dei fabbisogni	

# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (13/15)



## Esemplificazione pratica: Conoscenze

CONOSCENZE		
di base (categoria)	del Profilo professionale	del Profilo di competenza
<p>Approfondite conoscenze di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diritto amministrativo e legislazione camerale</li> <li>- procedure, processi, regole, attività interne ed esterne, politiche e scelte dell'ente</li> <li>- evoluzione delle strutture, del contesto camerale,</li> <li>- ripartizione delle competenze e dei processi, con particolare attenzione ad una visione d'insieme degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza</li> </ul> <p>Conoscenze generali sui principi del diritto del lavoro</p> <p>Conoscenza dei processi tecnici e di erogazione dei servizi di competenza.</p> <p>Conoscenze digitali.</p> <p>Buone conoscenze degli strumenti tecnici ed informatici (compresi quelli multimediali) necessari al corretto svolgimento delle attività.</p>	<p>Oltre alle conoscenze di base...:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- statuto, regolamenti</li> <li>- tecniche di negoziazione e loro applicazione</li> </ul> <p>...elevate conoscenze teoriche e pratiche plurispecialistiche con specifico riferimento sia alle materie e alle azioni inerenti al campo giuridico, amministrativo, contabile, informatico della specifica profilo, sia a quelle più generali di carattere gestionale e relazionale</p> <p>Conoscenze relative alle tipologie di servizi erogati dal servizio di appartenenza, fra le quali possono rientrare quelle relative a ad uno o più dei seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organizzazione, gestione e d.lgs. 165/2001</li> <li>- normativa su privacy, trasparenza e anticorruzione</li> <li>- principi contratti e appalti</li> <li>- principi contabili</li> <li>- sistemi controllo di gestione e decreto 254/2005</li> <li>- procedure e principi informatici</li> </ul>	<p>Oltre alle conoscenze di base del profilo professionale...:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legge 300/1970, d.lgs. 165/2001, d.lgs. 150 2009 ed in generale normativa di riferimento su organizzazione, gestione, sviluppo e valutazione del personale, codice civile (libro V - Del lavoro), i CCNL di comparto e CCDI della Camera, statuto, organigrammi, regolamenti e disciplinari interni</li> <li>- Teoria e modelli di organizzazione e di gestione del personale nelle aziende moderne</li> <li>- Metodologie per l'analisi e la valutazione dell'organizzazione, delle specifiche posizioni e più in generale dei sistemi/metodologie di valutazione</li> <li>- Tecniche di comunicazione e di team working</li> <li>- Materia su retribuzione, contributi, trattamenti pensionistici del personale pubblico</li> </ul>

# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (14/15)



## Esemplificazione pratica: Capacità tecniche

CAPACITA' TECNICHE		
di base (categoria)	del Profilo professionale	del Profilo di competenza
<p>Capacità di analizzare le situazioni interne contestualizzandole per poter proporre la soluzione migliore in applicazione del diritto amministrativo, camerale e del lavoro, della contabilità camerale</p>	<p>Oltre alle capacità di base...:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di analizzare le diverse tipologie di problematiche organizzative/gestionali al fine d'individuare la (o le) possibili soluzioni, valutandone per ciascuna vantaggi e svantaggi in termini economici, di priorità e urgenza</li> <li>- Saper applicare le tecniche di gestione, negoziazione, sviluppo con la massima equità ed equilibrio riconoscendo di volta in volta la specificità della situazione da affrontare</li> </ul> <p>Buone capacità relative ad uno o più dei seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impostazione e programmazione economico-finanziaria</li> <li>- impostazione e gestione procedure acquisti</li> <li>- impostazione e principi sistemi informatici</li> <li>- proposizione migliorie su organizzazione, processi, procedure</li> </ul> <p>con elevate capacità sui punti sopra elencati maggiormente inerenti al proprio ruolo e collocazione organizzativa</p>	<p>Oltre alle capacità di base e del profilo professionale...:</p> <p>... ha la capacità di applicare le proprie conoscenze sulla materia specifica in relazione alle attività e responsabilità definite nel profilo di competenza (v. "principali attività") e quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sa applicare la materia su retribuzione, contributi, trattamenti pensionistici del personale pubblico; in alternativa sapersi relazionare con esperti/fornitori esterni.</li> <li>- sa gestire e coordinare le tematiche relative alla mappatura delle competenze dell'ente, alla pianificazione dei fabbisogni ed allo sviluppo dei dipendenti, alle procedure selettive e alle mobilità esterna/interna, alla definizione ed alla realizzazione dei programmi d'inserimento dei neoassunti, alla gestione del rapporto di lavoro</li> <li>- sa applicare il diritto del lavoro e la normativa/CCNL per il supporto alla dirigenza per la gestione dei procedimenti disciplinari</li> <li>- sa elaborare o coordinare le attività per un piano dei processi formativi, garantendone la realizzazione ed il suo monitoraggio (valutazione dei ritorni),</li> <li>- sa coordinare le fasi di valutazione (della performance organizzativa ed individuale, delle competenze, ecc.) garantendo l'applicazione di normative, CCNL e regolamenti interni di valutazione</li> </ul>

# MODELLO DI SELEZIONE PER COMPETENZE (15/15)



## Esemplificazione pratica: Soft skills

SOFT SKILLS					
	SOCIALI E RELAZIONALI	COGNITIVE	GESTIONALI	REALIZZATIVE	PERSONALI
DI BASE	COMUNICAZIONE E RELAZIONI	PROBLEM SOLVING	ORGANIZZAZIONE E GESTIONE	ORIENTAMENTO AI RISULTATI, INIZIATIVA"	ETICA, EQUILIBRIO
	LAVORO DI GRUPPO	APERTURA MENTALE	CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO		AUTOMOTIVAZIONE, FORMAZIONE, MIGLIORAMENTO (desiderio di conoscere e migliorare)
			PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO E DELL'INNOVAZIONE (essere d'esempio)		PENSIERO AGILE
+ DEL PROFILO PROFESSIONALE		VISIONE SISTEMICA	PROMOZIONE IMMAGINE, CULTURA E SERVIZI CAMERALI	SAPER ABBINARE RIGORE, FLESSIBILITA' ED EFFICIENTAMENTO	ANALITICITA' E APPROFONDIMENTO
			DELEGA E CONTROLLO		
			AUTOREVOLEZZA E LEADERSHIP		
			PEOPLE MANAGEMENT		
+ DISTINTIVE PROFILO COMPETENZA	GESTIONE DELLE DIVERGENZE E DEI CONFLITTI				FARE SINERGIA
	ASCENDENZA SOCIALE, NEGOZIAZIONE				



# LABORATORI PER LA DEFINIZIONE DI PROFILI PROFESSIONALI OMOGENEI



## PROFILING DELLE FIGURE DA DEFINIRE



*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



*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*»

Illustrativo

## ISTRUZIONI PER LA CO-DEFINIZIONE



### Organizzazione

- Agli Enti verrà distribuito un **catalogo di competenze**
- Gli Enti verranno suddivisi in 2 **sotto-gruppi** (sotto-gruppo Enti in **presenza** e sotto-gruppo Enti da **remoto**)



### Task

- Ciascun sotto-gruppo dovrà **compilare**, relativamente alle tre figure oggetto di ridefinizione, la c.d. «**matrice delle competenze**» illustrata nel primo modulo formativo, selezionando le competenze più rilevanti dal catalogo distribuito o identificandone di aggiuntive



### Tempistiche

- I 2 sotto-gruppi hanno a disposizione **120 minuti**
- Una volta finalizzata la compilazione della matrice, ciascun sotto-gruppo **presenterà all'altro le risultanze del lavoro**





# PROSSIMI EVENTI

# PROSSIMI EVENTI



## 3 NOVEMBRE 2021 – *Trasmissione alle PA pilota delle risultanze dei laboratori*

### Obiettivi:

- ✓ **Riassumere** le principali evidenze emerse durante gli incontri;
- ✓ **Condividere i profili di competenza definiti** nel corso dei laboratori;
- ✓ Consentire alle PA Pilota di **sottoporre eventuali osservazioni e/o integrazioni** ai profili di competenza.



## 11 NOVEMBRE 2021 – *Sessione Plenaria Conclusiva*

### Obiettivi:

- ✓ **Ricapitolare le lessons learned;**
- ✓ **Presentare** i risultati dei laboratori e **i profili professionali omogenei validati;**
- ✓ **Illustrare i prossimi passi** della progettualità.





# Grazie per l'attenzione