

## ENERGIE IN COMUNE –

### Il Piano dei fabbisogni & i profili di competenza

13 luglio 2022  
Eliana De Martiis



# AGENDA

- Perché un modello basato sui profili di competenza
- Cosa sono le competenze
- Il modello basato sulle competenze Il percorso per la costruzione del piano dei fabbisogni
- Conclusioni

## *RIFERIMENTI*

- Ricerca UNIMI / SNA
- Progetto Riformattiva “Assessment delle competenze e definizione dei fabbisogni di personale» 2021
- Esempio repertorio competenze Energie in Comune
- Esempio Comune di Cesena
- Esempio Camera di Commercio Cosenza

**Si ringraziano Prof. Ruffini, Dott. Camurri, Dott. Mastrogiuseppe**



## PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA

L'emergere del valore della "competenza", della professionalità, impone la necessità di costruire modelli di gestione per analizzare, selezionare, valutare, riconoscere e valorizzare le competenze stesse.

Analizzare, mappare, costruire un modello basato sui profili di competenza vuol dire definire, nella forma più articolata possibile, gli specifici "mestieri" necessari alla singola amministrazione.

**Un modello basato sui profili di competenza consente di:  
RICONOSCERE e DARE VALORE  
al contributo che le persone possono dare  
ALLA SPECIFICA ORGANIZZAZIONE**



## PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA

**L'evoluzione normativa** e le esigenze di una PA sempre più orientata alla qualità dei servizi erogati, impongono una profonda riflessione su come sviluppare, integrare, modificare gli assetti organizzativi e i modelli di selezione e di gestione delle professionalità necessarie nella nuova P.A.

Tutta l'impostazione dovrebbe discendere da modelli organizzativi e gestionali improntati sulle "competenze professionali" e quindi dai conseguenti "profili di competenza": un modello di descrizione dei "mestieri" più dettagliato e approfondito dei "profili professionali", comunque ancora in vigore e già previsti dai contratti nazionali del 1999, che prevedono la descrizione delle principali caratteristiche dell'attività lavorativa del dipendente in relazione al suo inquadramento contrattuale (impiegato di categoria D, C, B o A).

Cambiamenti in corso (DL 36/2022, Nuovi profili professionali, aggiornamento Dpr n. 487/1994, CCNLL EELL, ecc.) ...



# PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA

## RIFORMA, EVOLUZIONE, CAMBIAMENTO

Il percorso di riforma, impone di prendere in considerazione anche un ripensamento generale di "modelli e metodi di selezione, sviluppo e gestione" del personale

## NECESSITA' DI ADOTTARE GESTIONE «COMPETENZE»

Per questo motivo è fondamentale adottare un modello organizzativo e di gestione improntato sulle "competenze professionali", in linea con le più moderne strategie gestionali

## EVOLUZIONE NORME E CCNL: OPPORTUNITA'

I recenti CCNL rappresentano un'occasione per un'analisi ed un aggiornamento dei propri sistemi di selezione, gestione e valutazione.



La complessità normativa e organizzativa, la velocità e il costante mutamento dello scenario generale...

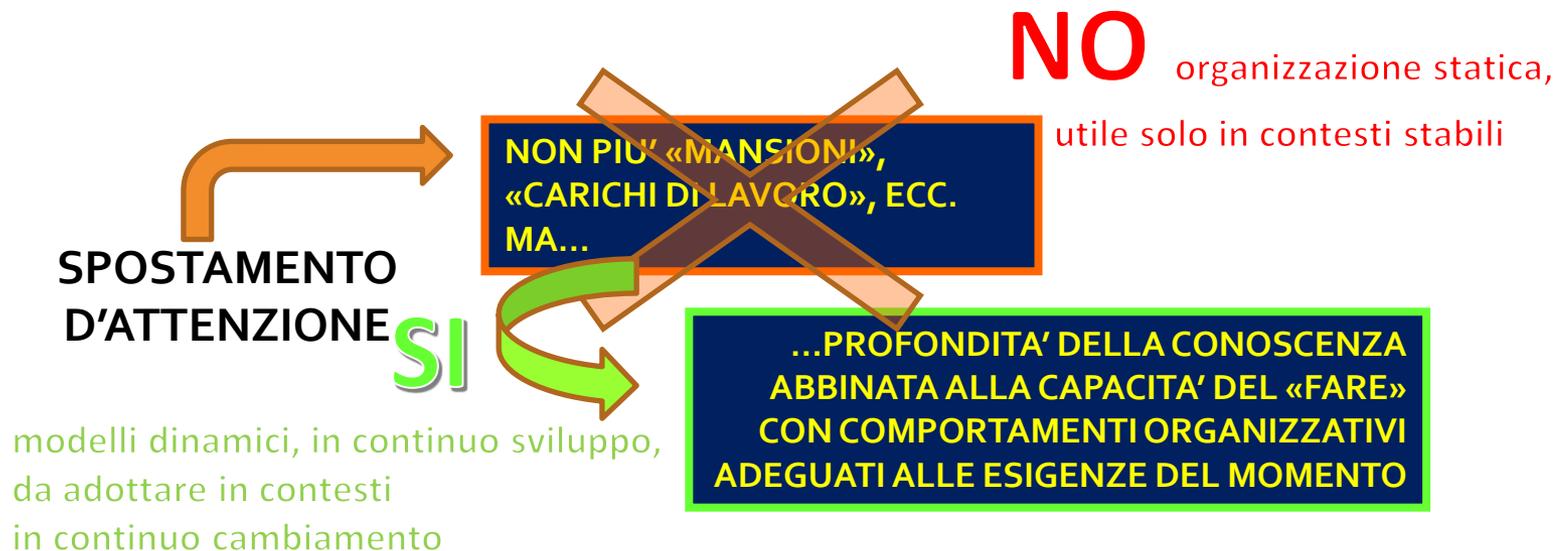


**Oggi:** consapevolezza che i risultati, che assicurano uno sviluppo dell'ente al passo con l'evoluzione dello scenario generale, dipendono sempre meno dall'organizzazione formale e sempre più dalle persone in quanto tali che in essa operano

Approcci gestionali meno orientati ai confini certi e rassicuranti di una "posizione" o di una mansione ed invece più riferibili a ruoli in continua evoluzione.

**Fondamentale individuare, mantenere e sviluppare che cosa le persone sanno, sanno fare e come lo sanno fare per garantire l'eccellenza delle competenze necessarie.**

Adottare un sistema di “gestione per competenze” vuol dire abbandonare vecchi concetti di “mansioni” e di “carichi di lavoro”. Emerge il valore della “competenza” e della professionalità. Emerge la necessità di costruire modelli di gestione per analizzare, selezionare, valutare, riconoscere e valorizzare le competenze



**Oggi:** diventa fondamentale l'attenzione verso la capacità professionale di risolvere problemi continuamente nuovi, dove alla profondità della conoscenza si deve abbinare la capacità del fare, del mettere in pratica, insieme alla flessibilità del comportamento, la predisposizione alle relazioni interpersonali, la capacità di apprendere dal problema nato il giorno prima nuovi modi di lavorare e nuove esperienze che potranno servire il giorno dopo

# I contratti collettivi nazionali di lavoro

- ❖ I contratti definiscono una **struttura di aree** (o categorie o qualifiche) all'interno del quale ciascun lavoratore è inquadrato
- ❖ Ad esempio, le **categorie A, B, C, D** del contratto Regioni e autonomie locali
- ❖ La regolazione dei sistemi di classificazione professionale è **uno degli ambiti più importanti della contrattazione collettiva**, per i riflessi che essi manifestano sull'organizzazione del lavoro all'interno delle amministrazioni
- ❖ Nel lavoro pubblico, l'assetto dei sistemi di classificazione si deve soprattutto ai **contratti collettivi stipulati alla fine degli anni '90**, relativi al quadriennio normativo 1998-2001



## I sistemi di classificazione professionale dei contratti prevedono aree o categorie dal contenuto molto ampio, al cui interno vi sono molti lavori con contenuti professionali anche molto diversificati

- ❖ La ricomposizione dei contenuti giuridici di base definiti a livello nazionale in corrispondenza delle aree e delle categorie, effettuata nei contratti nazionali, costituisce tuttavia il presupposto per **“differenziazioni a parità di inquadramento”**, in cui «dovrebbero» giocare un ruolo fondamentale le **“competenze professionali”** che le persone acquisiscono e concretamente esplicano nel proprio contesto di lavoro
- ❖ Le differenziazioni a parità di inquadramento sono ottenute attraverso:
  - la previsione di avanzamenti retributivi correlati all'accrescimento delle competenze professionali (**“progressioni economiche”**);
  - l'affidamento di incarichi di responsabilità (**“incarichi di posizione organizzativa”** ovvero **“altri incarichi di responsabilità”**);
  - la collocazione dei diversi lavori all'interno di **profili professionali**, che specificano i contenuti professionali di base delle categorie o aree

# Anche Funzione Pubblica e Aran...

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.**

Approccio al governo delle risorse umane deve essere basato sui concetti di “fabbisogno di personale” e di **“rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici”.**

Modelli di rappresentazione delle professioni e relative competenze: ipotesi di lavoro per la PA

*Rapporto finale*

Novembre 2017

**Fino ad ora percorsi di definizione dei profili professionali basati più sulle mansioni che sulle competenze**

**Obsolescenza dei profili professionali che non rappresentano più (o rappresentano molto debolmente) le attività e i contenuti professionali di fatto presenti nella realtà organizzativa**

**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**

## Anche Funzione Pubblica e Aran...

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

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

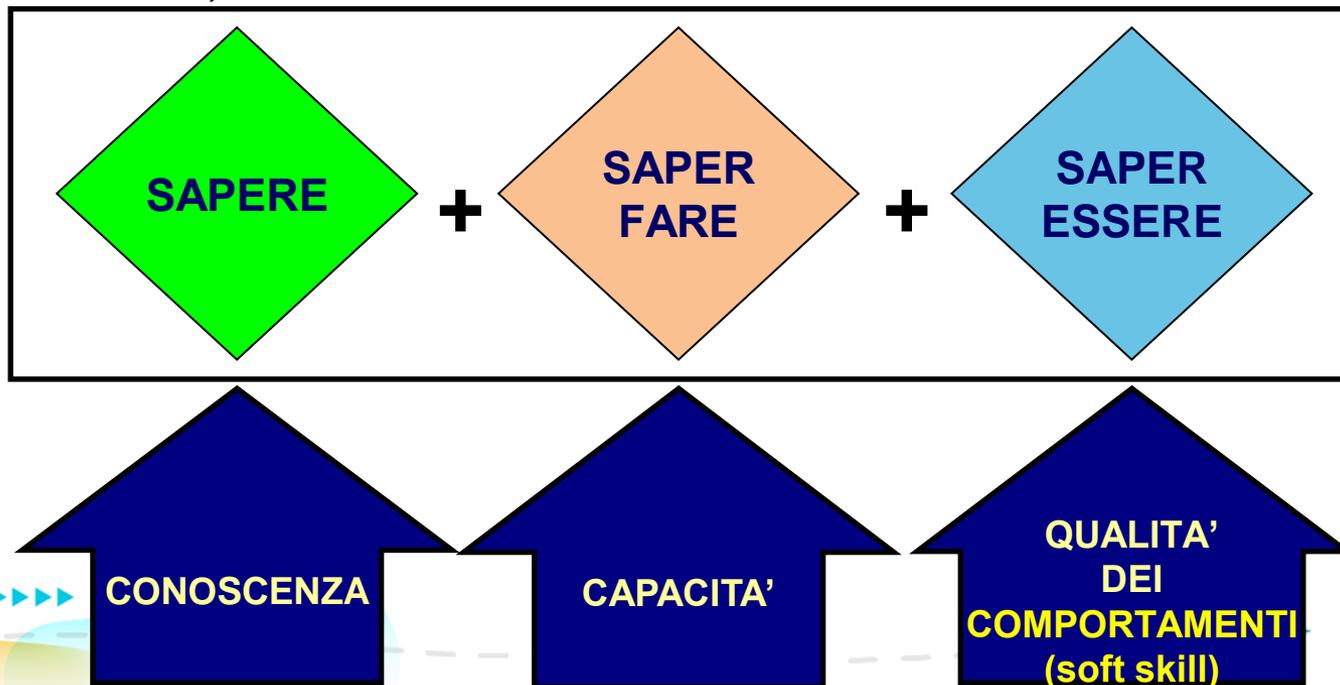
# PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA

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"

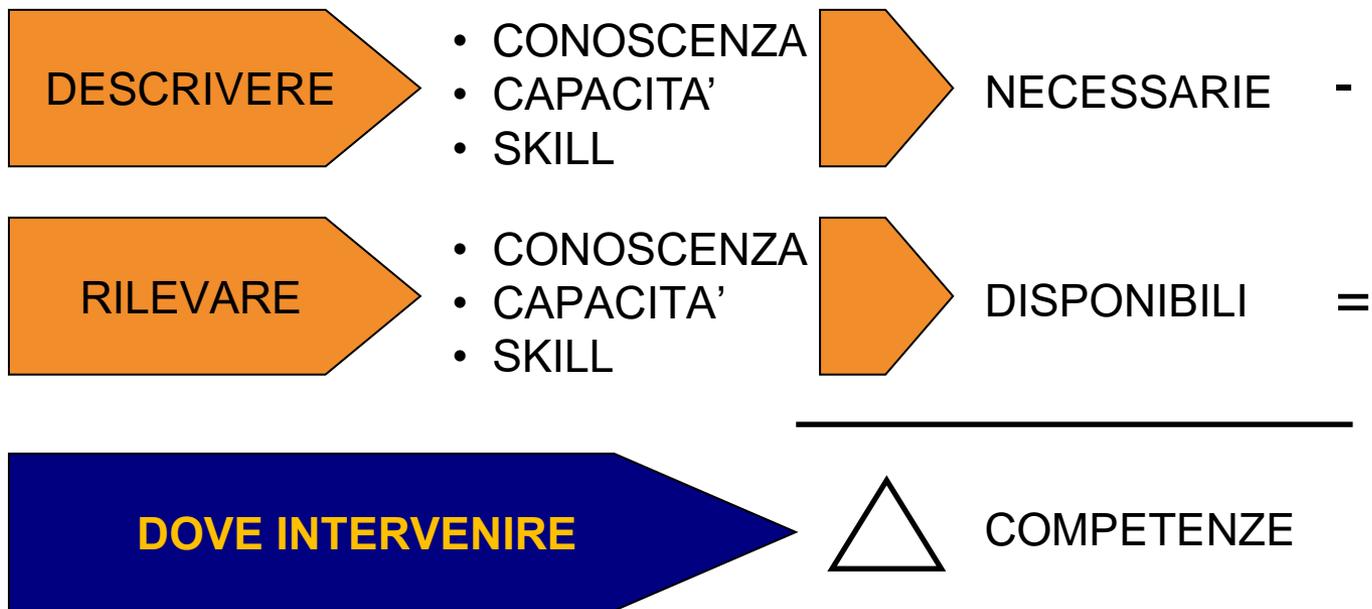


# COSA SONO LE COMPETENZE

Per “competenze professionali” si intende l’insieme delle conoscenze (il “sapere”), le capacità tecniche (il “saper fare”) e le caratteristiche soggettive – o soft skill – (il “saper essere”) che caratterizzano uno specifico mestiere (ciò che un tempo era limitato al concetto di “attitudine”).



# Obiettivi dell'analisi delle competenze



# IL MODELLO BASATO SULLE COMPETENZE

Il modello di "gestione per competenze" va quindi **oltre la descrizione presente nei classici profili professionali**.

Si tratta di una leva di gestione per garantire all'organizzazione e alle persone un'analisi dettagliata dello specifico "mestiere" necessario all'organizzazione, che **assicura coerenza ed equità** nella gestione di assunzioni, di incrementi retributivi, dei piani di formazione, delle mobilità e dei percorsi di sviluppo professionale delle persone.

Infatti a fronte di più è analitica la descrizione dei "mestieri" (sul piano non tanto del "cosa fare", quanto piuttosto del "sapere", del "saper fare" e del "saper essere") ci sono **maggiori garanzie**:

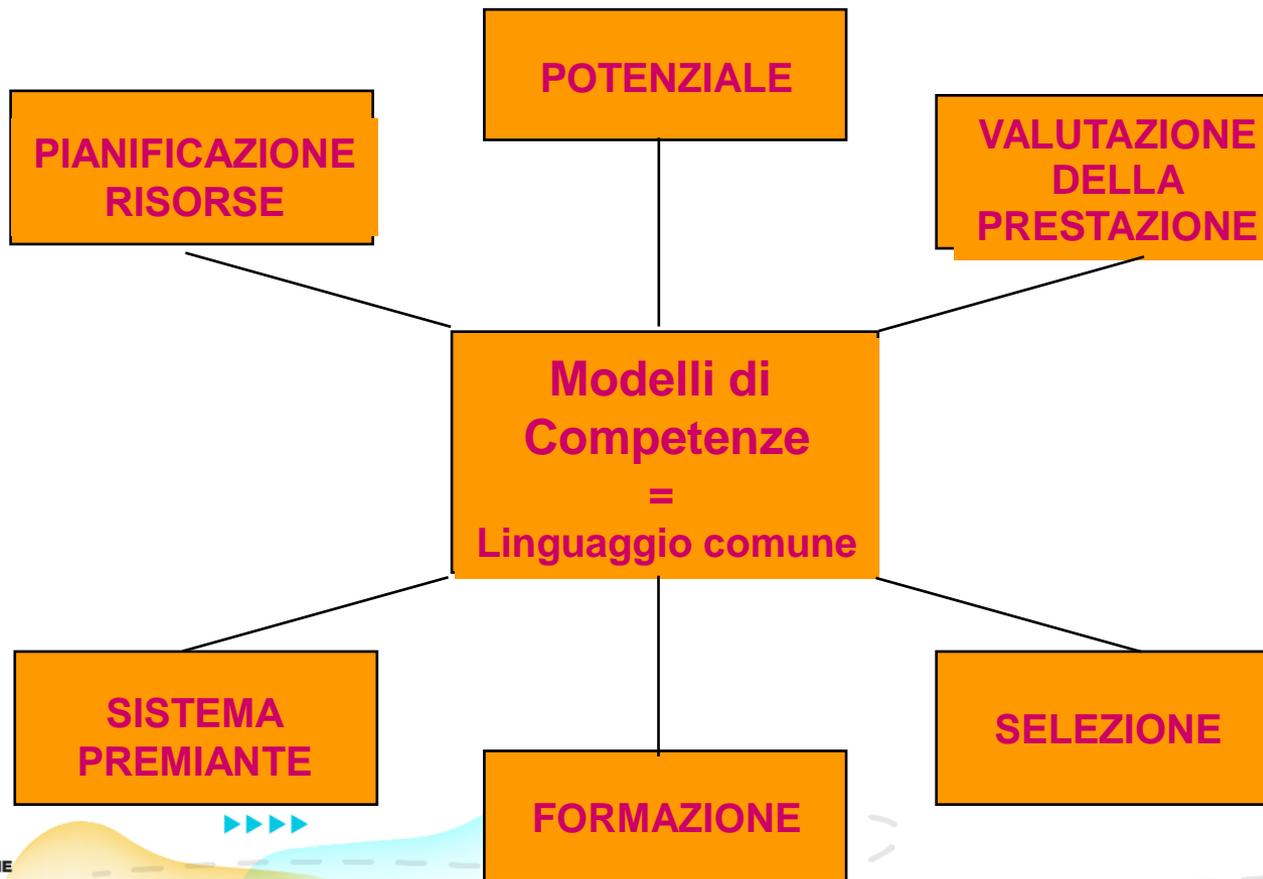
- per selezionare e valutare adeguatamente le persone in possesso delle competenze necessarie per essere inserite;
- di attribuire in maniera equa, giusta, certificata da una specifica metodologia un incremento stipendiale;
- per un'ottimale gestione della mobilità interna ed esterna e della definizione di piani dei fabbisogni con la possibilità di crescita di alcuni dipendenti attraverso la leva formativa e quella della "progressione di carriera".

Per tutti questi motivi è necessaria una "mappatura" dettagliata, articolata dei vari "profili di competenza" necessari e presenti nella specifica P.A.

In sintesi la gestione per competenze è una logica per la gestione integrata delle risorse umane, che consente di utilizzare in modo coerente tutti i sistemi dall'analisi dei fabbisogni alla selezione del personale e all'on boarding integrando tutto il sistema di GRU.



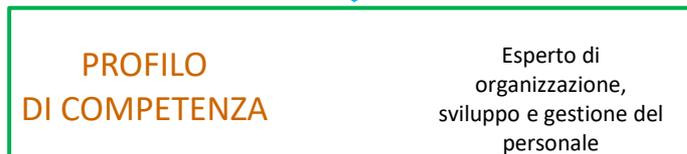
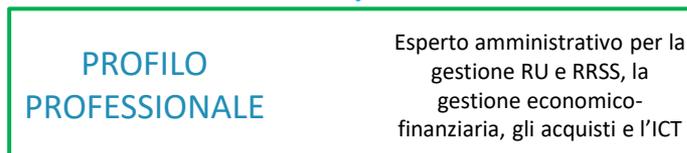
# Utilizzazione del Modello di Competenze



## UN ESEMPIO Il modello adottato per le Camere di commercio

Unioncamere ha definito, per le camere di commercio, un modello per la rappresentazione dei profili professionali, che costituisce una «best practice» in ambito nazionale utile per la gestione amministrativa e per la gestione organizzativa

- ❖ I profili professionali sono definiti a livello di singola amministrazione: tuttavia è utile poter disporre di un **modello di riferimento** che orienti le amministrazioni nella loro definizione
- ❖ **Scelte di fondo** del modello adottato per le camere di commercio
  - I profili sono definiti a partire da **una mappatura dei processi** di ciascuna camera di commercio
  - I profili descrivono le **competenze professionali** richieste piuttosto che le attività
  - I profili sono definiti a **diversi livelli di analiticità** (profilo professionale e profilo di competenza)



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

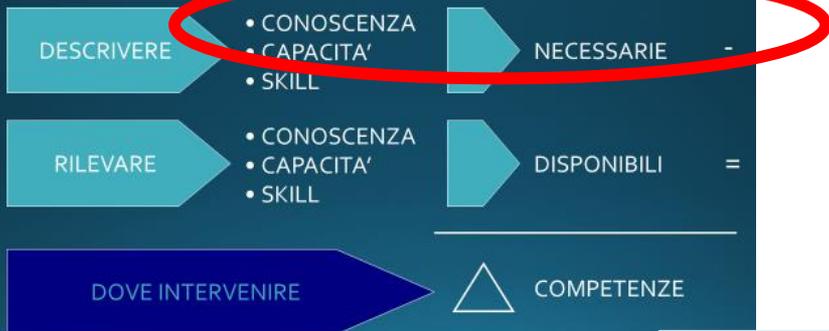
Progettazione organizzativa, formazione, analisi dei fabbisogni, incarichi, ricerca di personale già formato ed esperto, valutazione

## La «mappatura» delle competenze

1. Individuare ed elencare l'insieme di conoscenze, capacità e skill che devono essere presenti in ciascun processo organizzativo della PA.
2. In base alle scelte strategiche e organizzative dell'amministrazione, individuare – fra quelle precedentemente elencate – quelle che devono appartenere ad uno specifico profilo di competenza necessario all'organizzazione



## OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE



## La mappatura e descrizione delle competenze

PROCESSO ORGANIZZATIVO 1

Conoscenze

.....

Capacità

.....

Soft skill

.....

PROCESSO ORGANIZZATIVO 2

Conoscenze

.....

Capacità

.....

Soft skill

.....

PROCESSO ORGANIZZATIVO 3

Conoscenze

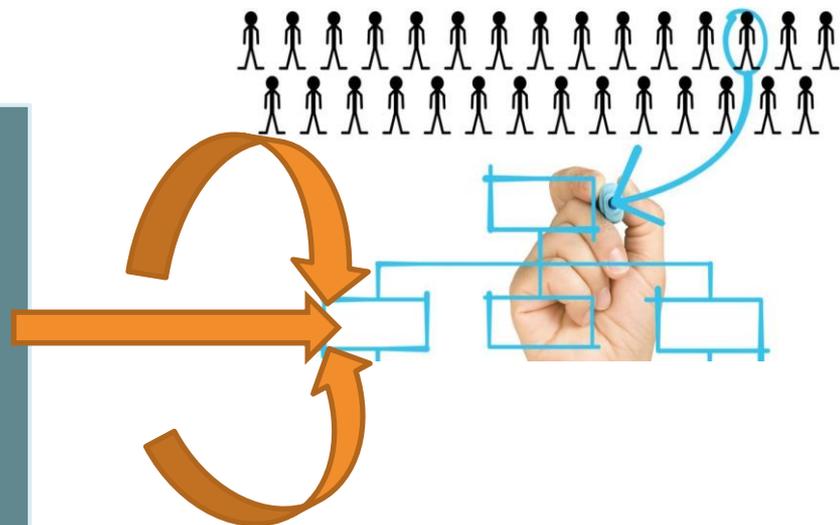
.....

Capacità

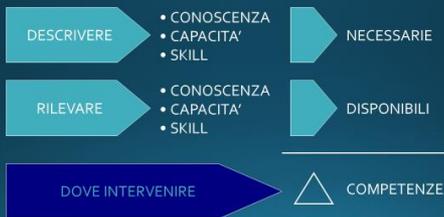
.....

Soft skill

.....

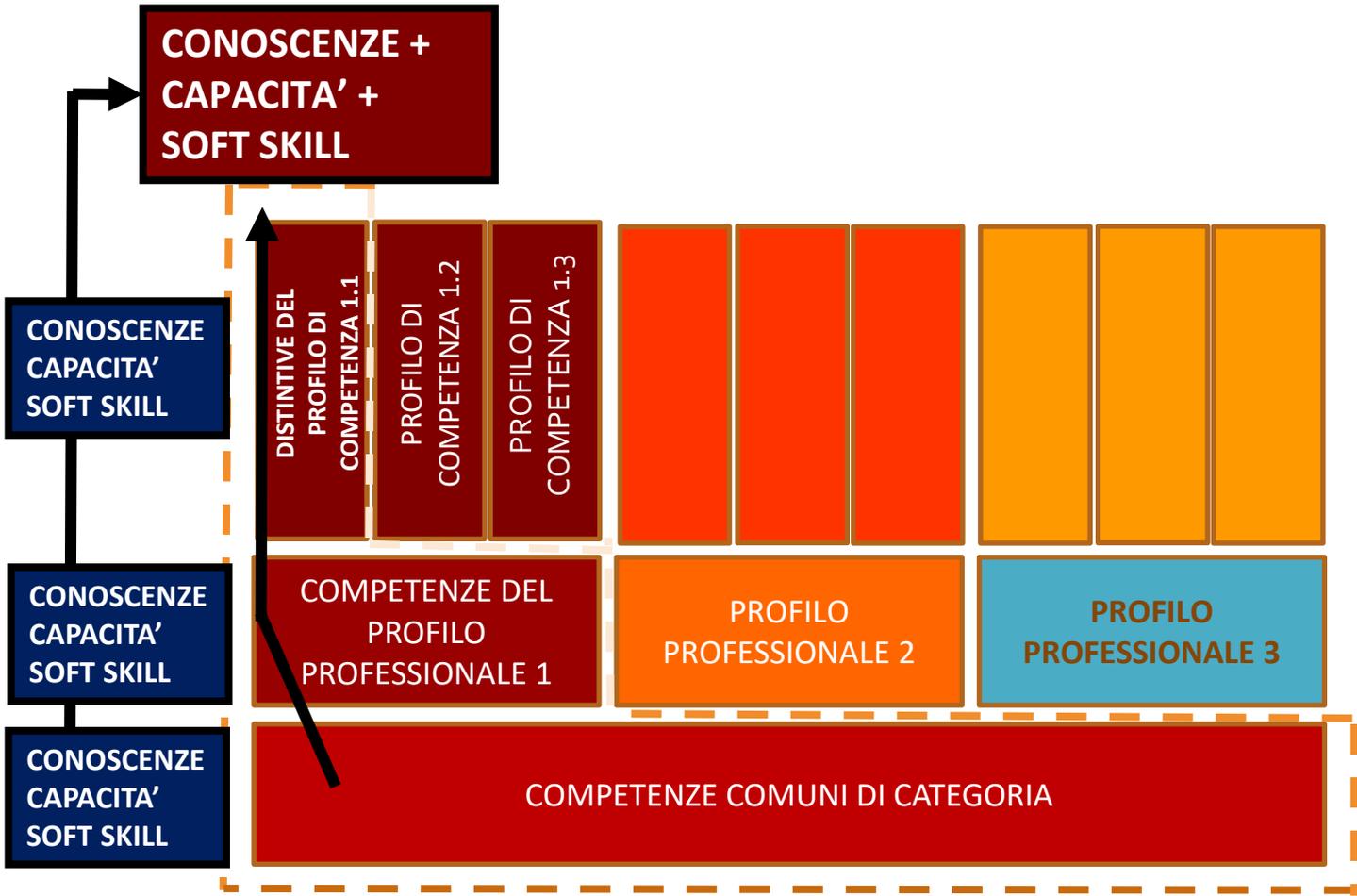


## OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE



# Dalla mappatura alla costruzione dei profili (modello organizzativo)







## DI CATEGORIA



PROFILO  
PROFESSIONALE



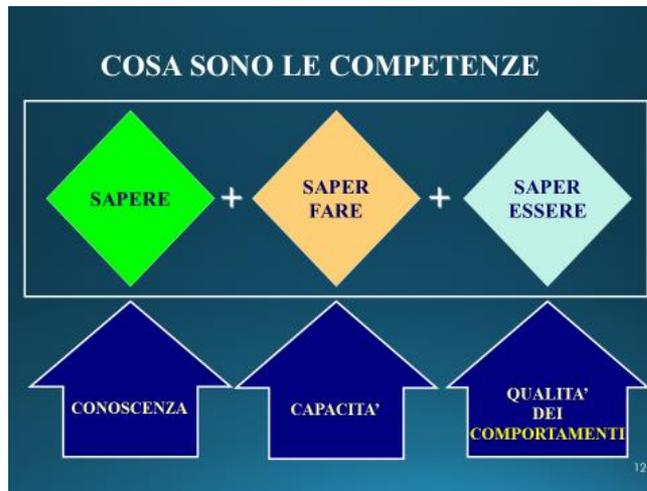
PROFILO DI  
COMPETENZA

In base a tale impostazione, il contenuto e la descrizione delle competenze che è necessario possedere per un «**profili professionale**» è dato dall'insieme delle competenze generali previste per la categoria + quelle previste per il profilo professionale.

Allo stesso modo, il contenuto e la descrizione delle competenze che è necessario possedere per uno specifico «**profili di competenza**» è dato dall'insieme delle competenze generali previste per la categoria + quelle previste per il profilo professionale + quelle di dettaglio specifiche per il profilo di competenza



# COME ANALIZZARE E DESCRIVERE LE COMPETENZE PROFESSIONALI



**PER CIASCUN FATTORE DELLA COMPETENZA (SAPERE, SAPER FARE, SAPER ESSERE) DEVONO ESSERE DESCRITTE E ANALIZZATE LE CARATTERISTICHE IN BASE A:**

## **CATEGORIA DI INQUADRAMENTO**

Aspetti comuni a tutta la categoria

## **PROFILO PROFESSIONALE**

Primo livello di approfondimento  
comune a più profili di competenza

## **PROFILO DI COMPETENZA**

Specifico livello di approfondimento  
caratterizzante la professione

# I profili di competenza

I profili di competenza si collocano nell'ambito dei più generali "profili professionali" e devono essere definiti in base a:

1. una breve descrizione del ruolo
2. le principali attività che caratterizzano il profilo specifico
3. le principali conoscenze necessarie per svolgere tali attività (il "sapere")
4. le principali "capacità tecniche" necessarie per mettere in pratica le conoscenze trasformandole in attività funzionali e con impatto positivo per la Camera e la sua utenza (il "saper fare")
5. le "soft skill " che caratterizzano i profili (il "saper essere").

Le conoscenze, le capacità tecniche e le soft skill devono essere inoltre articolate individuando

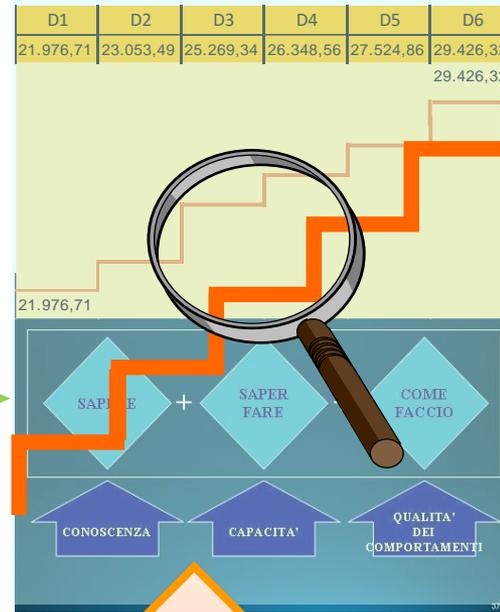
- a) quelle "di base" che caratterizzano tutta la **categoria** di appartenenza
- b) quelle che caratterizzano il **profilo professionale**
- c) quelle "distintive" e specifiche che si sommano alle precedenti e che caratterizzano in maniera specifica il **profilo di competenza**



## OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE



**RILEVARE / SVILUPPARE  
COMPETENZE PRESENTI NELLA PA**



# ESEMPIO ENERGIE IN COMUNE

## Catalogo delle Competenze

### 1. Conoscenze (Sapere)

Le "Conoscenze" sono strettamente collegate alla sfera della cultura, modificabili nel tempo e si acquisiscono per esperienza, per imitazione e formazione.

#### 1. Conoscenza delle Lingue straniere

1. Conoscenza lingua inglese
2. Conoscenza altre lingue straniere

#### 2. Conoscenze Normative e Legislative

1. Diritto amministrativo
2. Diritto del lavoro e contratti di lavoro
3. Diritto tributario
4. Legislazione specifica relativa all'Amministrazione (e Diritto Comunitario)
5. Conoscenza del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL)
6. Conoscenza del Codice degli Appalti
7. Conoscenza delle principali normative vigenti in n performance individuali (es. D. Lgs. del 27 ottobre 2001)
8. Conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale
9. Conoscenza in ambito GDPR e tutela della privacy
10. Conoscenza delle norme igienico-sanitarie
11. Normativa in ambito digitalizzazione dei pagamenti (i)
12. Normative in ambito "Green Economy" e tutela del territorio
13. Normativa sulla proprietà intellettuale
14. Normativa in ambito di tutela del consumatore
15. Normativa in ambito tutela della concorrenza e del mercato
16. Normativa in ambito tutela della concorrenza e del mercato

#### 3. Conoscenze in ambito Economico-Finanziario

1. Progettazione e rendicontazione progetti europei
2. Finanza di progetto
3. Conoscenze in ambito di Partenariati Pubblici-Privati
4. Conoscenze delle attività progettazione e rendiconto nazionali, regionali e locali
5. Conoscenza della contabilità finanziaria
6. Conoscenza della contabilità economico-patrimoniale
7. Sistemi di Compliance e Risk Management
8. Strumenti per la gestione del ciclo di acquisti

#### 4. Conoscenze in ambito Transizione Ambientale

1. Marketing Territoriale e promozione del territorio
2. Conoscenze in ambito di pianificazione e gestione di progetti
3. Conoscenze in ambito Social Development Goals & SDG
4. Conoscenze in ambito agronomico
5. Conoscenze in ambito di Smart Cities & Smart Devlopment
6. Conoscenza dei framework di due diligence ESG
7. Conoscenza dei principi per la redazione dei bilanci di sostenibilità
8. Conoscenze di geologia e scienza della terra
9. Scienza/tecnica delle costruzioni / trasporti
10. Scienza dei materiali

11. Conoscenza delle tecniche fondamentali per la progettazione e di opere pubbliche e impianti
12. Estimo

#### 5. Conoscenze in ambito ICT

1. Marketing Digitale (es. SEO, PPC, mobile marketing, e-mail marketing)
2. Conoscenze in ambito di sviluppo per la sicurezza informatica
3. Conoscenze in ambito di e-procurement
4. Processi, procedure e sistemi ICT/applicativi
5. Soluzioni in Cloud
6. Conoscenze dei trend tecnologici e di sviluppo del mercato nazionale e globale
7. Conoscenza dei sistemi hardware

#### 6. Conoscenze in ambito Comunicativo

1. Canali di comunicazione online e offline (es. digital press, social network)
2. Conoscenze in ambito organizzazione eventi

#### 7. Conoscenze in ambito Socio-Assistenziale/Educativo

1. Conoscenza delle diverse forme di assistenza ai minori (psicologica, educativa, ecc.)
2. Conoscenza delle tecnologie avanzate a supporto delle fragilità

### 2. Capacità (Saper Fare)

Le "Capacità Tecniche" appartengono alla sfera delle abilità pratiche. Esse sono meno modificabili nel tempo rispetto alle "Conoscenze", e si sviluppano solo attraverso l'applicazione pratica, la sperimentazione e l'esperienza, la formazione.

#### 1. Capacità Redazionali

1. Redazione e predisposizione di atti amministrativi e normativi
2. Capacità di stesura di rapporti e relazioni

#### 2. Capacità di Gestione del Cambiamento

1. Capacità di svolgere attività di studio e ricerca
2. Capacità di svolgere attività di formazione professionale, di trasferire conoscenze e capacità tecniche a colleghi/collaboratori

#### 3. Capacità in ambito Economico-Finanziario

1. Capacità in ambito di valutazione delle politiche pubbliche (es. Analisi Costi Benefici)
2. Rilevazioni in contabilità finanziaria
3. Rilevazioni in contabilità economico-patrimoniale
4. Metodologie per l'analisi di bilancio
5. Strumenti e tecniche per la stima della domanda di prodotti e servizi
6. Strumenti per la valutazione degli investimenti (es. VAN, TIR)
7. Strumenti di finanza aziendale applicati agli Enti Locali
8. Strumenti e metodologie per il controllo di gestione e di budgeting (es. BEP, allocazione dei costi indiretti)
9. Metodologie e strumenti per la valutazione dei beni immobili e delle relative rendite
10. Tecniche e strumenti per l'analisi e la relazione dei dati (es. regressioni)
11. Tecniche e strumenti per la visualizzazione dei dati

#### 4. Capacità in ambito Transizione Ambientale

1. Strumenti per la pianificazione urbana
2. Strumenti per l'analisi e la modellizzazione dei flussi di traffico
3. Strumenti per la generazione di mappe geografiche

#### 5. Capacità in ambito ICT

1. Utilizzo degli applicativi MS Office
2. Linguaggi di programmazione (es. C++, Java)
3. Software statistici (es. Stata, SPSS, R)
4. Software per la visualizzazione dei dati (es. BI)
5. Software Gestionali (es. SAP, Zucchetti)
6. DBMS relazionali (es. Oracle, Microsoft SQL, PostgreSQL, MySQL)
7. Software informatici di disegno e rappresentazione grafica (es. AutoCAD)
8. Capacità in ambito di miglioramento dei processi informatici e integrazione dei componenti software
9. Metodologie per l'analisi, il disegno e l'implementazione di processi ICT
10. Strumenti e metodologie per l'espletamento delle fasi di testing dell'applicativo
11. Redazione di manuali per l'elaborazione dei requisiti funzionali e non funzionali
12. Redazione dei manuali per l'elaborazione dei requisiti tecnici dell'applicativo

#### 6. Capacità in ambito di Project Management e Performance Management

1. Strumenti di pianificazione strategica e Business Planning
2. Strumenti e metodologie di Project Management (metodologie PMP, PMI, PRINCE2, CMMI, ITIL, AGILE)
3. Metodologie per la valutazione della performance individuale
4. Metodologie per la valutazione della performance organizzativa
5. Utilizzo delle metodologie per la Reingegnerizzazione dei Processi (es. BPMN)
6. Contract Management

#### 7. Capacità Tecniche

1. Capacità di utilizzo delle apparecchiature e degli strumenti di lavoro per lo svolgimento di attività specialistiche, compreso l'utilizzo di automezzi e altri mezzi di trasporto

### 3. Soft Skills (Saper Essere)

Le "Soft Skills" sono strettamente collegate alla sfera interpersonale e definite come l'insieme di tutte quelle caratteristiche soggettive poste in essere e realizzate nel mondo del lavoro che vanno dalle competenze sociali a quelle metodologiche.

#### 1. Area Relazionale

1. Ascolto attivo
2. Empatia
3. Costruzione reti sociali
4. Visione organizzativa
5. Gioco di squadra
6. Orientamento al cliente interno
7. Circolanti delle informazioni

#### 2. Area Cognitiva

1. Apertura mentale
2. Adattabilità al contesto

## Il percorso per la costruzione del Piano dei fabbisogni

- coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi
  - assicurare il rispetto degli equilibri di finanza pubblica
- 
- Le novità introdotte dal DL 75/2017 sono finalizzate alla creazione di un apparato professionale maggiormente qualificato, in grado di realizzare al meglio gli obiettivi definiti nel piano delle performance, sia ottimizzando l'impiego delle risorse disponibili e sia procedendo alle assunzioni, in base ai fabbisogni programmati, assicurando sempre il rispetto dei limiti di spesa vigenti
  - Cambia la logica e la metodologia da seguire nell'organizzazione e nella definizione delle risorse umane: non è il fabbisogno di personale a dover essere stabilito sulla base della dotazione organica approvata, ma, al contrario, è la dotazione di personale a dover essere rimodulata conformemente al piano dei fabbisogni, in relazione alle assunzioni da effettuare.



## Il percorso per la costruzione del Piano dei fabbisogni

- avere piena **consapevolezza della missione, della visione e dei valori** di riferimento
- disegnare una **mappatura dettagliata dei processi** da governare e **delle professionalità, competenze e capacità richieste**, nella loro configurazione attuale (**as is**) e nella configurazione che meglio può garantire elevati standard di efficienza, efficacia e miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini/utenti (**to be**), in un'accezione dinamica di continuo adattamento alla mutevolezza del contesto esterno
- valutare **l'impatto sulla strategia complessiva dell'ente** sarà tanto maggiore quanto più si riusciranno a contaminare le tradizionali classificazioni professionali e declaratorie contrattuali con **l'individuazione di figure che possono contribuire a individuare approcci innovativi alla soluzione dei problemi** anche se magari apparentemente lontane dalle finalità istituzionali



# Il percorso per la costruzione del Piano dei fabbisogni

- Gestire il turn over...ma non solo
- Evoluzione esigenze e strategie della PA e impatto sulle competenze necessarie
- Obiettivi dell'Ente, elevata qualità dei servizi, complessità del contesto
- Attese professionali delle persone (colloqui, conferme o spiegazioni)
- Job rotation
- Budget a disposizione
- Analisi e valutazione delle competenze
- Valutazione dei potenziali



## Una mappa dinamica a più livelli

**Primo livello:** riferimento alla **mappa dei servizi** adottata a livello di sistema camerale (cfr. Decreto Mise 7/3/19), che individua i servizi da fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche previste dalla norma (raggruppabili in tre macro- categorie di processi: processi di supporto, processi Primari – Servizi anagrafici e di regolazione, Processi Primari – Servizi per lo sviluppo dell’economia e per la formazione/mondo del lavoro)

**Secondo livello: la struttura organizzativa** che eroga direttamente gli ambiti di servizio individuati

**Terzo livello:** mappa concettuale (realizzata nell’ambito del progetto SMARTAPLAB, SDA + SNA e progetto pilota con UNIONCAMERE) in cui per ogni processo gestito dall’ente è definita **la relativa associazione con le risorse umane** definite sulla base di quattro dimensioni:

1. inquadramento contrattuale (o categorie)
2. profilo professionale (possibilmente non ingessato sulle declaratorie da CCNL)
3. competenze tecniche (saper fare)
4. competenze trasversali (saper essere – soft skill)

Questo livello, disegnato dinamicamente nella versione **as is** e **to be**, ha consentito di:

- definire una configurazione ideale dal punto di vista del rapporto processo- risorse;
- avere una visione complessiva dell’attuale distribuzione delle risorse sui processi;
- individuare eventuali gap/incoerenze da colmare, eventualmente, attraverso percorsi di sviluppo individuale o con l’adozione di misure di rotazione del personale;
- pianificare il fabbisogno del personale con riferimento alle future procedure di reclutamento.



# ESEMPIO CIAAA COSENZA

Lo strumento di cui la Camera si è dotata per la mappatura delle competenze ritenute necessarie per garantire l'erogazione di servizi rientranti nelle suddette macro-categorie, costruisce in corrispondenza di ciascuna categoria contrattuale, un'articolazione in base al seguente schema

Processi di supporto	Processi Primari	
	Servizi anagrafici e regolazione	Servizi sviluppo economia e formazione/mondo del lavoro
Categoria (A,B1,B3,C.D)		
Conoscenze di Base comuni a tutti i processi		
Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche	Conoscenze specifiche
Competenze	Competenze	Competenze
Capacità tecniche	Capacità tecniche	Capacità tecniche
Softskill	Softskill	Softskill



# ESEMPIO CIAAA COSENZA

A partire da tale schema, è stata realizzata un'applicazione excel per incrociare la mappatura dei processi (fino al livello dei 137 sottoprocessi) con i profili mappati (41 profili)

E' possibile interrogare il data base generato rispetto ai sottoprocessi presidiati per ottenere la relativa combinazione delle categorie di personale (D, C, B3, B1 e A) e dei profili ritenuti necessari in termini di conoscenze di base, conoscenze specifiche, competenze, capacità e softskill.

Fermi restando i vincoli di natura quantitativa imposti dalle norme, la traduzione della mappa in un Piano del fabbisogno si è concentrata sull'aspetto qualitativo e delle risorse umane da acquisire, letto alla luce di quella che è la missione evolutiva dell'Ente.

## ... l'impatto sulle selezioni

Poiché la ricerca di personale è diretta ad acquisire figure che presentino il mix di competenze tecniche e professionali (hard skill) e di competenze trasversali (soft skill) individuato nella mappatura, nel costruire le relative procedure di reclutamento si è tenuto conto di tale **multidimensionalità** in ogni fase, dalla stesura del bando alla composizione delle commissioni di selezione, al fine di garantire che gli strumenti adottati siano coerenti con il profilo e le capacità da selezionare e che le prove (e le commissioni) siano realmente idonee a identificare competenze e attitudini dei candidati (competency-based recruitment).





## ESEMPIO COMUNE DI CESENA

Progetto RiformAttiva (FP PON Governance – Capacità istituzionale) finalizzato ad **innovare i processi di sviluppo, selezione e allocazione delle risorse umane.**

Un framework di analisi che evidenziasse e sfruttasse le interconnessioni, le sinergie e le interdipendenze tra la **pianificazione strategica, i fabbisogni e lo sviluppo delle competenze.**

**In questo modo il progetto ha portato alla definizione e allo sviluppo di una metodologia che correlasse la pianificazione strategica dell'Ente con lo sviluppo delle competenze al proprio interno, punto di partenza per l'innovazione di tutti i processi di gestione HR.**

### ATTIVITA'

- garantire l'allineamento tra la strategia dell'ente e l'allocazione del personale, al fine di prioritizzare le strategie dell'ente e dare delle guide alla definizione del fabbisogno di personale;
- progettare l'architettura del Sistema Professionale descritto per competenze;
- promuovere un modello di *assessment* delle competenze e conseguente rilevazione dei gap con riferimento alle aree/servizi strategici;
- individuare la strumentazione idonea a gestire il nuovo sistema professionale del Comune, tramite l'individuazione di requisiti funzionali adatti;
- migliorare la qualità delle procedure selettive/reclutamento del personale;
- promuovere la riallocazione del personale, tenuto conto delle strategie e del sistema professionale a tendere.





## ESEMPIO COMUNE DI CESENA

- Il **Cruscotto di prioritizzazione delle strategie**, come strumento di gestione volto alla definizione delle priorità strategiche dell'ente con conseguente analisi del fabbisogno quantitativo di personale.
- Un **Sistema Professionale** che fosse quanto più completo e uniforme per la Pubblica Amministrazione locale ma al tempo stesso flessibile e personalizzabile volto a fornire uno strumento di analisi per la definizione del fabbisogno qualitativo di personale.
- **Library dei Profili Professionali** Trasversali e Specialistici
  - Trasversali:** caratteristici di ciascuna categoria contrattuale e declinati su competenze professionali e comportamenti omogenei che definiscono il perimetro di lavoro
  - Specialistici:** scaturiscono dalla declinazione di un Profilo Professionale Trasversale in uno specifico Ambito Organizzativo e definiscono lo sviluppo delle risorse umane.
- **Library delle Competenze:**
  - Tecniche:** che consentono di svolgere in modo professionale le proprie mansioni e caratterizzano dal punto di vista specialistico le professionalità che operano nelle Famiglie/Aree Professionali. Suddivise a loro volta in Professionali di Base e Specialistiche
  - Comportamentali:** che consentono di “mettere a terra” le competenze tecniche all'interno dell'organizzazione, permettendo un'efficace interazione con gli altri mentre le si utilizza e descritte attraverso comportamenti “osservabili”, attraverso i quali si può esprimere un possesso più o meno significativo della conoscenza stessa





### RISULTATI

- superare la logica della sostituzione della “posizione” focalizzando l’attenzione sulle professioni necessarie non solo alla gestione dei servizi ma anche per il raggiungimento delle strategie
- spostare la conoscenza e la consapevolezza degli impatti delle politiche di reclutamento in termini di costo del personale dagli staff (direzione del personale, servizi finanziari) alla line (dirigenti che richiedono il personale)
- evidenziare la necessita di modificare il sistema professionale presente e ormai obsoleto

Le “Libraries” delle competenze tecniche e comportamentali, sono state tra l’altro immediatamente utilizzate per le procedure di reclutamento delle figure programmate nel piano del fabbisogno del personale 2020-2022, andando ad individuare, per ogni figura, le competenze comportamentali e tecniche richieste che hanno poi costituito la base per la progettazione delle prove selettive, individuate per la valutazione delle competenze comportamentali.



SERVIZI EDUCATIVI ISTRUZIONE E SPORT			Priorità Obiettivi	Assunzioni 2020/2022			Cessazioni 2020/2022			Competenze	
Servizio/Ufficio/Gruppo di riferimento	Obiettivi di sviluppo PEG collegati alla figura richiesta	Attività Strutturali di PEG collegati alla figura richiesta	Priorità di intervento (da 1 a 4)	CATEGORIA CONTRATTUALE			CATEGORIA CONTRATTUALE			Descrizione delle competenze richieste per i nuovi inserimenti	
				B	C	D	B	C	D	competenze organizzative <small>indicare max 3 competenze a scelta fra quelle indicate nel foglio "competenze"</small>	Motivazioni
SPORT E SUPPORTO AMMINISTRATIVO	OB20.052.01 - Definizione nuovo modello di impiantistica sportiva cittadina	AST20.052.01 - Attività di promozione sportiva e gestione amministrativa e controllo sugli impianti affidati in gestione a terzi	1			1				innovazione negoziazione problem solving	potenziamento gestione sport e trasporto scolastico trasferito interamente al settore
		AST20.091.01 - Gestione trasporto scolastico									
SPORT E SUPPORTO AMMINISTRATIVO		acquisti beni e servizi servizi educativi	1		1					orientamento al risultato; qualità ed accuratezza; problem solving	trasferimento funzioni acquisti scuole da settore logistica
Ufficio nidi e scuole dell'infanzia		AST20.074.04 - Attività centri estivi nidi, scuole infanzia, primarie e secondarie I grado	1		2			1		qualità ed accuratezza; lavorare in team; orientamento all'utente	utilizzo grad stabilizzazioni Nido + mobilità ins. In comando
Ufficio nidi e scuole dell'infanzia		AST20.074.04 - Attività centri estivi nidi, scuole infanzia, primarie e secondarie I grado	1					2		qualità ed accuratezza; lavorare in team; orientamento all'utente	
C.D.E.			3					1			
Ufficio nidi e scuole dell'infanzia			2				5			qualità ed accuratezza; orientamento al risultato; orientamento all'utente	
Refezione scolastica		AST20.092.01 - Mense nidi, scuole infanzia, primarie, secondarie I° grado, centri estivi	2			1				programmazione del lavoro e gestione del team; qualità ed accuratezza; orientamento all'utente	
				0	3	2	5	4	0		



## ESEMPIO COMUNE DI CESENA

I risultati emersi hanno permesso di predisporre il piano del fabbisogno del personale 2020-2022 e soprattutto ha consentito di prendere consapevolezza, attraverso una rappresentazione semplice e chiara, del posizionamento strategico dei diversi settori rispetto alle risorse presenti e a quelle programmate.

*“il Settore Personale ed Organizzazione ha provveduto:*

- ad effettuare, negli ultimi mesi, una puntuale rilevazione delle esigenze di personale di ogni settore, attraverso confronto con i dirigenti di riferimento e sulla base delle schede inviate dagli stessi agli atti del Settore Personale e Organizzazione predisposte nell’ambito del progetto ReformAttiva (...) ponendo particolare attenzione alle competenze presenti nell’ente e a quelle invece da ricercare attraverso selezione esterna (...)*
  - a rilevare eventuali eccedenze di personale contestualmente alla rilevazione di cui sopra;*
  - a predisporre una proposta di Piano Triennale del fabbisogno del personale 2020-2022, partendo da quanto già previsto nella programmazione triennale del fabbisogno di personale 2019-2021, tenendo conto delle limitazioni imposte dalle norme in materia, ed in una logica di razionalizzazione delle strutture e dell’organizzazione del lavoro;*
- (...) e di ritenere la proposta in linea con le strategie dell’amministrazione e sul piano della sostenibilità economica (...)*»

Si tratta quindi di un esempio molto virtuoso – anche se complesso - per approcciare “dall’origine” il tema del reclutamento, e cioè da una corretta analisi dei fabbisogni in termini di competenze (hard e soft), da una adeguata definizione dei profili e quindi dall’individuazione di procedure adeguate di reclutamento. ▶▶▶▶



MAPPATURA DI COMPETENZE E POTENZIALI

QUALI COMPETENZE PROFESSIONALI "CORE"?

PIANO STRATEGICO E DI PERFORMANCE

QUALI PROCESSI / ATTIVITA' TERZIARIZZARE?

QUALE EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA INTERNA

PREVISIONI TURNOVER, MOBILITA' INTERNA

PREVISIONE COSTI BILANCIO – VERIFICA VINCOLI

NUOVI MODELLI SELETTIVI E DI SVILUPPO PROF.

OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE

DESCRIVERE → • CONOSCENZA  
• CAPACITA'  
• SKILL → NECESSARIE -

RILEVARE → • CONOSCENZA  
• CAPACITA'  
• SKILL → DISPONIBILI =

DOVE INTERVENIRE → △ COMPETENZE

DOVE/COME INTERVENIRE

COMPETENZE

## ... VERSO NUOVI MODELLI SELETTIVI

### OBIETTIVI DELL'ANALISI DELLE COMPETENZE



### OBIETTIVI DELLA SELEZIONE



## ... DOPO LA SELEZIONE ... GESTIONE E SVILUPPO



**MECCANISMI OGGETTIVI E TRASPARENTI...IDONEI A  
VERIFICARE...REQUISITI ATTITUDINALI E PROFESSIONALI  
RICHIESTI IN RELAZIONE ALLA POSIZIONE...**



**QUINDI GIA' DALLA SELEZIONE DOBBIAMO VERIFICARE I  
«REQUISITI ATTITUDINALI E PROFESSIONALI»  
(CIOE': LE COMPETENZE).**

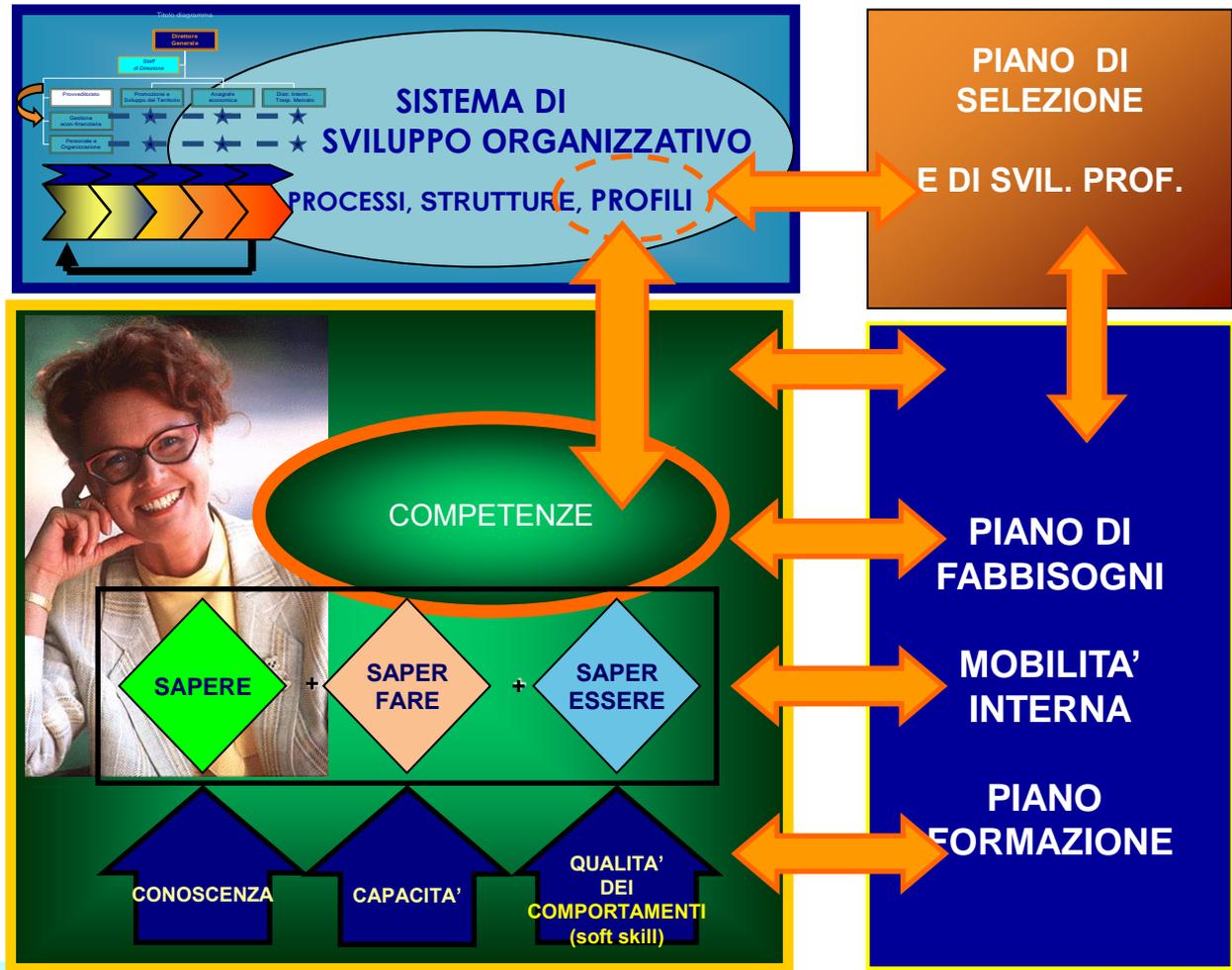
**A MAGGIOR RAGIONE ANCHE SUCCESSIVAMENTE, DURANTE  
LA GESTIONE DELLE PERSONE, LE LEVE PREMIANTI –  
PROGRESSIONI ECONOMICHE, DI CARRIERA, ECC.) -  
DEVONO BASARSI SULLA VALUTAZIONE  
DELLE COMPETENZE**



# Quindi: attraverso le competenze...



Quindi: attraverso le competenze...



- ❖ **Rischi connessi alla staticità ed alla obsolescenza:** in tutti i sistemi di rappresentazione dei lavori vi è questo rischio; i contenuti del modello (e lo stesso modello) vanno mantenuti ed aggiornati
- ❖ **Il contesto normativo evolve e subisce modificazioni:** ad esempio, nuovi sistemi di classificazione professionale definiti per via contrattuale
- ❖ **Il contesto organizzativo evolve e subisce modificazioni:** nuove tecnologie, nuovi modelli organizzativi, evoluzioni del pacchetto dei servizi

## UN MODELLO «VIVO»

- ❖ **Rischi connessi alla burocratizzazione del modello:** per evitare lo scollamento tra contenuti formali e contenuti reali è necessario utilizzarlo quotidianamente nei processi di gestione interna
- ❖ Occorre far riferimento ai contenuti dei lavori in processi come **la valutazione, l'analisi dei fabbisogni, l'inserimento dei neo-assunti**
- ❖ L'utilizzo del modello per le sue finalità dichiarate e con un equilibrato bilanciamento tra teoria e prassi è anche **la miglior garanzia per farlo evolvere nel tempo**



## CONCLUSIONI

- Analizzare e «mappare» conoscenze, capacità e attitudini che caratterizzano i «mestieri», cioè le competenze necessarie alla specifica PA in base a funzioni istituzionali, piani strategici, ecc.
- Costruire / sviluppare il modello organizzativo (ruoli, responsabilità, ecc.) definendo i profili professionali e di competenza
- Analizzare le competenze presenti, o potenzialmente presenti e quindi sviluppabili, all'interno dell'organizzazione (piano fabbisogni, formazione, mobilità interna, ecc.)
- Definire dei Piani dei fabbisogni di breve-medio-lungo termine e realizzazione di selezioni/concorsi
- Definire nuovi modelli coerenti e integrati di selezione, gestione e sviluppo RU



REALIZZATO CON IL SOSTEGNO DI



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo sociale europeo



**Regione  
Lombardia**



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE



# Grazie per l'attenzione