

MODULO 1

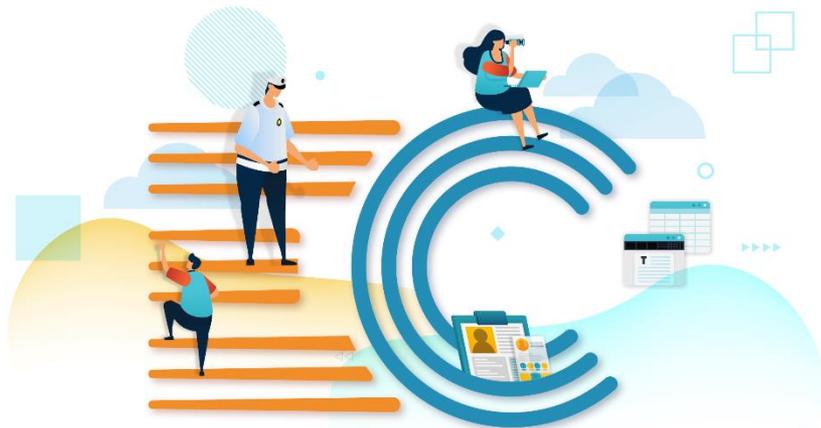
LE RISORSE UMANE E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

SESSIONE 13

Sbloccare il capitale innovativo nella PA La gestione per competenze

a cura di Eliana De Martiis

RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE
PER EFFICIENTARE LE ATTIVITÀ
DI RECLUTAMENTO E POTENZIARE LA QUALITÀ
DEI SERVIZI DEL SOCIALE NEI COMUNI



ARGOMENTI

- I profili professionali e la necessità di un loro rinnovamento;
- Dalla mappatura delle competenze ai profili professionali e di competenza;
- Le convergenze con le linee di indirizzo approvate dal nuovo Ministro per la Funzione Pubblica;
- La gestione per competenze: un modello per la gestione di tutti i sistemi HR (dalla selezione alla formazione, dall'analisi dei fabbisogni alla contrattazione)
- Focus sulle performance



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

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 **cambiamenti in corso** (DL 36/2022, Nuovi profili professionali, aggiornamento Dpr n. 487/1994, CCNLL EELL, ecc.) rappresentano un'occasione per un'analisi ed un aggiornamento dei propri sistemi di selezione, gestione e valutazione.



Anche Funzione Pubblica e Aran...

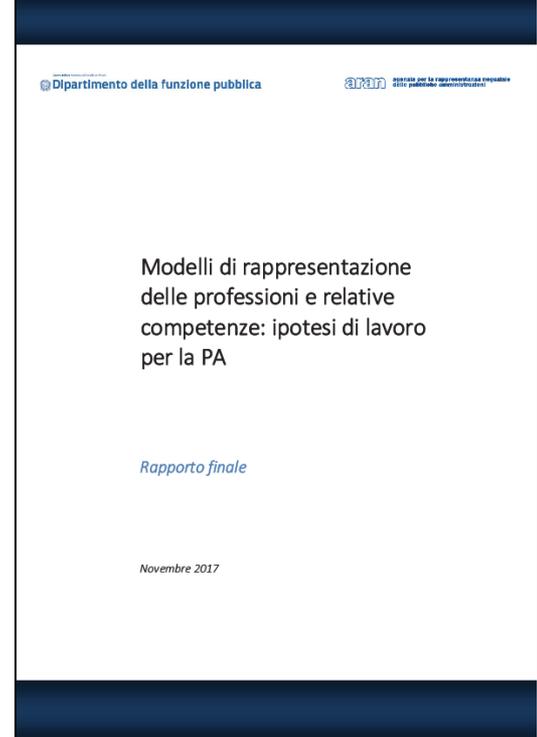
Gli interventi di “modernizzazione” della PA hanno spesso riguardato il tema del lavoro pubblico, e in particolare la gestione delle risorse umane, nel presupposto **che “il personale” rappresenti una leva fondamentale per il miglioramento dei servizi e dei risultati.**

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

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



PERCHE' UN MODELLO DI GESTIONE PER COMPETENZE

Cambiamenti in corso ... DL 36/2022 e dintorni

Nuovi profili professionali: con decreto del ministro per la PA sono emanate *linee di indirizzo per la definizione dei nuovi profili professionali* individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riferimento all'insieme di conoscenze, competenze, capacità e attitudini del personale da assumere, anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della PA

Assessment anche nei concorsi per il personale non dirigenziale: nei concorsi per il personale non dirigenziale si prevede l'espletamento di almeno una prova scritta e di una prova orale, che comprenda l'accertamento della conoscenza di almeno una lingua straniera. Come già stabilito per i dirigenti, è prevista l'introduzione di sistemi di valutazione volti ad accertare il possesso delle competenze e delle attitudini (assessment), intese come insieme delle conoscenze e delle capacità logico-tecniche, comportamentali e manageriali, per i profili che svolgono tali compiti, che devono essere specificate nel bando, e definite in maniera coerente con la natura dell'impiego.

Concorsi, delega ad aggiornare il DPR 487/1994 E' affidato a un DPR, da adottarsi entro il 31/12/2022 su proposta del ministro per la PA, il compito di operare una revisione organica del DPR 487/1994 sui concorsi pubblici.

Portale unico del reclutamento



PERCHE' UN MODELLO BASATO SUI PROFILI DI COMPETENZA



SPOSTAMENTO
D'ATTENZIONE

SI

modelli dinamici, in continuo sviluppo,
da adottare in contesti
in continuo cambiamento

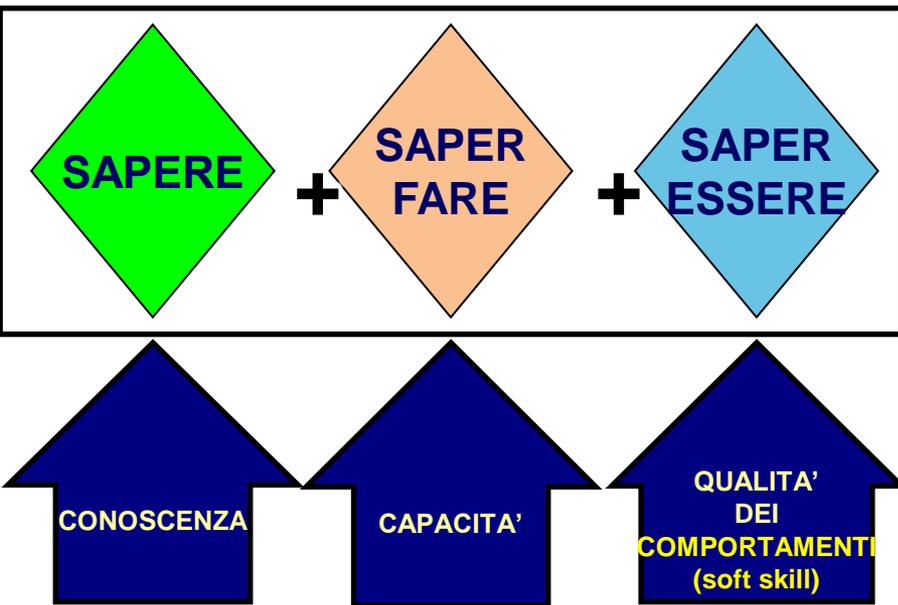
~~NON PIU' «MANSIONI»,
«CARICHI DI LAVORO», ECC.
MA...~~

**...PROFONDITA' DELLA CONOSCENZA
ABBINATA ALLA CAPACITA' DEL «FARE»
CON COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
ADEGUATI ALLE ESIGENZE DEL MOMENTO**

NO

organizzazione statica,
utile solo in contesti stabili

L'analisi delle competenze



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

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

DOVE INTERVENIRE → **COMPETENZE**



Il modello di gestione per competenze

- Mappatura dei **processi organizzativi** (es. primari e di supporto)
- Individuazione dell'insieme di **competenze (conoscenze, capacità e skill)** che devono essere presenti in ciascun processo organizzativo (catalogo competenze)
- Individuazione dei **profili di competenza** (cfr. categorie e profili professionali), in termini di:
 - breve descrizione del ruolo
 - principali attività che caratterizzano il profilo specifico
 - competenze necessarie:
 - ✓ competenze generali «di base» previste per la **categoria +**
 - ✓ competenze previste per il **profilo professionale +**
 - ✓ competenze «distintive» per il **profilo di competenza**

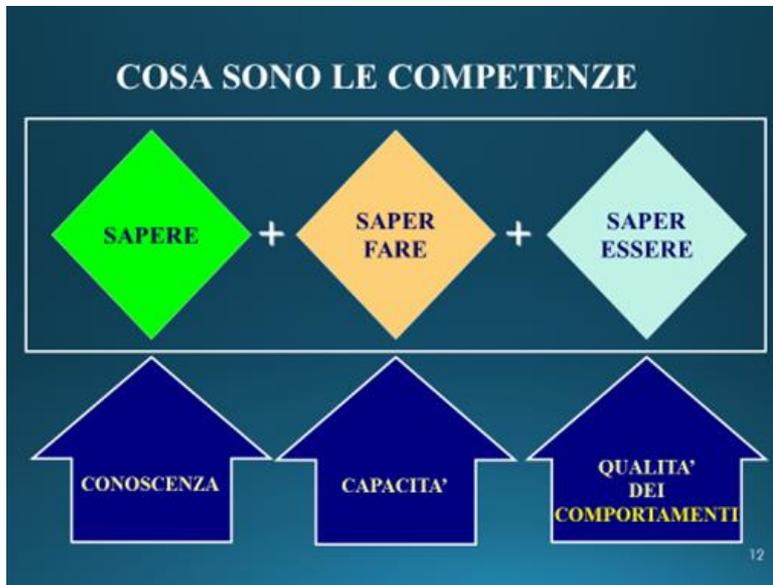


MAPPATURA DELLE COMPETENZE Profili di competenza

BREVE DESCRIZIONE	Descrizione sintetica del profilo di competenza			
PRINCIPALI ATTIVITA'	Elenco delle principali attività che caratterizzano il profilo			
	DI BASE (comuni alla categoria)	DEL PROFILO PROFESSIONALE	DISTINTIVE DEL PROFILO DI COMPETENZA	
CONOSCENZE	Elenco conoscenze BASE richieste per la categoria	Elenco conoscenze richieste per il profilo professionale	Elenco conoscenze specifiche DISTINTIVE richieste per il profilo di competenza	
CAPACITA' TECNICHE	Elenco capacità BASE richieste per la categoria	Elenco capacità richieste per il profilo professionale	Elenco capacità specifiche DISTINTIVE richieste per il profilo di competenza	
SOFT SKILL	Elenco soft skill BASE richieste per la categoria	Elenco soft skill richieste per il profilo professionale	Elenco soft skill DISTINTIVE specifiche richieste per il profilo di competenza	

	PROCESSI DI SUPPORTO (PS)		PROCESSI PRIMARI (PP)		
	Processo 1	Processo 2	Processo 3	Processo 4	Processo 5
	Profili di competenza	Profili di competenza	Profili di competenza	Profili di competenza	Profili di competenza
	•.....	•.....	•.....	•.....	•.....
	•.....	•.....	•.....	•.....	•.....

Il modello di gestione per competenze



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

Esempio Competenze Energie in Comune



Catalogo delle Competenze

1. Conoscenze (Sapere)

Le "Conoscenze" sono strettamente collegate alla sfera della conoscenza teorica. Esse sono modificabili nel tempo e si acquisiscono per esperienza, per imitazione, per studio o attraverso la 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 (es. Statuto dell'Ente)
 5. Diritto Comunitario
 6. Conoscenze del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL)
 7. Conoscenza del Codice degli Appalti
 8. Conoscenza delle principali normative vigenti in materia di valutazione delle performance individuali (es. D.Lgs del 27 ottobre 2009, n. 150)
 9. Conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)
 10. Conoscenze in ambito GDPR e tutela della privacy
 11. Conoscenza delle norme igienico-sanitarie
 12. Normativa in ambito digitalizzazione dei pagamenti (pagoPA) e dei servizi
 13. Normative in ambito "Green Economy" e tutela del territorio
 14. Normativa sulla proprietà intellettuale
 15. Normativa in ambito di tutela del consumatore
 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 (PPP)
 4. Conoscenze delle attività progettazione e rendicontazione connesse a bandi 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 delle utilities
 3. Conoscenze in ambito Social Development Goals & Climate Change Reporting
 4. Conoscenze in ambito agronomico
 5. Conoscenze in ambito di Smart Cities & Smart Development

Profilo di Competenza n.1	
Processi di supporto/primari	Supporto interno
Famiglia professionale	ICT
Inquadramento	Categoria D
Figura professionale	Funzionario direttivo informatico

Profilo di competenza	Esperto nella gestione innovativa e digitale della PA
-----------------------	---

Breve descrizione del profilo di competenza

La figura si occuperà di guidare il processo di trasformazione digitale dell'Ente, sviluppando e coordinando progetti in ambito "Digital Transformation" che supporteranno l'ente nelle sfide riorganizzative. Nello specifico la figura pianificherà e coordinerà l'intero processo di implementazione di nuove tecnologie e di servizi digitali: dall'analisi, progettazione ed identificazione della soluzione tecnologica sino alla fase di sviluppo e messa in esercizio.

Principali Attività

Il ruolo sarà focalizzato sull'esecuzione proattiva e responsabile di complesse attività progettuali finalizzate all'introduzione di soluzioni innovative che guideranno la trasformazione digitale dell'Ente. In particolare, la figura professionale individuata sarà responsabile di: mappare le attuali prassi ICT in uso all'interno dell'Ente, individuare e selezionare le soluzioni tecnologiche idonee all'efficientamento delle procedure interne, adattare le soluzioni tecnologiche identificate alle esigenze e alle priorità dell'Ente, coordinare il team di sviluppo delle soluzioni identificate, supportare la messa in esercizio e l'implementazione delle soluzioni attraverso la definizione delle attività di *change management* (giornate della formazione, redazione manuali utente ecc). Infine, la figura sarà responsabile dell'aggiornamento delle soluzioni, affinché quest'ultime possano adattarsi ai fabbisogni mutevoli dell'Ente.

Conoscenze (SAPERE)

Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
Approfondite conoscenze di: ✓ Diritto amministrativo (4/4) ✓ Della lingua inglese (4/4) ✓ Del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) (4/4) Buone conoscenze di: ✓ Canali di comunicazione online e offline (es. digital press, social network) (2/4) ✓ Contabilità finanziaria (3/4)	Oltre alle conoscenze di base, il profilo deve possedere: ✓ Elevata conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) (4/4) ✓ Elevata conoscenza dei sistemi hardware (4/4) ✓ Elevate conoscenze in ambito GDPR e tutela della privacy (3/4) ✓ Conoscenze approfondite delle principali soluzioni in Cloud (3/4) ✓ Ottime conoscenze delle	Oltre alle conoscenze distintive e generali, il profilo deve possedere: ✓ Approfondite conoscenze in ambito di processi, procedure e sistemi ICT/applicativi (4/4) ✓ Elevate conoscenze in ambito di sviluppo per la sicurezza informatica (3/4) ✓ Ottime conoscenze dei trend tecnologici e di sviluppo del mercato nazionale e globale (1/4) ✓ Conoscenze approfondite in



ESEMPIO COMUNE DI CESENA

Progetto ReformAttiva (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.**

Risultati: metodologia che correla la pianificazione strategica dell'Ente con lo sviluppo delle competenze, punto di partenza per l'innovazione di tutti i processi di gestione HR.

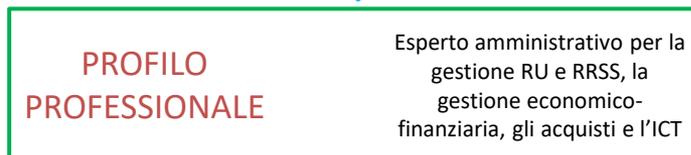
- Il **Cruscotto di prioritizzazione delle strategie**: definizione delle priorità strategiche dell'ente con conseguente analisi del fabbisogno quantitativo di personale
- Un **Sistema Professionale** completo e uniforme ma anche flessibile e personalizzabile come strumento di analisi per la definizione del fabbisogno qualitativo di personale.
- **Library dei Profili Professionali** Trasversali e Specialistici
- **Library delle Competenze** Tecniche e Comportamentali (utilizzate subito per le procedure di reclutamento)



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

Una mappa dinamica a più livelli

Primo livello: riferimento alla **mappa dei servizi** adottata a livello di sistema camerale (processi di Supporto, processi Primari)

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

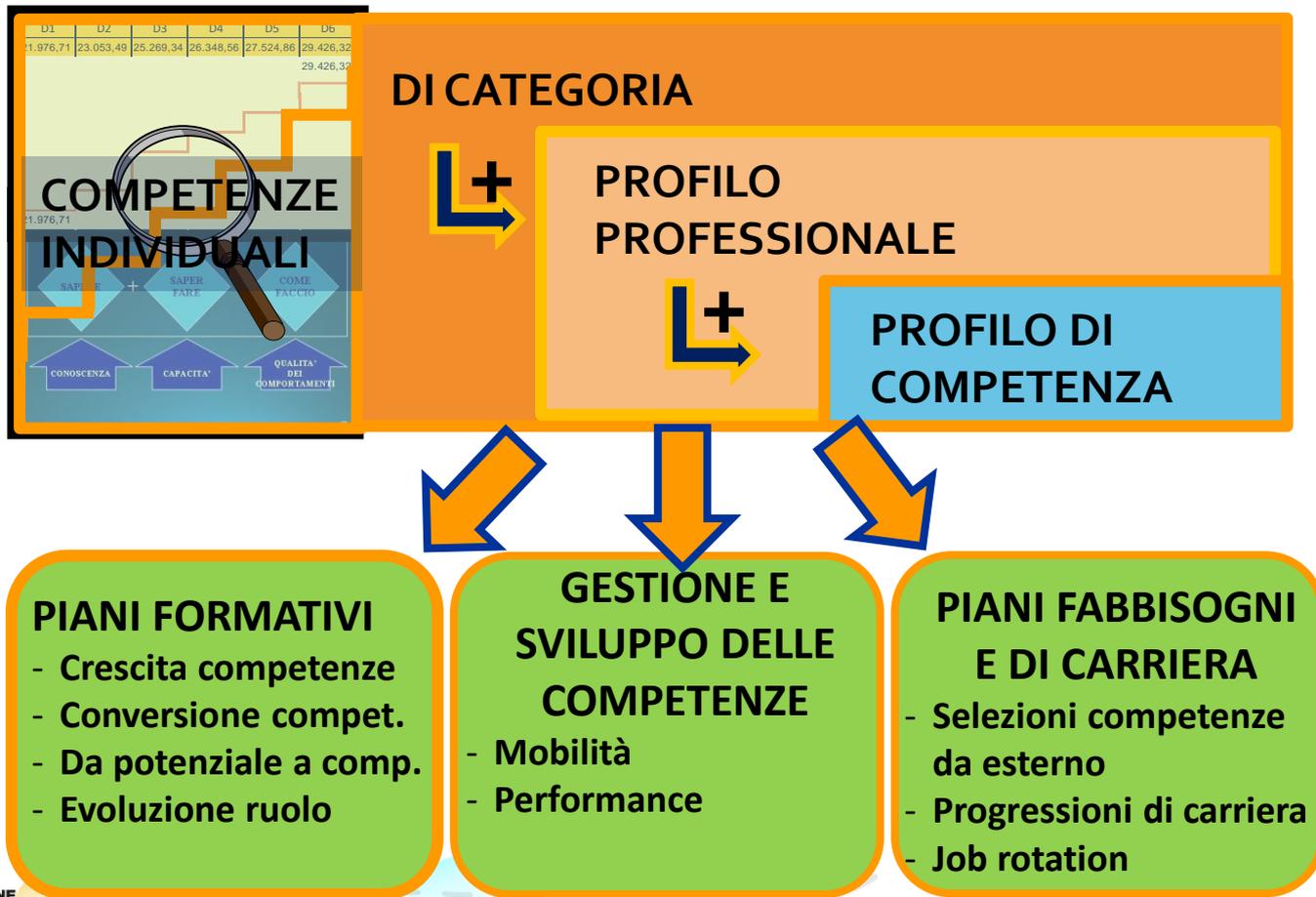
Terzo livello: mappa concettuale (realizzata nell'ambito del progetto SMARTAPLAB, SDA + SNA e progetto pilota con UNIONCAMERE) in cui per ogni processo gestito dall'ente è definita **la relativa associazione con le risorse umane** definite sulla base di quattro dimensioni:

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)

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



Quindi: attraverso il modello delle competenze...



LINEE DI INDIRIZZO PER L'INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI FABBISOGNI PROFESSIONALI DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Le amministrazioni dovranno individuare il proprio fabbisogno professionale considerando non più esclusivamente le conoscenze teoriche dei dipendenti (sapere), ma anche le capacità tecniche (saper fare) e comportamentali (saper essere).

La definizione dei nuovi profili professionali permetterà di superare l'automatismo nel turnover: le nuove assunzioni non consisteranno nella sostituzione di vecchie figure con altre identiche, ma guarderanno al futuro, alle nuove competenze che devono sostenere la trasformazione della Pa prevista dal Pnrr. Un processo che si tradurrà, dunque, in una progressiva riduzione delle figure amministrative aspecifiche a favore, ad esempio, di esperti del digitale, di e-procurement, di transizione verde, di project management.

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/02-08-2022/merito-competenze-nuovi-profili-ecco-le-nuove-linee-guida>

**Dalla conoscenza alla competenza
Dal profilo alla “famiglia” professionale
Le “soft skill”**



LINEE DI INDIRIZZO PER L'INDIVIDUAZIONE DEI NUOVI FABBISOGNI PROFESSIONALI DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

1. INTRODUZIONE

2. NUOVI FABBISOGNI DI PERSONALE E GESTIONE PER COMPETENZE

2.1 PROFILI E FAMIGLIE PROFESSIONALI

2.2 DAI PROFILI PROFESSIONALI AI PROFILI DI COMPETENZA

3. IL MODELLO DI RAPPRESENTAZIONE DEI PROFILI DI RUOLO

3.2 ESEMPI DI UTILIZZO DEL MODELLO

4. APPENDICE: ESPERIENZE IN MATERIA DI GESTIONE PER COMPETENZE

4.1 ESPERIENZE ITALIANE (Comune di Cesena, Agenzia delle Entrate, Unione italiana delle Camere di Commercio)

4.2 ESPERIENZE INTERNAZIONALI (E.P.S.O., Francia, Belgio)

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/27-07-2022/linee-di-indirizzo-lindividuazione-dei-nuovi-fabbisogni>

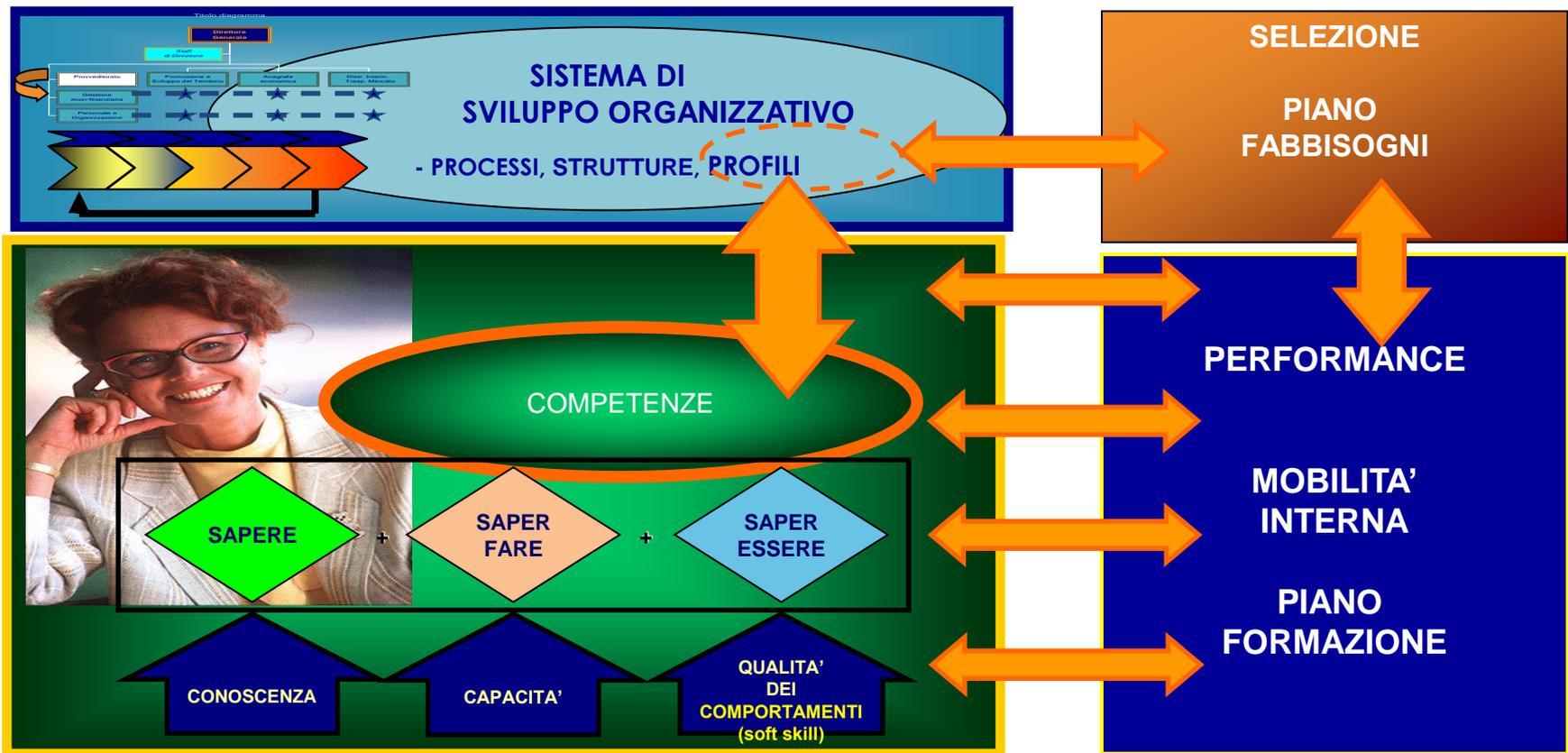


Il modello di gestione per competenze - FP

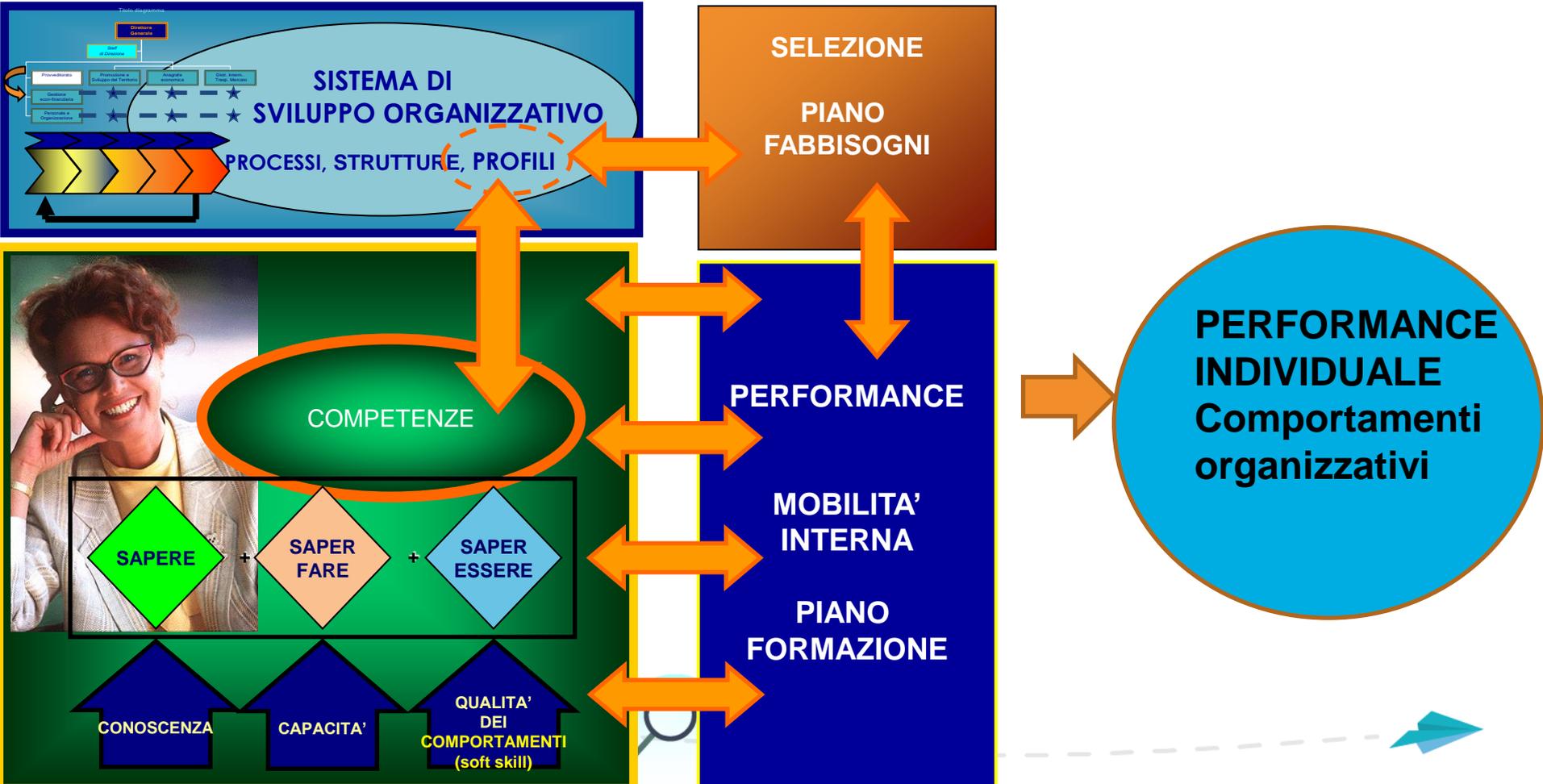
- Mappatura dei **processi organizzativi** (caratterizzanti e di supporto)
- Individuazione dei **profili di competenza** (cfr. famiglie professionali e profili di ruolo), in termini di:
 - breve descrizione del ruolo (finalità e responsabilità e attività)
 - competenze necessarie per presidiare il ruolo (conoscenze, capacità tecniche, capacità comportamentali)



Quindi: attraverso il modello delle competenze...



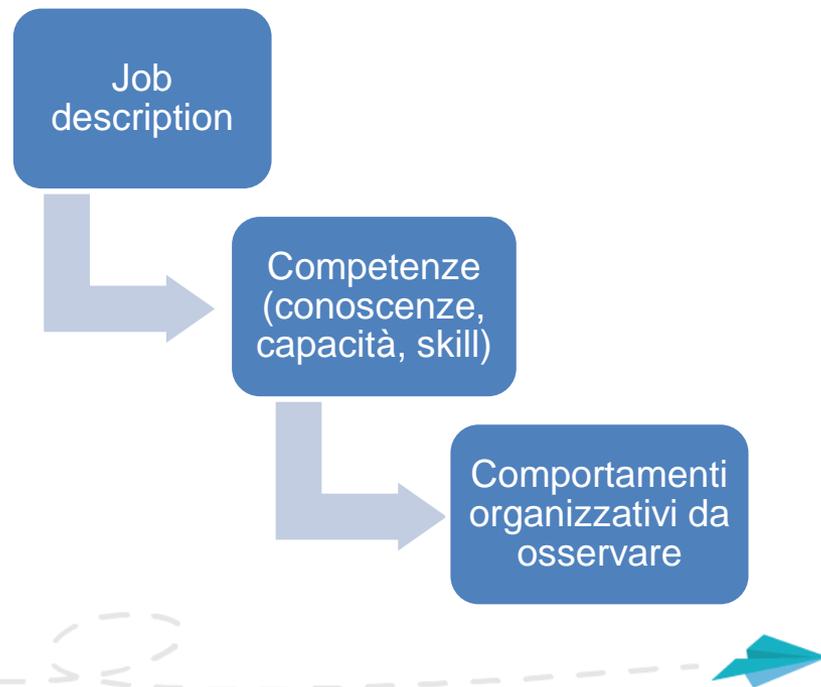
Quindi: attraverso il modello delle competenze... FOCUS SU PERFORMANCE



FOCUS GESTIONE PER COMPETENZE E PERFORMANCE

Dalla job description ai comportamenti organizzativi della performance individuale

- UN PERCORSO DA ESPLORARE
- ESEMPIO: Comune di Cesena



MODULO 1 – LE RISORSE UMANE E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE
SESSIONE 13 – Sbloccare il capitale innovativo nella PA – La gestione per com

Conoscenze (SAPERE)		
Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
Approfondite conoscenze di: ✓ Diritto amministrativo (4/4) ✓ Della lingua inglese (4/4) ✓ Del Testo Unico degli Enti Locali (TUEL) (4/4) Buone conoscenze di: ✓ Canali di comunicazione online e offline (es. digital press, social network) (2/4) ✓ Contabilità finanziaria (3/4)	Oltre alle conoscenze di base, il profilo deve possedere: ✓ Elevata conoscenza del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) (4/4) ✓ Elevata conoscenza dei sistemi hardware (4/4) ✓ Elevate conoscenze in ambito GDPR e tutela della <i>privacy</i> (3/4) ✓ Conoscenze approfondite delle principali soluzioni in Cloud (3/4) ✓ Ottime conoscenze delle normative in ambito digitalizzazione dei pagamenti (pagoPA) e dei servizi (2/4) ✓ Ottima conoscenza del Codice degli Appalti (2/4) ✓ Elevate conoscenze della normativa sulla proprietà intellettuale (1/4) ✓ Buone conoscenze delle attività progettazione e rendicontazione connesse a bandi nazionali, regionali e locali (1/4) ✓ Buone conoscenze nell'ambito "finanza di progetto" (1/4)	Oltre alle conoscenze distintive e generali, il profilo deve possedere: ✓ Approfondite conoscenze in ambito di processi, procedure e sistemi ICT/applicativi (4/4) ✓ Elevate conoscenze in ambito di sviluppo per la sicurezza informatica (3/4) ✓ Ottime conoscenze dei trend tecnologici e di sviluppo del mercato nazionale e globale (1/4) ✓ Conoscenze approfondite in ambito di <i>e-procurement</i> (1/4)

Profilo di Competenza n.1		
Processi di supporto/primari	Supporto interno	
Famiglia professionale	ICT	
Inquadramento	Categoria D	
Figura professionale	Funzionario direttivo informatico	
Profilo di competenza	Esperto nella gestione innovativa e digitale della PA	
Breve descrizione del profilo di competenza		
La figura si occuperà di guidare il processo di trasformazione digitale dell'Ente, sviluppando e coordinando progetti in ambito "Digital Transformation" che supporteranno l'ente nelle sfide riorganizzative. Nello specifico la figura pianificherà e coordinerà l'intero processo di implementazione di nuove tecnologie e di servizi digitali: dall'analisi, progettazione ed identificazione della soluzione tecnologica sino alla fase di sviluppo e messa in esercizio.		
Principali Attività		
Il ruolo sarà focalizzato sull'esecuzione proattiva e responsabile di complesse attività progettuali finalizzate all'introduzione di soluzioni innovative che guideranno la trasformazione digitale dell'Ente. In particolare, la figura professionale individuata sarà responsabile di: mappare le attuali prassi ICT in uso all'interno dell'Ente, individuare e selezionare le soluzioni tecnologiche idonee all'efficientamento delle procedure interne, adattare le soluzioni tecnologiche identificate alle esigenze e alle priorità dell'Ente, coordinare il team di sviluppo delle soluzioni identificate, supportare la messa in esercizio e l'implementazione delle soluzioni attraverso la definizione delle attività di <i>change management</i> (giornate della formazione, redazione manuali utente ecc). Infine, la figura sarà responsabile dell'aggiornamento delle soluzioni, affinché quest'ultime possano adattarsi ai fabbisogni mutevoli dell'Ente.		



Capacità (SAPER FARE)		
Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ottime capacità nella redazione e predisposizione di atti amministrativi e normativi (4/4) ✓ Capacità consolidate nella stesura di rapporti e relazioni (4/4) ✓ Buone capacità di svolgere attività di studio e ricerca (4/4) ✓ Ottime capacità di svolgere attività di formazione professionale, di trasferire conoscenze e capacità tecniche a colleghi/collaboratori (4/4) ✓ Eccellenti capacità nell'utilizzo degli applicativi MS Office (4/4) ✓ Buone capacità nell'ambito delle rilevazioni in contabilità finanziaria (1/4) 	<p>Oltre alle capacità di base il profilo deve possedere ottime capacità nell'utilizzo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Metodologie per la Reingegnerizzazione dei Processi (es. BPMN) (3/4) ✓ Tecniche e strumenti per la visualizzazione dei dati (2/4) ✓ <i>Software</i> per la visualizzazione dei dati (es. BI) (2/4) ✓ Principali linguaggi di programmazione (es. C++, Java) (2/4) ✓ <i>Software</i> Gestionali (es. SAP, Zucchetti) (2/4) 	<p>Oltre alle capacità distintive e generali:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ottime capacità nell'utilizzo di strumenti e metodologie di <i>Project Management</i> (metodologie PMP, PMI, PRINCE2, CMMI, ITIL, AGILE) (2/4) ✓ Ottime capacità nell'utilizzo di strumenti di pianificazione strategica e <i>Business Planning</i> (2/4) ✓ Elevate capacità nell'utilizzo di strumenti e metodologie per l'espletamento delle fasi di <i>testing</i> dell'applicativo (2/4) ✓ Ottime capacità in ambito di miglioramento dei processi informatici e integrazione dei componenti / <i>software</i> (2/4) ✓ Elevate capacità nell'utilizzo di strumenti e tecniche per la stima della domanda di prodotti e servizi (2/4) ✓ Ottime capacità nell'interpretazione delle politiche pubbliche in ambito ICT (2/4) ✓ Ottime capacità nell'utilizzo delle metodologie per l'analisi, il disegno e l'implementazione di processi ICT (1/4)

Soft Skills (SAPER ESSERE)			
	Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<i>Relazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ascolto attivo (4/4) ✓ Empatia (4/4) ✓ Gioco di squadra (4/4) ✓ Visione organizzativa (3/4) ✓ Circolarità delle informazioni (3/4) ✓ Pazienza/temperamento (1/4) ✓ Visione generale complessiva (1/4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientamento al cliente interno (3/4) ✓ Costruzione reti sociali (2/4) 	N.A.
<i>Cognitive</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura mentale (2/4) ✓ Adattabilità al contesto (2/4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi (1/4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovazione (3/4) ✓ Visione sulle implicazioni (2/4) ✓ Visione sulle conseguenze (1/4)



	Base	Distintive & Generali	Distintive & Specifiche
<i>Relazionali</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ascolto attivo (4/4) ✓ Empatia (4/4) ✓ Gioco di squadra (4/4) ✓ Visione organizzativa (3/4) ✓ Circolarità delle informazioni (3/4) ✓ Pazienza/temperamento (1/4) ✓ Visione generale complessiva (1/4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientamento al cliente interno (3/4) ✓ Costruzione reti sociali (2/4) 	N.A.
<i>Cognitive</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura mentale (2/4) ✓ Adattabilità al contesto (2/4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi (1/4) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovazione (3/4) ✓ Visione sulle implicazioni (2/4) ✓ Visione sulle conseguenze (1/4)



PERFORMANCE INDIVIDUALE
Comportamenti organizzativi



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

➤ **ESEMPIO: Comune di Cesena**

<https://www.comune.cesena.fc.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/45277>

<https://www.comune.cesena.fc.it/trasparenza/performance-sistemamisurazione>

SMVP - Competenze Dirigente

Selezione Dirigente 2020

Le competenze trasversali richieste sono riferite alle seguenti macrocategorie:

- La *capacità decisionale*, che, oltre alla presa di decisione, presuppone la capacità di acquisire e interpretare le informazioni in proprio possesso, associata alla capacità di prefigurare possibili scenari e all'agilità normativa, che consente di dicitarsi agevolmente nell'interpretazione delle norme e nella loro applicazione.
- La *capacità di gestire efficientemente le risorse assegnate*, sia economico-finanziarie sia di personale, in relazione agli obiettivi definiti e alle attività assegnate al settore. Per quanto riguarda la capacità di gestione del personale, questa presuppone il presidio di tutti i sistemi che ad essa afferiscono, quali l'identificazione dei fabbisogni del settore sia sotto il profilo delle risorse necessarie, sia rispetto alle esigenze e competenze dei collaboratori presenti, identificando e valorizzando le professionalità presenti.
- La *capacità di governare la rete di relazioni*, siano esse interne (collaboratori, altri dirigenti, personale di altri settori, Amministratori) o esterne. A questa competenza sono collegate la capacità di comunicare attraverso i diversi strumenti a disposizione; la capacità di mediare e negoziare, al fine di dirimere situazioni controverse afferenti alla propria area di responsabilità.
- La *capacità di gestire efficacemente le situazioni stressanti*, mantenendo inalterata, quindi, la qualità del proprio lavoro, associata alla capacità di approcciarsi in modo proattivo alle diverse circostanze.
- La *capacità di essere flessibile e di gestire la complessità*, modificando piani, programmi o approcci al mutare delle circostanze e reagendo in modo costruttivo a situazioni impreviste o anomale. Deve, inoltre, ricercare e raccogliere stimoli utili a sviluppare nuove idee e favorire il confronto.

Competenze	Comportamenti attesi
Flessibilità: capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione. In particolare modo, capacità di adottare un approccio multidimensionale ed un atteggiamento di apertura a fronte delle situazioni che cambiano.	Adottare un atteggiamento positivo di fronte ai cambiamenti
	Cambiare il proprio comportamento o modo di lavorare per adattarsi alla situazione
	Riconoscere e valorizzare approcci diversi al fine di gestire le situazioni in modo efficace ed efficiente
Armonizzazione: capacità di guidare il proprio team verso l'obiettivo comune, creando e favorendo il senso di squadra, assicurandone l'orchestrazione pur nel rispetto delle differenze e specificità	Comunicare al proprio gruppo gli obiettivi in modo chiaro, accertandosi dell'effettiva comprensione degli stessi
	Monitorare in modo costante e sistematico l'operato del proprio team di lavoro, assicurandosi che sia in linea con quanto concordato a livello strategico
	Motivare il gruppo rendendolo partecipe dei cambiamenti e capace di sostenere l'azione del leader.
Gestione della rete di relazioni: Capacità di collaborare con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.	Conoscere e comprendere le reti esterne e saper individuare tra queste gli interlocutori adeguati alle necessità organizzative
	Cultivare e mantenere proficue relazioni di interscambio con gli interlocutori esterni
	Curare le relazioni trasversali, favorendo l'integrazione e la collaborazione tra settori dell'Ente e dell'Unione
Innovazione e creatività: capacità di prevedere e riconoscere situazioni non evidenti agli altri, cogliendo adeguatamente le opportunità ed influenzando attivamente gli eventi in modo propositivo e proattivo	Agire anche se non sollecitati, proponendo nuove soluzioni e modificando il proprio modo di lavorare
	Cogliere in chiave prospettica le dinamiche, anticipando evoluzioni che condizionano la progettualità o problematiche potenziali
Realizzazione: capacità di perseguire quanto programmato affrontando gli ostacoli, mostrando determinazione e tenuta nel ruolo	Fissare per sé e per gli altri obiettivi sfidanti adoperandosi per raggiungerli
	Capacità di identificare ed organizzare il futuro e di sviluppare azioni finalizzate stabilendo razionalmente le priorità
	Capacità di conservare il controllo delle proprie emozioni e di reagire costruttivamente di fronte all'opposizione degli altri, di fronte agli ostacoli o agli insuccessi o in situazioni di lavoro stressanti
	Abilità di mostrare con continuità decisione e partecipazione attiva, di manifestare la convinzione di poter gestire la propria attività/raggiungere un obiettivo.

SELEZIONE DIRIGENTE

Le competenze comportamentali richieste sono riferite alle seguenti macro-categorie:

- **capacità decisionale**, che, oltre alla presa di decisione, presuppone la capacità di acquisire e interpretare le informazioni in proprio possesso, associata alla capacità di prefigurare possibili scenari e all'agilità normativa, che consente di districarsi agevolmente nell'interpretazione delle norme e nella loro applicazione.

- **capacità di gestire efficacemente le risorse assegnate**, sia economico-finanziarie sia di personale, in relazione agli obiettivi definiti e alle attività assegnate al settore. Per quanto riguarda la capacità di gestione del personale, questa presuppone il presidio di tutti i sistemi che ad essa afferiscono, quali l'identificazione dei fabbisogni del settore sia sotto il profilo delle risorse necessarie, sia rispetto alle esigenze e competenze dei collaboratori presenti, identificando e valorizzando le professionalità presenti.

- **capacità di governare la rete di relazioni**, siano esse interne (collaboratori, altri dirigenti, personale di altri settori, Amministratori) o esterne. A questa competenza sono collegate la capacità di comunicare attraverso i diversi strumenti a disposizione; la capacità di mediare e negoziare, al fine di dirimere situazioni controverse afferenti alla propria area di responsabilità.

- **capacità di gestire efficacemente le situazioni stressanti**, mantenendo inalterata, quindi, la qualità del proprio lavoro, associata alla capacità di approcciarsi in modo proattivo alle diverse circostanze. - capacità di essere **flessibile** e di **gestire la complessità**, modificando piani, programmi o approcci al mutare delle circostanze e reagendo in modo costruttivo a situazioni impreviste o anomale. Deve, inoltre, ricercare e raccogliere stimoli utili a **sviluppare nuove idee e favorire il confronto**.

SMVP

Competenze dei dirigenti

Flessibilità:

capacità di sviluppare una forma mentis dinamica, versatile ed elastica in ogni situazione.

In particolar modo, capacità di adottare un approccio multidimensionale ed un atteggiamento di apertura a fronte delle situazioni che cambiano

Armonizzazione:

capacità di **guidare il proprio team verso l'obiettivo comune**, creando e favorendo il senso di squadra, assicurandone l'orchestrazione pur nel rispetto delle differenze e specificità

Gestione della rete di relazioni:

Capacità di collaborare con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e di interscambio.

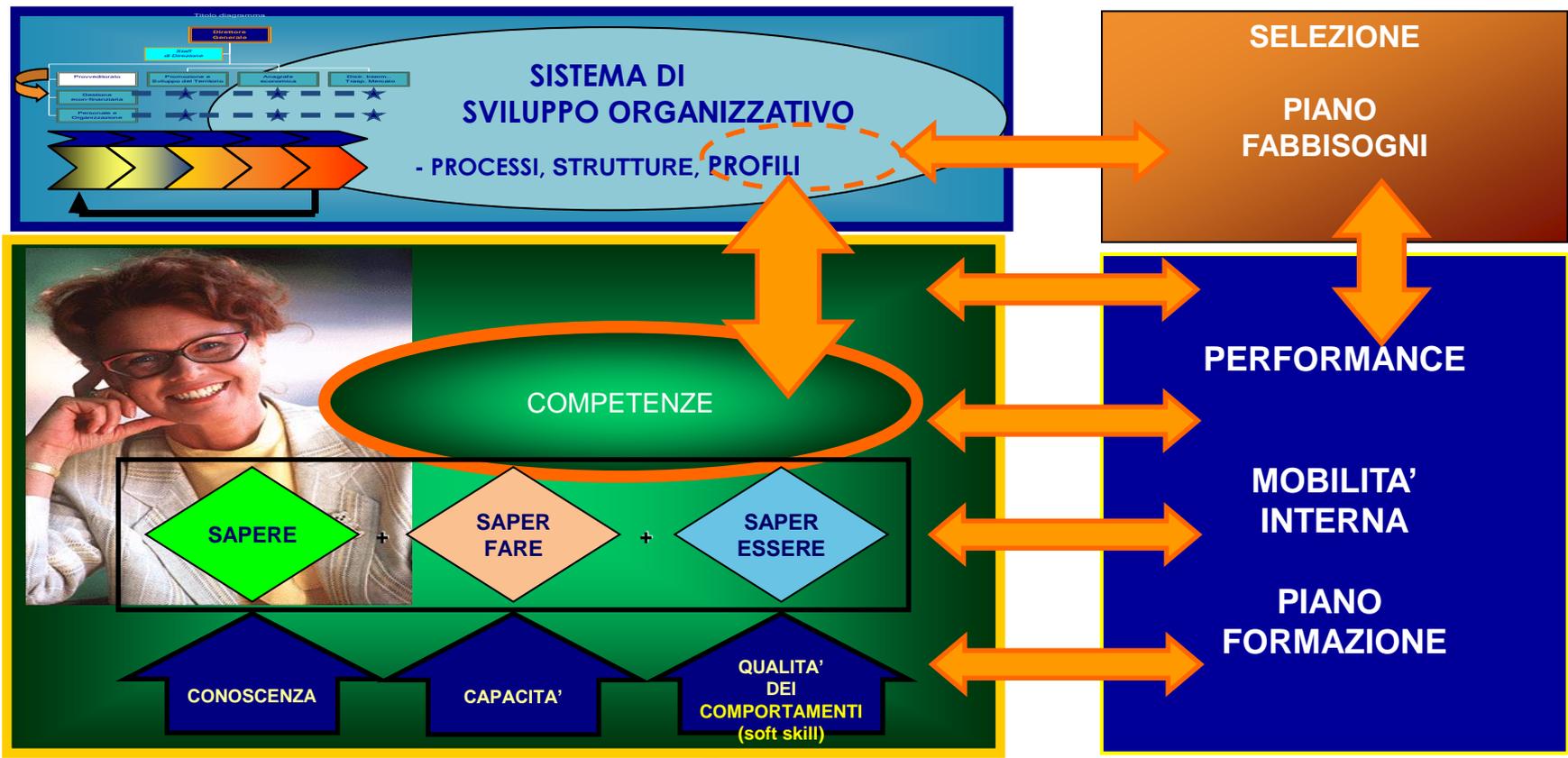
Innovazione e creatività:

capacità di prevedere e riconoscere situazioni non evidenti agli altri, cogliendo adeguatamente le opportunità ed influenzando attivamente gli eventi in modo propositivo e proattivo

Realizzazione:

capacità di perseguire quanto programmato affrontando gli ostacoli, mostrando determinazione e tenuta nel ruolo

Quindi: attraverso il modello delle competenze...



REALIZZATO CON IL SOSTEGNO DI



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**Regione
Lombardia**



POR FSE 2014-2020 / OPPORTUNITÀ E INCLUSIONE



Grazie per l'attenzione