

FORMEZ AL SERVIZIO DELLA PA

Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Riforma 2.3: Competenze e carriere – Sub riforma 2.3.1 Riforma del mercato del lavoro della PA

La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico

Progetto RiVa

Risorse umane per il Valore pubblico

Il Sistema professionale basato sulle competenze

La gestione strategica delle risorse umane

Provincia di Salerno

14.5.2025



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXTGENERATIONITALIA

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA



Il contesto del lavoro pubblico



«...cresce la competizione sul lavoro, nei concorsi 2 su 10 rinunciano al posto...»

«...Età media oltre 50 anni...»

«...15 contratti flessibili su 100 stabili...»

«...non cresce la formazione...»

«...nuova competizione sul personale con il privato e tra enti...»

«...mancano figure tecniche e professionisti per il PNRR...»

«La PA è chiamata ad assumere innanzitutto per mantenere l'operatività degli enti: **entro il 2033 oltre 1 milione di dipendenti pubblici saranno obbligati ad andare in pensione, circa uno su tre.** Alcune amministrazioni dovranno sostituire più di metà del personale in servizio, ma in valori assoluti le uscite più significative saranno per scuola (463.257), sanità (243.130) e enti locali (185.345). E la PA deve far decollare le assunzioni per la tenuta del sistema pensionistico: nel 2023, nel pubblico si contano 94,8 pensioni erogate ogni 100 contribuenti attivi (erano 73 nel 2022)»

Il contesto del lavoro pubblico



Il settore pubblico è fortemente impattato dall'adozione dell'intelligenza artificiale

Il 57% dei 3,2 milioni di dipendenti pubblici italiani è altamente "esposto" all'impatto dell'IA nella propria attività

per ben 1,8 milioni di persone (dirigenti, ruoli direttivi tecnici, ricercatori, insegnanti,...), l'interazione potrà tradursi in un arricchimento delle attività grazie all'apporto dell'IA

un 12% a rischio di sostituzione: professioni meno specializzate, caratterizzate da compiti ripetitivi e prevedibili potrebbero essere facilmente svolte da IA

Una quota dell'8% si trovano in una situazione di ambiguità, delineando potenziali sinergie ma anche rischi di sostituzione. Si tratta dei diplomatici e personale del settore sanitario

L'ondata inarrestabile dell'IA **amplifica la trasformazione in corso delle pubbliche amministrazioni.**

Impatta ancora una volta sulla «**centralità della formazione** orientata allo sviluppo di competenze come creatività, adattabilità, pensiero critico e laterale e soft skill, che possono qualificare il lavoro liberato da mansioni ripetitive e routinarie. A **livello organizzativo**, bisogna abbandonare la logica gerarchica e burocratica per introdurre la flessibilità necessaria a gestire il cambiamento. Mentre la **dirigenza** è chiamata ad abbandonare la cultura dell'adempimento verso una per obiettivi e risultati»

Il Progetto RiVa: da dove partiamo: il PNRR

*PNRR, Part 2: Description of reforms and investments, Axis 2 - Administrative Capacity,
Reform 2.3 - Competence, Obj. 2.3.1 – Reform of careers and PA job market,
Step 1: Set up of a common competency framework*

Le competenze giuste, nel posto giusto

The right skills, in the right place

Implementare un linguaggio comune per rilevare, gestire e superare i deficit di competenze del personale pubblico (*skill gap*): grazie al PON Governance, nell'ambito del Progetto DFP-Formez "RiformAttiva", è già stato sviluppato un esteso dizionario di profili professionali

Assistere le amministrazioni pubbliche perchè sviluppino sistemi professionali basati sulle competenze per supportare la gestione strategica delle risorse umane, anche attraverso l'implementazione di una Piattaforma nazionale che consenta la digitalizzazione del processo (**HR management toolkit**)

Il Progetto RiVa: da dove partiamo...

Dalle Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche (DM 22.7.2022)

particolare interesse soprattutto per quanto attiene all'attuazione, concreta, di un approccio "per competenze" che ha effettivamente interessato l'intero ciclo di gestione delle risorse umane, evidenziando e sfruttando le interconnessioni, le sinergie e le interdipendenze tra le sue varie fasi: dalla pianificazione degli obiettivi strategici da parte degli organi di governo, all'analisi dei fabbisogni del personale (strettamente connessi anche alle risorse economiche), fino alla definizione dei profili professionali (*job descriptions*) e all'individuazione delle procedure di reclutamento più adeguate.

L'individuazione delle competenze richieste per ogni profilo professionale è stata facilitata dall'utilizzo dell'applicativo di gestione del sistema professionale messo a disposizione sempre nell'ambito del progetto RiformAttiva, che contiene la library delle competenze suddivise in conoscenze (di base e tecnico-specialistiche) e competenze comportamentali in riferimento a ciascun profilo professionale individuato con riferimento a ciascun ambito organizzativo di assegnazione.

Il contesto del lavoro pubblico: il cambio di paradigma nella gestione delle persone

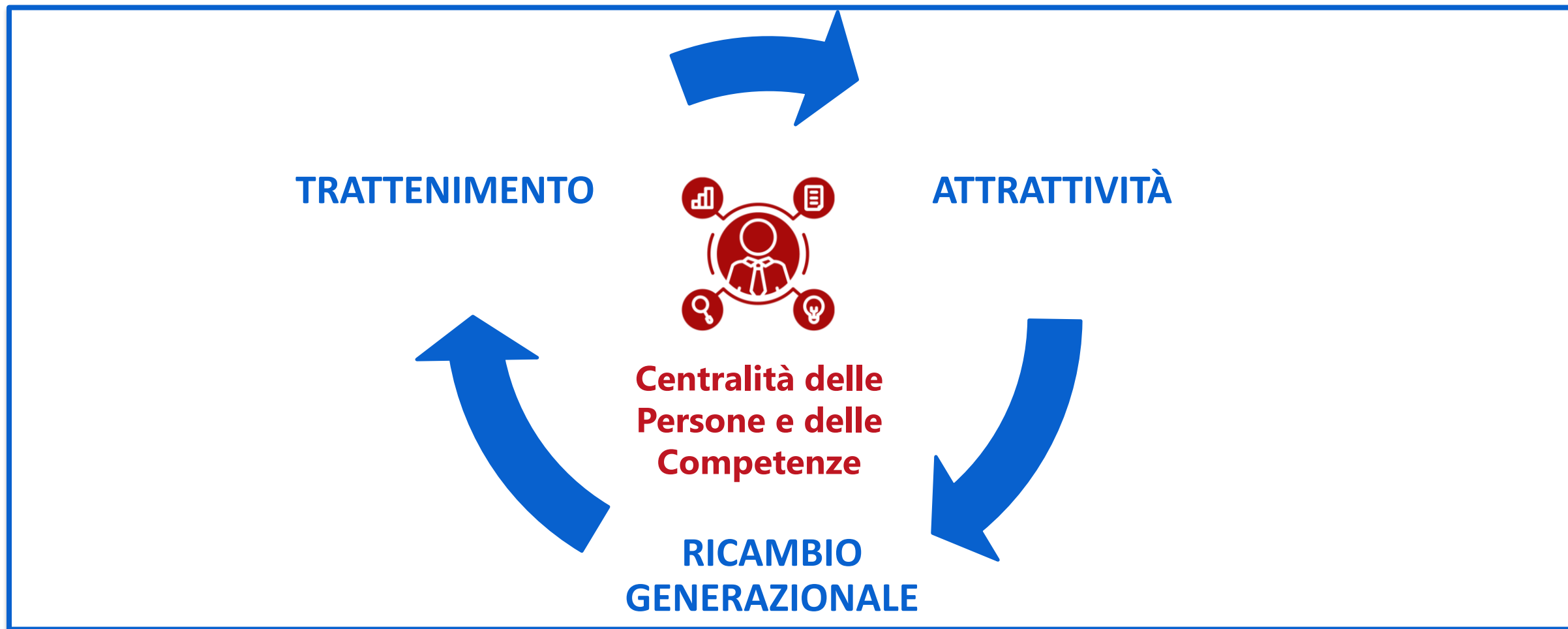


“Sulle persone si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese. Il miglioramento dei percorsi di selezione e reclutamento è un passo importante per acquisire le migliori competenze ed è determinante ai fini della formazione, della crescita e della valorizzazione del capitale umano.

La mancanza di una gestione “per competenze” riduce spesso la programmazione a una mera pianificazione di sostituzione del personale che cessa dal servizio.”.

Competenze del personale e procedure di selezione sono le principali sfide su cui si gioca l’auspicato e necessario rinnovamento della pubblica amministrazione, all’interno della più ampia direttrice quale la definizione di nuovi modelli di gestione delle risorse umane incentrate su percorsi di carriera, attrattività, valorizzazione delle competenze.

Il contesto del lavoro pubblico: il profondo ripensamento dei sistemi di gestione delle HR



Il contesto del lavoro pubblico:

il cambio di paradigma nella gestione delle persone

Con l'entrata in vigore dei nuovi CCNL, è previsto l'obbligo per le Amministrazioni di procedere alla **complessiva revisione del proprio ordinamento professionale**. Tale disposizione si colloca nel più ampio insieme di interventi normativi e atti di indirizzo metodologico adottati nel corso degli ultimi anni sul tema.

Centralità delle
competenze



Il contesto del lavoro pubblico:

il cambio di paradigma nella gestione delle persone

6

Principali elementi di novità

1

Superamento dotazione organica a favore delle facoltà assunzionali

2

Fabbisogni non su categorie giuridiche ma su figure professionali in possesso di competenze coerenti con mission/obiettivi/processi

3

Centralità dei sistemi professionali descritti a partire dalla mission, dai macro-processi e dai processi tipici di ciascuna amministrazione

4

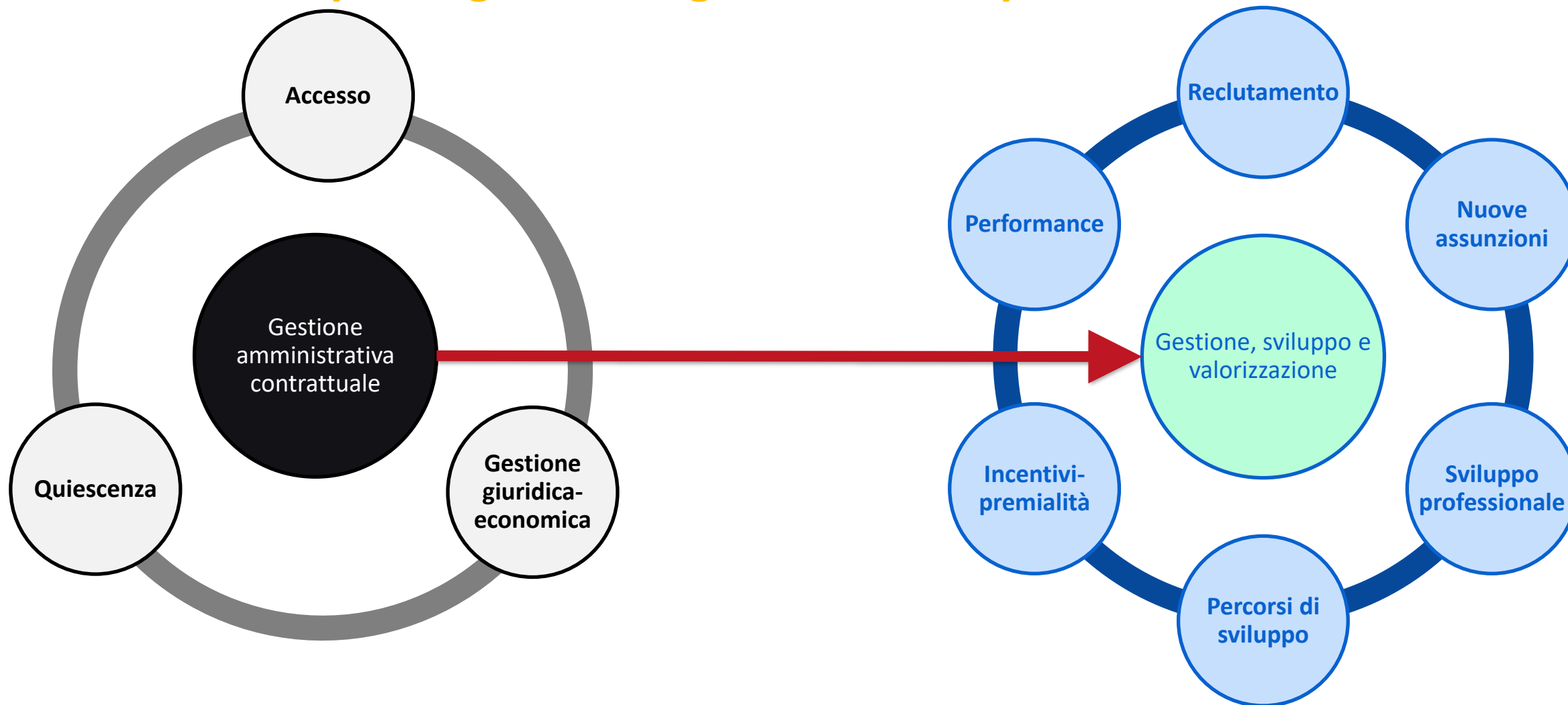
Competenze fra i criteri per l'assegnazione della parte variabile della retribuzione e come leve di gestione e sviluppo del personale in contrattazione integrativa

5

Modello basato sulle competenze come paradigma per la descrizione dei lavori e per la riclassificazione dei profili professionali

Il contesto del lavoro pubblico: il cambio di paradigma nella gestione delle persone

7



Il contesto del lavoro pubblico: il cambio di paradigma nella gestione delle persone

Consapevolezza delle aspettative del ruolo

ottenere feedback e utilizzare strumenti per auto-valutarsi
alimentare il senso di accrescimento professionale

Accesso a percorsi di crescita professionale

sviluppo continuo delle proprie competenze per avanzare professionalmente

Proiezione del capitale intellettuale verso il futuro

attenzione alla crescita delle competenze nel lungo termine
in un contesto in evoluzione

Aumento della flessibilità organizzativa

per facilitare la crescita professionale
del dipendente

Il contesto del lavoro pubblico:

il cambio di paradigma nella gestione delle persone

Si superano le posizioni di lavoro descritte in termini di mansionario
(o compiti da eseguire)

gerarchia

standardizzazione

mansione

compito

esecuzione

prestazione

regolarità

quantità

istruzioni

cooperazione

flessibilità

ruolo

responsabilità

autonomia

risultato

variabilità

qualità

formazione continua

per approdare ad un nuovo sistema fondato sull'analisi del ruolo (in termini di responsabilità, relazioni e risultati) e sull'assessment delle competenze (conoscenze da possedere, capacità di saper fare e comportamenti da assumere)

Il contesto del lavoro pubblico:

il cambio di paradigma nella gestione delle persone

Per raggiungere gli obiettivi dell'amministrazione il titolare di una mansione svolge le attività affidate: ma se si sposta **l'attenzione non solo sul "cosa" deve fare ma anche sul "come"** ciò vada fatto, **non sarà più sufficiente la mera esecuzione**

Entra allora in gioco una componente comportamentale:

il RUOLO

comportamenti richiesti (in termini di attività) e **attesi** (in termini di allineamento alla cultura e ai valori dell'organizzazione) **per poter ricoprire in modo ottimale una posizione**

I "**mattoncini elementari**" che compongono il ruolo sono

le COMPETENZE

ovvero, quel **set di conoscenze tecnico-specialistiche e comportamenti organizzativi attesi** necessari alla copertura del ruolo e che devono essere possedute e utilizzate per raggiungere in modo adeguato gli obiettivi specifici dell'amministrazione

Il contesto del lavoro pubblico

Il cambio di paradigma nella gestione delle persone

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Missione 1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Riforma 2.3: Competenze e carriere

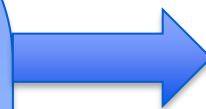
Sub riforma 2.3.1 Riforma del mercato del lavoro della PA

Amministrazione titolare di intervento

PCM - Ministro per la Pubblica Amministrazione

Soggetto Attuatore

FormezPA



Progetto RiVa

Definizione di una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane

Adozione di modello condiviso tra tutte le Amministrazioni per la gestione del capitale umano della PA, basato sulla “centralità delle competenze”



Obiettivo: riforma e sviluppo del mercato del lavoro pubblico

Comparabilità fra i comparti



Progetto RiVa

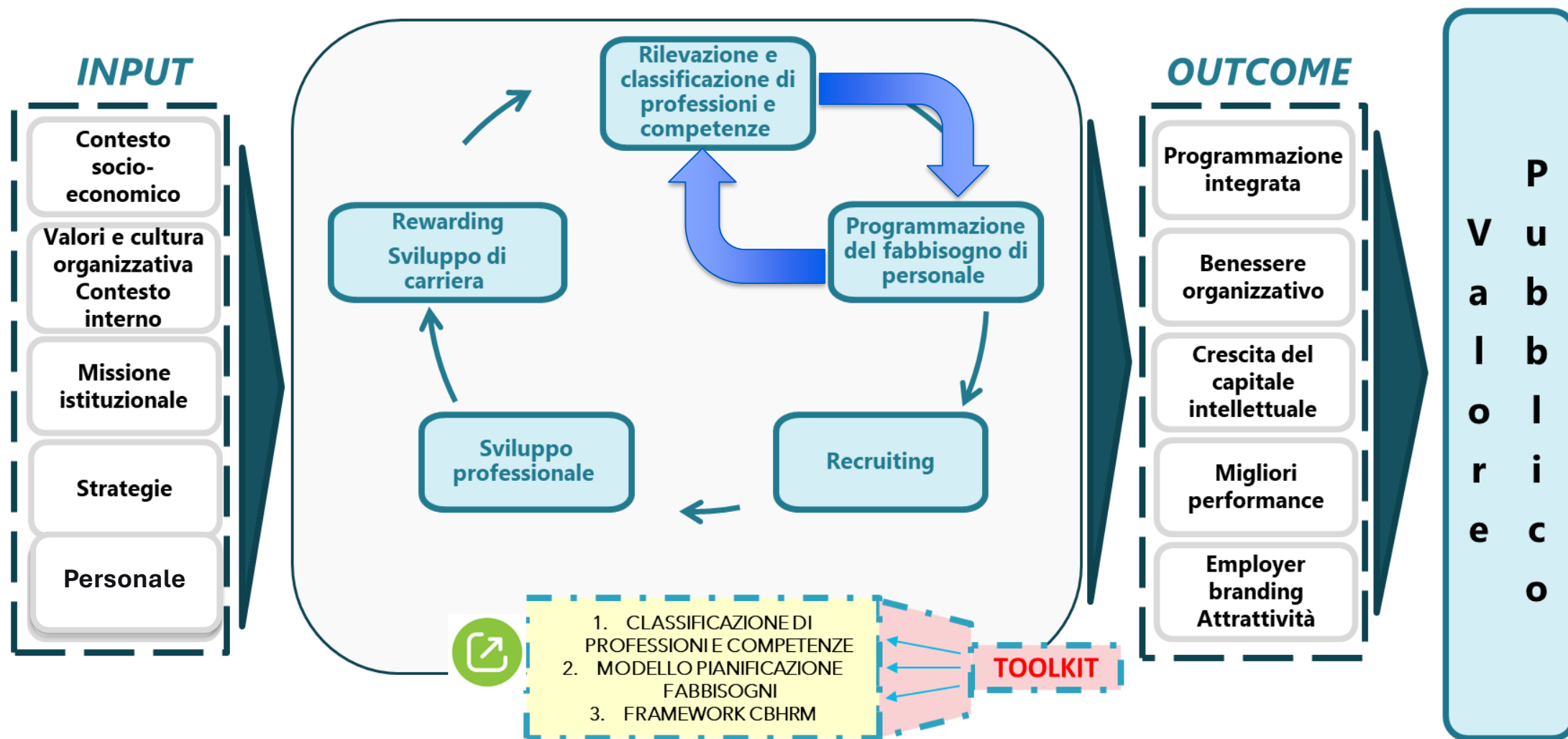
Le amministrazioni aderenti

Tipologia	Tot. Enti
Centrali - EP non economici	7
Regioni - Enti strumentali	14
Province	14
Città Metropolitane	5
Comuni >250.000	7
Università – Enti di ricerca	11
Totali	58

Le 58 amministrazioni aderenti al progetto RiVa

TIPOLOGIA ENTE	DENOMINAZIONE	TIPOLOGIA ENTE	DENOMINAZIONE
AMMINISTRAZIONE CENTRALE	Agenzia delle Entrate	CITTA' METROPOLITANA	NAPOLI
	INPS		Bari
	ACI		Cagliari
	ENAC		Genova
	Interni		Torino
	Ambiente e Sicurezza energetica	PROVINCIA	Lucca
	Lavoro e Politiche sociali		Trento
COMUNE	Perugia		L'Aquila
	Bologna		Biella
	Genova		Campobasso
	Milano		Forlì-Cesena
	Palermo		Foggia
	Venezia		Fermo
	Verona		Monza Brianza
REGIONE	LAZIO		Parma
	PIEMONTE		Salerno
	BASILICATA		Sassari
	CAMPANIA		Taranto
	EMILIA ROMAGNA		Treviso
	LIGURIA	UNIVERSITA RICERCA	CNR
	PUGLIA		L'AQUILA
	SICILIANA		BRESCIA
	TOSCANA		CA' FOSCARI
	VENETO		D'ANNUNZIO CHIETI-PESCARA
	AMAP MARCHE		FIRENZE
	ARPA LOMBARDIA		INSUBRIA
	ARPA MARCHE		LA SAPIENZA
	SARDEGNA		MODENA E REGGIO EMILIA - MORE
			SANNIO
			TORINO

Il framework CBHRM



SISTEMA PROFESSIONALE

ANALISI DEL LAVORO

ANALISI DEL PROFILO

BIBLIOTECA PROFILI

BIBLIOTECA COMPETENZE

PROGRAMMAZIONE FABBISOGNO

BILANCIO DELLE
COMPETENZE

ANALISI
DEGLI SCOSTAMENTI

ASSEGNAZIONE
PROFILI

RECLUTAMENTO

INSERIMENTO

TIROCINI
APPRENDISTATO

PROVE
CONCORSUALI

CRITERI
SELETTIVI

SVILUPPO PROFESSIONALE

PIANI
FORMATIVI

PROGRESSIONI

MOBILITA'

REWARDING

EQUILIBRIO
CASA - LAVORO

FIDELIZZAZIONE
TALENTI

PREMIALITA'
INCENTIVI

BENEFICI

Il Sistema Professionale basato sulle competenze: cos'è

È lo strumento di analisi e classificazione delle professioni che sono previste ed agite all'interno delle Amministrazioni pubbliche

È una rappresentazione dei lavori (ciò che si fa, si deve fare e/o si dovrà fare) e delle competenze che occorrono

È una biblioteca (*library*) di profili e di competenze: si usa ciò che serve, ma fornisce una gamma più ampia

COMPETENZE classificate in DIZIONARI

Competenze
Tecnico
Professionali

Competenze
comportamentali

Competenze
Tecnico
Specialistiche

Il Sistema Professionale basato sulle competenze: cos'è

20

È lo strumento di analisi e classificazione delle professioni che sono previste ed agite all'interno delle Amministrazioni pubbliche

Possiede:

- ☐ **Valenza giuridico-contrattuale**, perché consente la classificazione per area e profilo
- ☐ **Valenza professionale**, perché individua le professioni/job caratteristici dentro ad una organizzazione e ne declina le competenze previste/agite
- ☐ **Valenza organizzativa**, in quanto connesso ai processi/attività agiti all'interno delle Amministrazioni e ai processi/attività che sarà necessario prevedere per il futuro

Il Sistema Professionale: i classificatori



Il Sistema Professionale: i classificatori

LA MATRICE

Dimensioni
Professionali

Famiglie
Professionali

Profili
professionali

Ambiti di Ruolo

I DIZIONARI

Competenze tecnico
professionali

Competenze tecnico
specialistiche

Competenze
comportamentali

Le componenti del Sistema Professionale sono **classificatori**, che:

- ✓ riducono la complessità
- ✓ consentono la rappresentazione complessiva delle professioni
- ✓ rispondono a regole «grammaticali» condivise, che ne consentono l'utilizzo per le diverse politiche
- ✓ permettono la comparabilità e la confrontabilità

Il Sistema Professionale: i Dizionari (*library*) delle competenze

COMPETENZE PROFESSIONALI

Conoscenze necessarie per presidiare i contenuti lavorativi afferenti lo scopo organizzativo e le responsabilità afferenti il profilo/famiglia professionale

✓ *Dizionario competenze tecnico professionali*

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Comportamenti necessari per meglio svolgere i contenuti lavorativi afferenti i profili professionali

✓ *Dizionario competenze comportamentali*

COMPETENZE SPECIALISTICHE

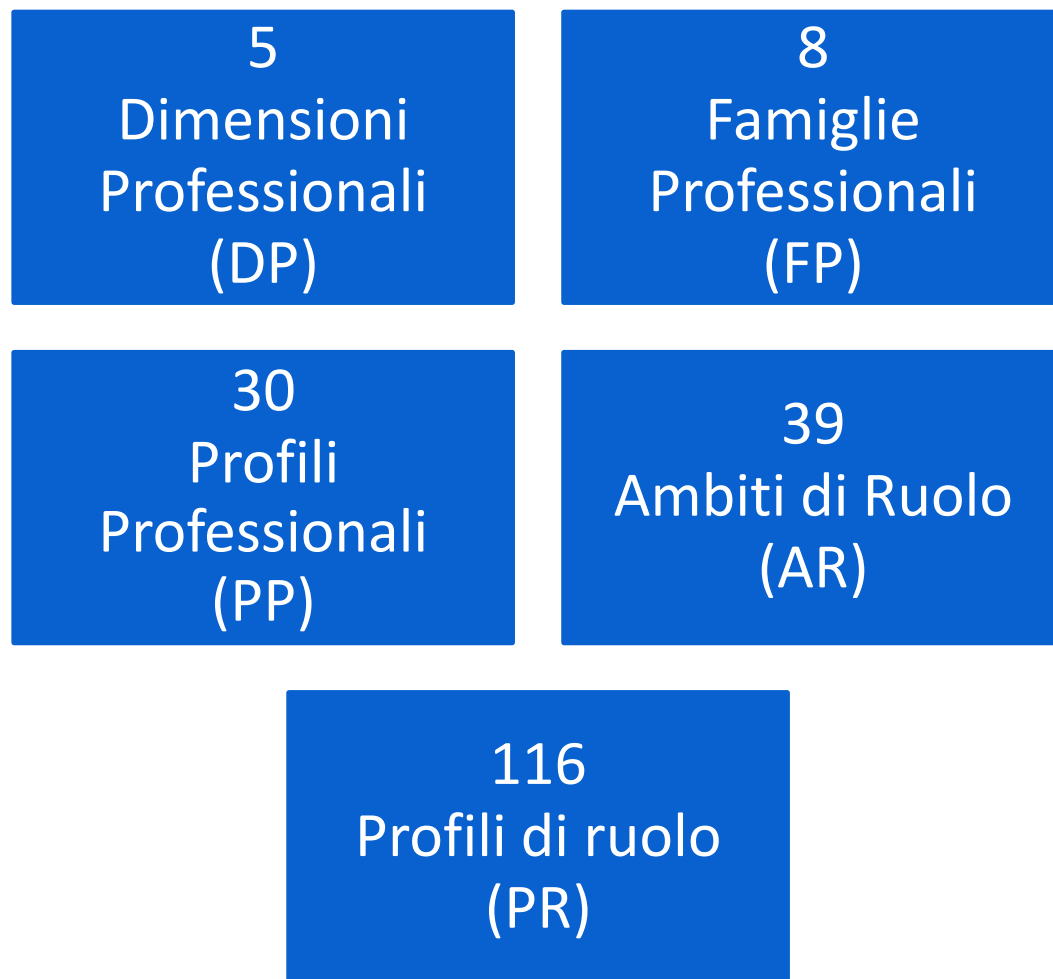
Capacità tecniche specialistiche necessarie per presidiare i contenuti afferenti l'ambito di ruolo

✓ *Dizionario competenze tecnico specialistiche*

Valore della competenza (atteso)

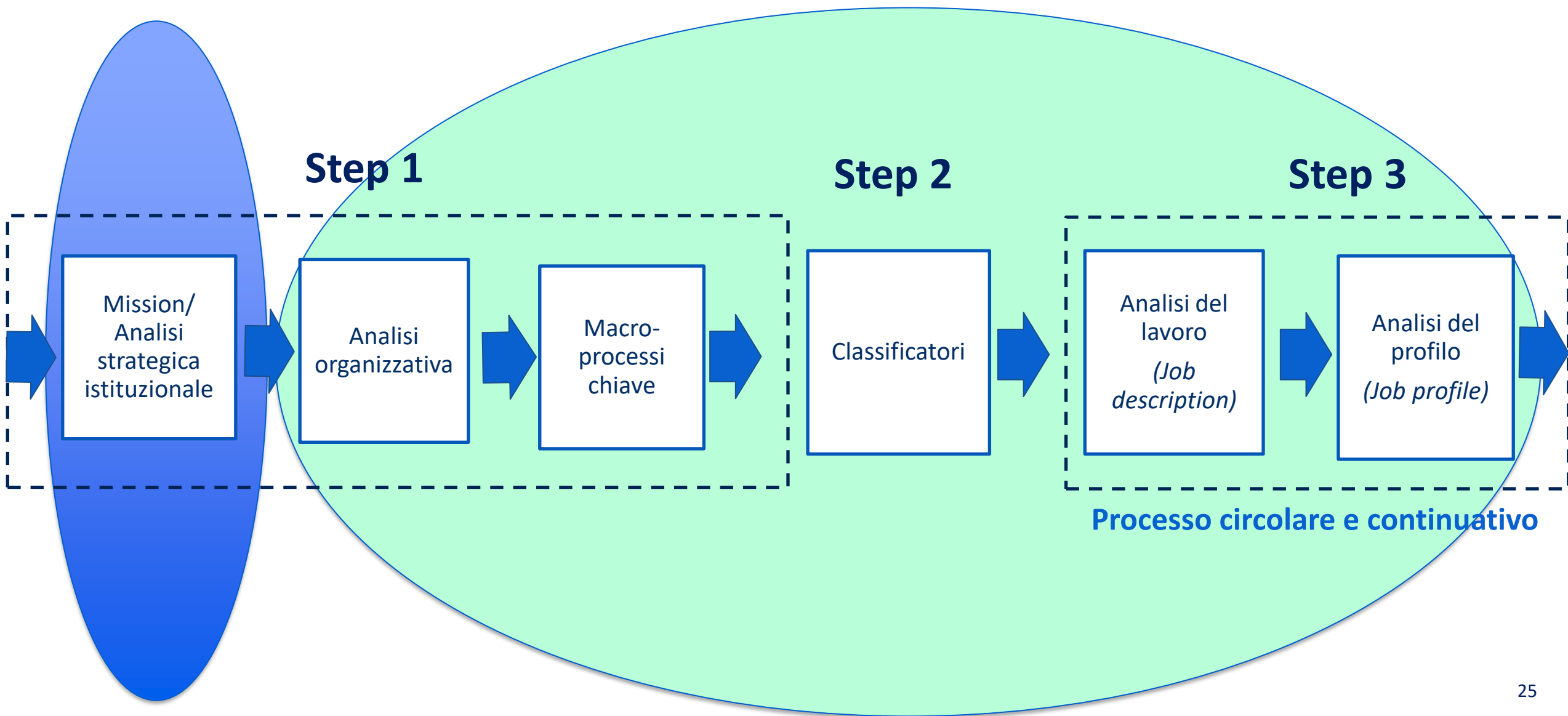
Valore «ideale» che deve essere posseduto per svolgere efficacemente le attività proprie del profilo sulla base di una scala valoriale (*grading*) da 1 a 6

Il Sistema Professionale: la Banca Dati Unica (BDU)



La BDU non è modificabile, ma le amministrazioni potranno arricchirla nel proprio «cono di visibilità», rispettando metodologia e grammatica adottate da RiVa

Il Sistema Professionale: come si costruisce



Il Sistema Professionale basato sulle competenze: un esempio

Quali lavori può svolgere?

Funzionario amministrativo

Esperto/a gare e contratti

Esperto/a pianificazione policy/progetti

Esperto/a attuazione policy/progetti

Esperto/a analisi dati

Esperto/a risk management

Ambiti di Ruolo

Sicurezza urbana

Mobilità e trasporti

Protezione civile e gestione emergenza

Protezione civile e gestione emergenza

Trasparenza e prevenzione corruzione

Cybersecurity

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Profilo Professionale ELL_PP0005

Codice: ELL_PP0005

Nome: ESPERTO/A DI RISK MANAGEMENT

Profilo Cerniera: Sì

Comparto: Enti Locali

Area Contrattuale CCNL: ELL_CCNL001 - FUNZIONARI ED E.Q.

Dimensione Professionale: ELL_DP004 - Governance

Famiglia Professionale: ELL_FP001 - Programmazione e gestione economico - finanziaria

Scopo Organizzativo: Assicura l'identificazione, la mappatura la valutazione e misurazione dei rischi specifici nell'ente per adottare politiche e presidi di controllo e riduzione, in coerenza con i processi e le norme di compliance generale: (es. anticorruzione, conflitto di interesse, sicurezza sul lavoro, privacy, cybersecurity...)

Macro attività caratterizzanti il Profilo Professionale: Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a: - analisi del contesto interno ed esterno al fine di individuare i potenziali rischi (es. relativi a obiettivi, politiche, ...) a supporto delle decisioni - mappatura dei rischi, valutazione e ponderazione degli stessi con l'indicazione delle misure di mitigazione - prevenzione e gestione dei rischi organizzativi generali e specifici e predisposizione delle attività di monitoraggio - adozione presidi di prevenzione del rischio - elaborazione proposte di regolazione e di soft rules interne e codici di condotta - predisposizione report periodici di valutazione della gestione dei rischi - organizzazione delle attività formative per la prevenzione del rischio

Competenze Tecnico Professionali

Codice	Competenza	Grading	Ereditato da
CTP014	Proteggere i dati personali e la privacy	4 - Avanzato possesso della competenza	
CTP018	Normativa in materia di prevenzione della corruzione e disciplina sugli obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici	5 - Eccellente padronanza della competenza	Famiglia Professionale
CTP020	Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA	4 - Avanzato possesso della competenza	
CTP025	Tecniche e strumenti di governance	4 - Avanzato possesso della competenza	Dimensione Professionale
CTP029	Analisi economico - finanziaria	4 - Avanzato possesso della competenza	Famiglia Professionale
CTP034	Analisi e valutazione del rischio	4 - Avanzato possesso della competenza	Dimensione Professionale
CTP037	Monitoraggio	4 - Avanzato possesso della competenza	

Codice	Competenza	Grading	Ereditato da
CTP040	Vigilanza e controllo	4 - Avanzato possesso della competenza	
CTP067	Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	4 - Avanzato possesso della competenza	

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Profilo Professionale ELL_PP0005

Codice: ELL_PP0005

Nome: ESPERTO/A DI RISK MANAGEMENT

Profilo Cerniera: Sì

Comparto: Enti Locali

Area Contrattuale CCNL: ELL_CCNL001 - FUNZIONARI ED E.Q.

Dimensione Professionale: ELL_DP004 - Governance

Famiglia Professionale: ELL_FP001 - Programmazione e gestione economico - finanziaria

Scopo Organizzativo: Assicura l'identificazione, la mappatura la valutazione e misurazione dei rischi specifici nell'ente per adottare politiche e presidi di controllo e riduzione, in coerenza con i processi e le norme di compliance generale: (es. anticorruzione, conflitto di interesse, sicurezza sul lavoro, privacy, cybersecurity...)

Macro attività caratterizzanti il Profilo Professionale: Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a: - analisi del contesto interno ed esterno al fine di individuare i potenziali rischi (es. relativi a obiettivi, politiche, ...) a supporto delle decisioni - mappatura dei rischi, valutazione e ponderazione degli stessi con l'indicazione delle misure di mitigazione - prevenzione e gestione dei rischi organizzativi generali e specifici e predisposizione delle attività di monitoraggio - adozione presidi di prevenzione del rischio - elaborazione proposte di regolazione e di soft rules interne e codici di condotta - predisposizione report periodici di valutazione della gestione dei rischi - organizzazione delle attività formative per la prevenzione del rischio

Competenze Comportamentali

Codice	Competenza	Grading	Ereditato da
CC003	Innovazione	4 - Comportamento agito frequentemente	Famiglia Professionale
CC004	Decisione	4 - Comportamento agito frequentemente	
CC007	Agilità digitale	4 - Comportamento agito frequentemente	Famiglia Professionale
CC009	Iniziativa	4 - Comportamento agito frequentemente	
CC019	Integrazione	4 - Comportamento agito frequentemente	
CC024	Gestione dello stress	5 - Comportamento agito costantemente	
CC027	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	4 - Comportamento agito frequentemente	Dimensione Professionale
CC028	Autocontrollo	4 - Comportamento agito frequentemente	
CC031	Integrità ed etica pubblica	5 - Comportamento agito costantemente	Famiglia Professionale

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Profilo di Ruolo ELL_PP0005-AR001

Codice: ELL_PP0005-AR001

Nome: ESPERTO/A DI RISK MANAGEMENT - Gestione finanziaria e bilancio

Comparto: Enti Locali

Area Contrattuale CCNL: FUNZIONARI ED E.Q.

Dimensione Professionale: ELL_DP004 - Governance

Famiglia Professionale: ELL_FP001 - Programmazione e gestione economico - finanziaria

Macro attività caratterizzanti il Profilo di Ruolo: Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a: - analisi dei mercati finanziari e immobiliari - analisi delle modifiche della normativa finanziaria italiana ed europea - adozione di specifici KPI e KRI per una gestione ottimale dei rischi degli interventi finanziati - predisposizione asset allocation tattica e strategica - monitoraggio andamento dei rendimenti anche attraverso soggetti specializzati - identificazione dei criteri di valutazione per la scelta dei gestori e l'individuazione dei fondi anche nel rispetto dei criteri ESG - rilascio di pareri tecnici in merito alla proposte degli organi di governo in materia di rischio finanziario da investimenti

Competenze Tecnico Specialistiche

Codice	Competenza	Grading
CTS101	Tecniche e strumenti di risk management	5 - Eccellente padronanza della competenza
CTS103	Tecniche e strumenti per la pianificazione degli scenari	4 - Avanzato possesso della competenza
CTS080	Tecniche e strumenti di consultazione banche dati complesse	4 - Avanzato possesso della competenza
CTS081	Disciplina in materia di sicurezza e legalità	4 - Avanzato possesso della competenza
CTS087	Tecniche e strumenti di controllo e vigilanza	4 - Avanzato possesso della competenza

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Il profilo aggiunge le competenze tipiche della F.P. in quanto comuni a tutti i profili che in essa agiscono

ESPERTO/A DI RISK MANAGEMENT	Programmazione e gestione economico-finanziaria	CTP-29 Analisi Economico-finanziaria # CTP – 18 Normativa in materia di prevenzione della corruzione e disciplina sugli obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici #	4 # 5 #	CC-3 Innovazione # CC-31 Integrità ed etica pubblica # CC-7 Agilità digitale #	4 # 5 # 4 #
	Risorse tecnologiche e transizione digitale	CTP-67 Conoscere le tecnologie emergenti per la transizione digitale # CTP – 32 Codice di comportamento dei dipendenti pubblici	4 # 5 #	CC-3 Innovazione # CC-7 Agilità digitale # CC-31 Integrità ed etica pubblica #	3 # 4 # 5 #
	Servizi di funzionamento	CTP- 26 Open government # CTP – 32 Codice di comportamento dei dipendenti pubblici #	4 # 5 #	CC-19 Integrazione # CC-2 Flessibilità # CC-31 Integrità ed etica pubblica # CC-7 Agilità digitale #	4 # 3 # 5 # 4 #
	Regolazione e legale	CTP – 21 Normativa in materia di contrattualistica pubblica # CTP- 2 Diritto Pubblico # CTP – 18 Normativa in materia di prevenzione della corruzione e disciplina sugli obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici #	4 # 3 # 5 #	CC-8 Orientamento al risultato # CC-31 Integrità ed etica pubblica # CC-7 Agilità digitale #	4 # 5 # 4 #
	Governo e sviluppo del territorio	CTP- 56 Gestione di progetti/attività secondo i principi della transizione ecologica # CTP – 18 Normativa in materia di prevenzione della corruzione e disciplina sugli obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici #	4 # 5 #	CC-8 Orientamento al risultato # CC-12 Problem solving # CC-31 Integrità ed etica pubblica # CC-7 Agilità digitale #	3 # 4 # 5 # 4 #

Il Sistema Professionale: l'assessment delle competenze



I dirigenti assegnano i profili di ruolo al personale

Attribuzione dei profili



Il personale si autovaluta sulle competenze del profilo

I dirigenti effettuano etero-valutazione e svolgono eventuali colloqui

Assessment delle competenze



Il personale indica le ulteriori competenze acquisite attraverso la formazione, esperienze, incarichi, ecc.

Mappatura delle ulteriori competenze



Dati funzionali alle scelte delle politiche di gestione e sviluppo del personale

Il Sistema Professionale: la programmazione del fabbisogno

Superamento della logica della sostituzione del turnover 1:1 verso la programmazione delle effettive esigenze di personale («qualitativa»)

Rilevazione dei fabbisogni, anche in funzione dei possibili **scenari futuri**

Ruolo strategico del management nella rilevazione e proposta del fabbisogno di personale

Proposta di un modello multi-attore con ampio coinvolgimento delle strutture organizzative secondo criteri trasparenti e condivisi

Percorso disegnato con ampia flessibilità, in modo da adattarsi all'eterogeneità delle amministrazioni dei diversi comparti

Il Sistema Professionale: la programmazione del fabbisogno

La governance proposta

CABINA DI REGIA

La Direzione Generale, i Direttori delle Strutture Organizzative (SO)* apicali, il vertice politico e la Direzione HR compongono la Cabina di regia, all'interno della quale si raccordano e si integrano le esigenze sulla Programmazione del fabbisogno di personale. *In una ottica più ampia, la Cabina di regia potrebbe essere la sede per la programmazione integrata, come prevista dal PIAO*

DIRIGENTI SO

I Dirigenti/Responsabili delle SO* hanno il compito di esprimere e motivare i propri fabbisogni, secondo i criteri ed il processo adottato dall'ente. *Ogni amministrazione valuterà il livello delle SO da coinvolgere, se di primo livello (SPL) e/o di secondo livello (SSL).*

DIREZIONE HR

La Direzione HR coordina tutte le fasi del processo di Programmazione del fabbisogno. Supporta i Dirigenti nella fase di proposta. Effettua l'istruttoria dei dati e prepara la documentazione per la Cabina di regia. *Nelle amministrazioni di dimensioni significative è auspicabile che la direzione HR sia supportata da un modello «a rete» composto da referenti presso le SO, che fungono da riferimenti stabili funzionali anche per altre policy.*

* Per Direttori, si intendono i dirigenti delle Strutture di Primo Livello (SPL); per Dirigenti/Responsabili si intendono i dirigenti delle Strutture di Secondo Livello (SSL)

Il Toolkit Riva: cosa contiene

**Dizionari di
competenze**

**Banca dati delle
professioni**
(descrizione dei profili
professionali basati sulle
competenze)

**Tool
Assessment
delle
competenze**

**Scheda
competenze
del
dipendente**

**Tool
Programmazione
del fabbisogno di
personale**

Funzionalità trasversali

**Alerting, Survey, FAQ,
News,
Content management**

Reportistica

Funzionalità di AI

✓ I vantaggi dell'approccio per competenze per il management



Facilitazione nel
programmare i
fabbisogni di
competenze del
personale della propria
struttura



Rapidità ed efficacia
nella copertura delle
posizioni di lavoro
adeguate nei processi
di mobilità e
reclutamento



Miglioramento
dell'organizzazione del
lavoro grazie alla
conoscenza delle
competenze del
personale



Miglioramento nei
processi di
misurazione e
valutazione delle
performance del
personale

**Facilitazione dello svolgimento
del ruolo manageriale**

**Facilitazione della gestione e
sviluppo delle risorse umane**

**Accrescimento delle motivazioni
del personale**



Grazie per l'attenzione!