

# Il PIAO e la gestione del capitale umano

Scuola



Francesco Pellecchia

21.11.2022

# Obiettivi

- Presentare la Sezione Organizzazione e Capitale Umano del PIAO
- Ragionare sulla costruzione di un possibile sistema professionale alla luce del nuovo CCNL e delle più recenti Linee di Indirizzo del DFP
- Presentare la sottosezione formazione e gli impatti della stessa anche rispetto alla misurazione della performance individuale

# *Indice*

- La sezione Organizzazione e Capitale Umano
- L'ordinamento professionale
- La formazione e il PIAO
- Spazio al confronto

# La sezione Organizzazione e C.U.

# *Organizzazione e C.U.*

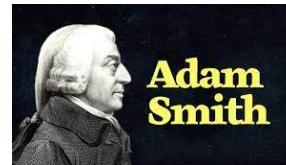
- D.L. 80.2021, art. 6, c. 2:
  - Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:
    - b) **la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi** annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale, correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;

# *Organizzazione e C.U.*



## UN NUOVO ALFABETO PER LA PA

- ▢ **ACCESSO**
  - ▢ **BUONA AMMINISTRAZIONE**
    - FOCUS – IL D.L. SEMPLIFICAZIONI N.76/2020
  - ▢ **CAPITALE UMANO**
  - ▢ **DIGITALIZZAZIONE**



1700 - 1960

Theodore W. Schultz



*le persone che investono nella propria istruzione e formazione costruiscono uno stock di competenze e capacità (un capitale) che frutta a lungo termine.*

## CAPITALE UMANO

- È questo il tema chiave per il futuro del Paese e della nostra Pubblica Amministrazione. Sulle persone si gioca infatti il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese. Centrali sono: **formazione, valorizzazione, organizzazione del lavoro, responsabilità**. Quanto più miglioreremo i percorsi di selezione e reclutamento tanto più efficaci saranno le azioni che metteremo in campo per la formazione, la crescita e la valorizzazione del capitale umano.



# *Organizzazione e C.U.*

Mix di doti, capacità e di competenze individuali innate e di conoscenze acquisite attraverso la formazione, generatore anche di impatti socio-economici



# C.U. economia del sapere

# Organizzazione e C.U.

- D.L. 80.2021, art. 6, c. 2:
  - Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:
    - c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, di cui all'articolo 6 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale, anche tra aree diverse, e le modalità di valorizzazione a tal fine dell'esperienza professionale maturata e dell'accrescimento culturale conseguito anche attraverso le attività poste in essere ai sensi della lettera b), assicurando adeguata informazione alle organizzazioni sindacali;

# Organizzazione e C.U.



Possibilità

Fabbisogno

Finalità



# Organizzazione e C.U.

- Art. 3 del D.L. 80.2021 – Novella TUPI, art. 52, c. 1 bis
  - Le **progressioni all'interno della stessa area** avvengono, con modalità stabilite dalla contrattazione collettiva, in funzione delle capacità culturali e professionali e dell'esperienza maturata e secondo principi di selettività, in funzione della qualità dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso l'attribuzione di fasce di merito.
- **Art. 14 CCNL** – Differenziali stipendiali (ex PEO) per Area in base. **Criteri** selettivi:
  - Valore medio ultime tre valutazioni; ( $\geq 40\%$ )\*
  - Esperienza professionale; ( $\leq 40\%$ )\*
  - Capacità culturali e professionale acquisite nell'ambito dei percorsi formativi.

\*Ponderazione dei criteri in CDI (altri ulteriori criteri)

# Organizzazione e C.U.

- Art. 3 del D.L. 80.2021 – Novella TUPI, art. 52, c. 1 bis
  - Fatta salva una riserva di almeno il 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree e, negli enti locali, anche fra qualifiche diverse, avvengono tramite **procedura comparativa basata** sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni in servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli o competenze professionali ovvero di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area dall'esterno, nonchè sul numero e sulla tipologia de gli incarichi rivestiti.
- Art. 15 CCNL – **Progressione tra le aree**

# Valutazioni

- Art. 9 del D.Lgs. 150.2009
  - c. 2, La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
    - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
    - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
- Art. 19 – **significativa differenziazione dei giudizi**

# CCNL – fase di prima applicazione

- Art. 13, c. 1, Al fine di consentire agli enti di procedere agli adempimenti necessari all'attuazione delle norme di cui al presente Titolo, lo stesso **entra in vigore il 1° giorno del quinto mese successivo alla sottoscrizione definitiva del presente CCNL**. 16.11.2022
- 6. In applicazione dell'art. 52, comma 1-bis, penultimo periodo, del D.Lgs.n.165/2001, al fine di tener conto dell'esperienza e della professionalità maturate ed effettivamente utilizzate dall'amministrazione di appartenenza, **in fase di prima applicazione del nuovo ordinamento professionale e, comunque, entro il termine del 31 dicembre 2025**, la progressione tra le aree può aver luogo con procedure valutative cui sono ammessi i dipendenti in servizio in possesso dei requisiti indicati nella allegata **Tabella C** di Corrispondenza.

(criteri del c. 7: esperienze, titoli studio, competenze)

Progressione tra Aree	Requisiti
da Area degli Operatori all'Area degli Operatori esperti	a) assolvimento dell' <b>obbligo scolastico</b> e almeno 5 anni di esperienza maturata nell'area degli Operatori e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione;
da Area degli Operatori esperti all'Area degli Istruttori	a) diploma di scuola secondaria di secondo grado e almeno 5 anni di esperienza maturata nell'area degli Operatori esperti e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione; oppure b) assolvimento dell' <b>obbligo scolastico</b> e almeno 8 anni di esperienza maturata nell'area degli Operatori esperti e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione;
da Area degli Istruttori all'Area dei Funzionari e dell'elevata qualificazione	a) laurea (triennale o magistrale) e almeno 5 anni di esperienza maturata nell'area degli Istruttori e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione; oppure b) diploma di scuola secondaria di secondo grado ed almeno 10 anni di esperienza maturata nell'area degli Istruttori e/o nella corrispondente categoria del precedente sistema di classificazione.

# Organizzazione e C.U.

Denominazione Ente/Amministrazione			
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti	Amministrazioni con meno di 50 dipendenti
<b>3. SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE CAPITALE UMANO</b>	E		
<b>3.1 Struttura organizzativa</b>	In questa sezione si presenta il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione/Ente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organigramma;</li> <li>• livelli di responsabilità organizzativa, n. di fasce per la gradazione delle posizioni dirigenziali e simili (es. posizioni organizzative) e Modello di rappresentazione dei profili di ruolo come definiti dalle linee guida di cui all'articolo 6-ter, comma 1, del decreto-legislativo 30 marzo 2001, n. 165;</li> <li>• ampiezza media delle unità organizzative in termini di numero di dipendenti in servizio;</li> <li>• altre eventuali specificità del modello organizzativo, nonché gli eventuali interventi e le azioni necessarie per assicurare la sua coerenza rispetto agli obiettivi di valore pubblico identificati.</li> </ul>	SI	SI
<b>3.2 Organizzazione lavoro agile</b>	del In questa sottosezione sono indicati, nonché in coerenza con i contratti, la strategia e gli obiettivi legati allo sviluppo di modelli innovativi di organizzazione del lavoro, anche da remoto (es. lavoro agile e telelavoro).	SI	SI

# Organizzazione e C.U.

- D.M. 132.2022 – Art. 4, Sezione Organizzazione e Capitale umano
- c 1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione:
  - a) **Struttura organizzativa:** in questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dall'Amministrazione e sono individuati gli interventi e le azioni necessarie programmate di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a);

V.P.

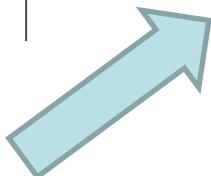
2) le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei **cittadini con disabilità**;

L. 227.2021, Delega al Governo in materia di disabilità

... con riguardo alla riqualificazione dei servizi pubblici in materia di inclusione e accessibilità, fermi restando gli obblighi derivanti dalla normativa vigente: 1) prevedere che presso ciascuna amministrazione possa essere **individuata una figura dirigenziale preposta alla programmazione [partecipativa] strategica della piena accessibilità, fisica e digitale**, delle amministrazioni da parte **delle persone con disabilità**, nell'ambito del piano integrato di attività e organizzazione ...

# Organizzazione e C.U.

Denominazione Ente/Amministrazione			
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti	Amministrazioni con meno di 50 dipendenti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>gli obiettivi all'interno dell'amministrazione, con specifico riferimento ai sistemi di misurazione della performance;</li> <li>i contributi al miglioramento delle performance, in termini di efficienza e di efficacia (es. qualità percepita del lavoro agile; riduzione delle assenze, <i>customer/user satisfaction</i> per servizi campione).</li> </ul>		
3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale	Gli elementi della sottosezione sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentazione della consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente: alla consistenza in termini quantitativi è accompagnata la descrizione del personale in</li> </ul>	SI	SI



# *L'integrazione pianificatoria*

- Art. 6 TUPI:
  - 2. Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicita' e qualita' dei servizi ai cittadini, **le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attivita' e della performance**, nonche' con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter.
- Linee d'Indirizzo 2018:
  - Il piano triennale del fabbisogno deve essere definito in coerenza e a valle dell'attivita' di programmazione complessivamente intesa ...
    - ... deve svilupparsi in maniera coerente con i contenuti e con il **ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio** ...
    - Infine **la pianificazione dei fabbisogni di personale**, in quanto **processo tra i più strategici e rilevanti della gestione delle risorse**, deve essere anche **pienamente coerente**, oltre che con i principi generali di legalità, **con la disciplina in materia di anticorruzione**

# Organizzazione e C.U.

- D.M. 132.2022 – Art. 4, Sezione Organizzazione e Capitale umano
- c 1. La sezione è ripartita nelle seguenti sottosezioni di programmazione:
  - b) Organizzazione del lavoro agile: ...
  - c) **Piano triennale dei fabbisogni di personale:** indica la consistenza di personale al 31 dicembre dell'anno precedente a quello di adozione del Piano, suddiviso per inquadramento professionale e deve evidenziare:
    - 1) la **capacità assunzionale** dell'amministrazione, calcolata sulla base dei vigenti vincoli di spesa; 2) la programmazione delle **cessazioni** dal servizio, effettuata sulla base della disciplina vigente, e la stima dell'**evoluzione** dei fabbisogni di personale in relazione alle scelte in materia di reclutamento, operate sulla base della digitalizzazione dei processi, delle esternalizzazioni o internalizzazioni o dismissioni di servizi, attività o funzioni; 3) **le strategie di copertura del fabbisogno**, ove individuate; 4) **le strategie di formazione** del personale, evidenziando le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale; 5) le situazioni di soprannumero o le **ecedenze** di personale, in relazione alle esigenze funzionali.

# Organizzazione e C.U.

- D.M. 132.2022 – Template PIAO
- **Programmazione strategica delle risorse umane:** il piano triennale del fabbisogno si inserisce a valle dell'attività di programmazione complessivamente intesa e, coerentemente ad essa, è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed alle imprese. Attraverso la giusta allocazione delle persone e delle relative competenze professionali che servono all'amministrazione si può ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e si perseguono al meglio gli obiettivi di valore pubblico e di performance in termini di migliori servizi alla collettività.
- **Obiettivi di trasformazione dell'allocazione delle risorse:** un'allocazione del personale che segue le priorità strategiche, invece di essere ancorata all'allocazione storica, può essere misurata in termini di:
  - modifica della distribuzione del personale fra servizi/settori/aree;
  - modifica del personale in termini di livello / inquadramento;

Competenze e attitudini

DB

Art. 7, c. 6, TUPI

# Organizzazione e C.U.

- D.L. 36.2022 – Decreto PNRR 2

Art. 1. c 1. modifiche all'art. 6-ter TUPI - (**Linee di indirizzo per la pianificazione dei fabbisogni di personale**).

1. Con decreti di natura non regolamentare adottati dal Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono definite, nel rispetto degli equilibri di finanza pubblica, linee di indirizzo per orientare le amministrazioni pubbliche nella predisposizione dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale ai sensi dell'articolo 6, comma 2, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, ((competenze e capacita' del personale)) da assumere anche per sostenere la transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione ((e relative anche a strumenti e tecniche di progettazione e partecipazione a bandi nazionali ed europei, nonche' alla gestione dei relativi finanziamenti)).

# Sondaggio

Alla luce delle previsioni della Riforma Madia – L. 124.2015 e D.Lgs.75.2017 – che aveva previsto il superamento della dotazione organica, la rilevazione delle competenze dei lavoratori pubblici, nonché l'individuazione nei PTFP di nuove figure e competenze professionali, avete già definito l'ordinamento professionale del vostro Ente?

Si

No

# L'ordinamento professionale

Un possibile modello implementabile

# L'ordinamento professionale

- Art. 91 TUEL:
  - c. 1 ... Gli organi di vertice delle amministrazioni locali sono tenuti alla **programmazione triennale del fabbisogno di personale** ...

Ministro per la Pubblica Amministrazione

Il Ministro Il nuovo alfabeto della PA Dipartimento della funzione pubblica

Home > Dipartimento della funzione pubblica > Articoli

## Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA

Registrato presso la Corte dei Conti il 9 luglio 2018 - Reg.ne - Succ 1477 -  
Pubblicata in Gazzetta Ufficiale- Serie Generale n. 173 del 27 luglio  
2018

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/08-05-2018/linee-di-indirizzo-la-predisposizione-dei-piani-dei-fabbisogni-di>

**è fondamentale definire fabbisogni prioritari o emergenti in relazione alle politiche di governo**, individuando le vere professionalità infungibili, non fondandole esclusivamente su **logiche di sostituzione** ma su una maggiore inclinazione e sensibilità verso le **nuove professioni** e relative competenze professionali necessarie per rendere più efficiente e al passo con i tempi l'organizzazione del lavoro e le modalità anche di offerta dei servizi al cittadino attraverso, ad esempio, le nuove tecnologie.

# L'ordinamento professionale



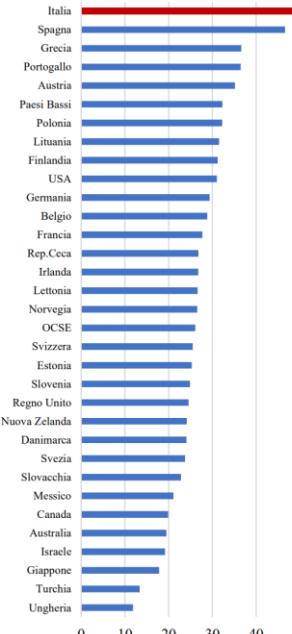
## RELAZIONE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

(redatta ai sensi dell'art. 7, comma 7, del decreto-legge 31 maggio 2021 n. 77,  
convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108)

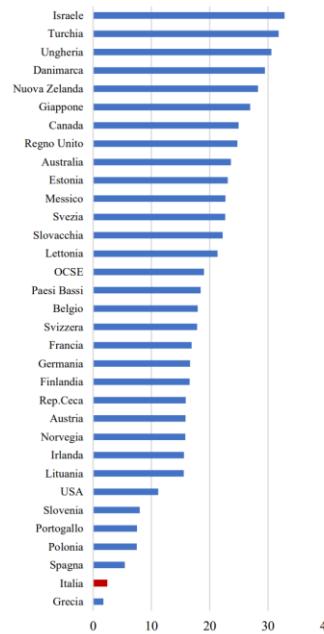


<https://www.corteconti.it/Download?id=ece03c3a-0a39-449a-8d19-3105b75ded32>

DIPENDENTI PUBBLICI CON 55 ANNI O PIÙ  
(PERCENTUALE SU OCCUPATI  
AMMINISTRAZIONI CENTRALI) - 2020



DIPENDENTI PUBBLICI TRA I 18 E I 39 ANNI  
(PERCENTUALE SU OCCUPATI  
AMMINISTRAZIONI CENTRALI) - 2020



# L'ordinamento professionale

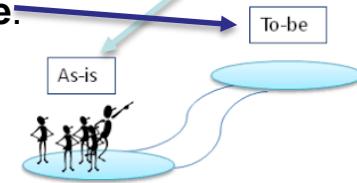
L.I. 2018

Tale processo di indirizzo organizzativo, volto a programmare e definire il proprio bisogno di risorse umane, in **correlazione con i risultati da raggiungere**, in termini di prodotti, servizi, nonche' di **cambiamento dei modelli organizzativi**, e' preceduto da un'analisi degli input della produzione, fondata su metodologie di standardizzazione dei bisogni, quantitativi e qualitativi, valutando opportunamente le **professionalita' presenti e quelle mancanti** e contemplando, all'occorrenza, **ipotesi di conversione professionale**.

The screenshot shows the official gazette of Italy (Gazzetta Ufficiale) with the following details:

- GAZZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA**
- Atto Compiuto, Avviso di rinfresco, Lavori Preparatori, Direttive UE relativa
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA
- DECRETO 22 luglio 2022
- Definizione di linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche. (22A05127) (GU Serie Generale n.215 del 14-09-2022)
- Articoli**: 1, 2, 3
- Allegati**: Linee di indirizzo, Linee di indirizzo
- IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
- di concerto con
- IL MINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE
- Visto il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante «Norme

Mappatura



[https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2022-09-14&atto.codiceRedazionale=22A05127&lenco30giorni=true](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2022-09-14&atto.codiceRedazionale=22A05127&lenco30giorni=true)

# L'ordinamento professionale

14-9-2022

GAZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA

Serie generale - n. 215

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

Nelle linee di indirizzo contenute nel D.M. 8 maggio 2018 si anticipava la necessità che la programmazione dei fabbisogni di personale, nella sua nuova configurazione frutto delle riforma normativa del 2017, dovesse tendere, nella progressiva maturazione dello strumento, alla capacità di individuare figure e competenze professionali idonee ad una pubblica amministrazione moderna, nel rispetto dei principi di merito, trasparenza ed imparzialità, mediante l'introduzione di strumenti in grado di valorizzare le attitudini e le abilità richieste per lo svolgimento delle attività e delle responsabilità da affidare, in aggiunta alle conoscenze.

### ANALISI DEI FABBISOGNI DIMENSIONI

**Quantitativa:** riferita alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla mission dell'amministrazione, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica. Sotto questo aspetto rileva anche la necessità di individuare parametri che consentano di definire un fabbisogno standard per attività omogenee o per processi da gestire.

**Qualitativa:** riferito alle **tipologie di professioni e competenze professionali** meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa, anche tenendo conto delle **professionalità emergenti** in ragione dell'**evoluzione dell'organizzazione del lavoro** e degli **obiettivi da realizzare**.

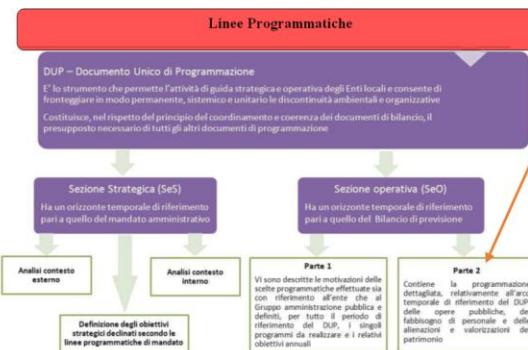
# L'ordinamento professionale

## ANALISI DEI FABBISOGNI DIMENSIONI

**Quantitativa:** riferita alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla **mission** dell'amministrazione, nel **rispetto dei vincoli di finanza pubblica**. Sotto questo aspetto rileva anche la necessità di individuare parametri che consentano di definire un fabbisogno standard per attività omogenee o per processi da gestire.

Come armonizzo PIAO e DUP?  
Cosa programmo nella Parte 2 della SeO?

**Qualitativa:** riferito alle **tipologie di professioni e competenze professionali** meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione stessa, anche tenendo conto delle **professionalità emergenti** in ragione dell'**evoluzione dell'organizzazione del lavoro** e degli **obiettivi da realizzare**.



D.Lgs. 75.2017 – Superamento rigidità dotazione organica

L.I. art. 6 ter TUPI  
Con riferimento all'adozione del Piano triennale dei fabbisogni di personale, si rammenta che, per effetto dell'art. 6 del DL 80/2021, esso è confluito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale strumento unico di coordinamento che mette in correlazione la programmazione dei fabbisogni di risorse umane – espressa in termini di profili professionali e competenze – alla programmazione strategica dell'ente e alle strategie di valorizzazione del capitale umano.

R.U. vs €

L.I. 2018 - Nel PTFP la **dotazione organica** va espressa, quindi, in **termini finanziari**.

La Parte 2 della SeO comprende la programmazione in materia di lavori pubblici, **personale** e patrimonio

La programmazione del fabbisogno di personale che gli organi di vertice degli enti sono tenuti ad approvare, ai sensi di legge, deve assicurare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi compatibilmente con le disponibilità **finanziarie** e i **vincoli di finanza pubblica**

# L'ordinamento professionale

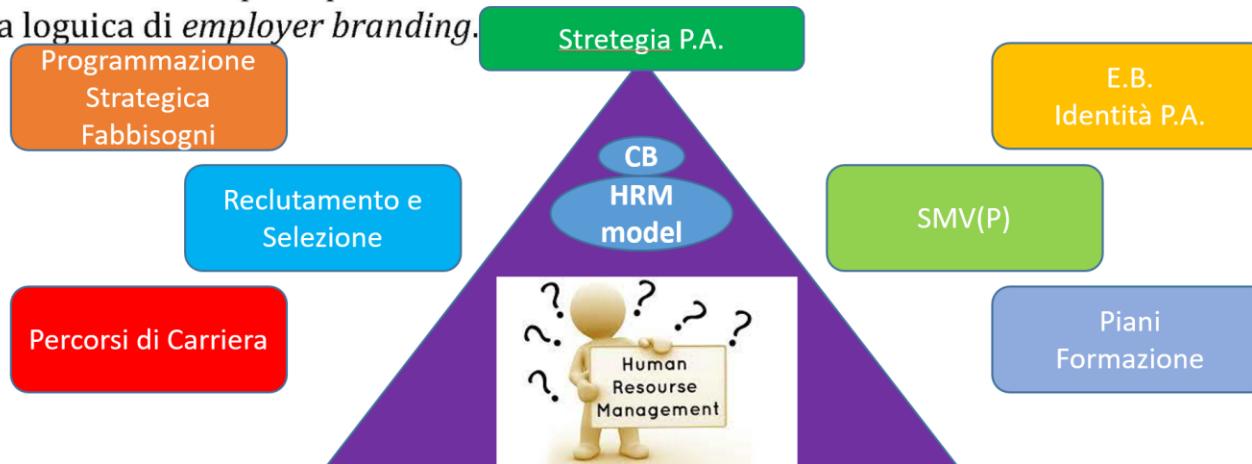
**Qualitativa:** riferito alle tipologie di professionalità e competenze profili tipicamente riscontrate nelle organizzazioni amministrative stessa, anche tenendo conto delle professionalità emergenti in ragione dell'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e degli obiettivi da realizzare.

L'ampio quadro di riforme del lavoro pubblico investe, tra gli altri aspetti, le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici che si saldano, a loro volta, alla formazione e alla riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali, che diventano il contenuto descrittivo delle famiglie professionali e delle singole posizioni di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione. Questo modello, guidando le diverse leve di gestione del personale in coerenza con le prestazioni e con le competenze attese in una amministrazione moderna ed efficiente, funge da *trait d'union* tra riforma del reclutamento, sviluppo delle carriere e formazione



# L'ordinamento professionale

Si rende, dunque, necessario adottare, con la necessaria gradualità, un cambio di paradigma, coniugando la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo volto a non concludere la descrizione del profilo all'assolvimento delle mansioni previste dalla posizione di lavoro che i dipendenti ricoprono al momento di ingresso nel pubblico impiego, bensì a riconoscerne e accompagnarne l'evoluzione, verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio, elementi centrali – questi – anche nel disegnare carriere dinamiche per i più meritevoli e accrescere l'attrattività del lavoro pubblico, in una logica di *employer branding*.



# L'ordinamento professionale



# L'ordinamento professionale

In linea con le traiettorie di cambiamento intraprese presso il settore pubblico dei paesi OCSE<sup>2</sup> e con le indicazioni fornite dalla Commissione Europea<sup>3</sup>, la trasformazione della PA in un insieme di organizzazioni basate sulle competenze (i.e. *competency-based organizations*) si traduce nella necessità di innovare i tradizionali sistemi di amministrazione del personale verso strategie di gestione del pubblico impiego basate sulle competenze (i.e. *competency-based human resource management*), con l'obiettivo di identificare i mestieri e le competenze di cui le persone hanno bisogno per svolgerli in tutte le aree della realtà organizzativa, costruire un framework ed utilizzarlo come base per i processi di reclutamento, selezione, valutazione, premialità, formazione e sviluppo professionale.

Le L.I. rappresentano la  
base del framework

<sup>2</sup> OECD (2017). *Skills for a High Performing Civil Service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>

<sup>3</sup> European Commission (2017). *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*. <https://ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=18576&langId=en>

# L'ordinamento professionale

14-9-2022

GAZETTA UFFICIALE DELLA REPUBBLICA ITALIANA

Serie generale - n. 215

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

**Area/categoria di inquadramento:** è il contenitore giuridico definito dai CCNL a cui corrisponde un livello omogeneo di conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

**Famiglia professionale:** è un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune.

**Profilo professionale:** è l'insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale.

In ultimo, si precisa che, nell'ambito delle linee progettuali del PNRR a titolarità del Dipartimento della funzione pubblica, è previsto lo sviluppo di una strumentazione dedicata (*toolkit*, repertori di competenze, tassonomie, supporto consulenziale per la gestione strategica delle risorse umane) che verrà resa disponibile per l'implementazione sul campo della metodologia illustrata nel documento.

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenza:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

**Compito:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.

# L'ordinamento professionale

- Area/categoria di inquadramento:** è il contenitore giuridico definito dai CCNL a cui corrisponde un livello omogeneo di conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.
- Famiglia professionale:** è un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili da una base professionale e di conoscenze comune.
- Profilo professionale:** è l'insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale.

## AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE

Appartengono a quest'area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi che nel quadro di indirizzi generali, assicurano il presidio di importanti e diversi processi, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, assicurando la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza, il coordinamento delle eventuali risorse affidate, anche attraverso la responsabilità diretta di moduli e strutture organizzative.

Appartengono, altresì, a quest'area i lavoratori che svolgono attività, negli ambiti educativi, dell'insegnamento, della formazione, dell'assistenza della cura diretta all'utenza.

### Specifiche professionali:

- conoscenze altamente specialistiche;
- competenze gestionali e socio-relazionali, adeguate ad affrontare, con elevata consapevolezza critica, problemi di notevole complessità;
- capacità di lavoro in autonomia accompagnata da un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale atta a consentire lo svolgimento di attività di conduzione, coordinamento e gestione di funzioni organizzativamente articolate di significativa importanza e responsabilità e/o di funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico, implicanti anche attività progettuali, pianificatorie e di ricerca e sviluppo;
- responsabilità amministrative e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate, inclusa la responsabilità di unità organizzative; responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni organizzate affidate e/o conseguenti ad espressa delega di funzioni da parte del dirigente in conformità agli ordinamenti delle amministrazioni.

### Requisiti di base per l'accesso:

laurea (triennale o magistrale), eventualmente accompagnata da iscrizione ad albi professionali

## 2) l'individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze professionali;

Si ricorda, inoltre, che nel contratto delle Funzioni centrali le famiglie professionali e le relative competenze professionali sono definite in sede di contrattazione integrativa. Pertanto, le indicazioni recate dalle presenti linee di indirizzo in ordine alle famiglie professionali ed ai relativi contenuti sono finalizzate anche a definire una base metodologica comune a beneficio delle delegazioni datoriali che saranno impegnate nelle contrattazioni integrative presso le amministrazioni.



IPOTESI DI  
CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO  
RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI  
TRIENIO 2019 - 2021  
3. Sono oggetto di confronto, con i soggetti sindacali di cui all'art. 7 comma 2 (Contrattazione collettiva integrativa soggetti e materie):  
a) l'articolazione delle tipologie dell'orario di lavoro, ivi compresa quella a seguito della riduzione dell'orario di lavoro nonché l'articolazione in turni;  
b) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;  
c) l'individuazione dei profili professionali;

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenze:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

**Comitò:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.

Relazione allegata al Conto annuale 2021 (Consuntivo attività)

Area intervento (Servizio)	Descrizione	Prodotti
ricavabile da  GESTIONE ECONOMICA, FINANZIARIA, PROGRAMMAZIONE, PROVVEDITORATO E CONTROLLO DI GESTIONE	Controllo degli atti e della gestione economica ed operativa delle Aziende, delle partecipazioni, delle convenzioni e degli accordi di programma stipulati dal Comune per l'esercizio di funzioni pubbliche. Formazione e gestione del bilancio e del conto del patrimonio, nonché rilevazione e registrazione dei dati di natura economico-finanziaria.	

Acquisizione, mantenimento ed alienazione di beni patrimoniali e gestione delle modifiche del loro stato giuridico. Gestione dell'albo dei fornitori, dei rapporti con i fornitori stessi e del processo di acquisizione dei beni, attrezzature e prestazioni necessarie al funzionamento del Comune quali: determinazione di fabbisogni e piani di approvvigionamento, stipula e approvazione contratti d'acquisto, gestione convenzioni, appalti e gare.

[https://www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/CIRCOLARI/2022/16/Circolare-del-31-marzo-2022-n-16.pdf](https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/CIRCOLARI/2022/16/Circolare-del-31-marzo-2022-n-16.pdf)

[https://www.rgs.mef.gov.it/\\_Documenti/VERSIONE-I/CIRCOLARI/2022/16/Allegato-Istruzioni-di-compilazione.pdf](https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/CIRCOLARI/2022/16/Allegato-Istruzioni-di-compilazione.pdf)

# L'ordinamento professionale

**Area/categoria di inquadramento:** è il contenitore giuridico definito dai CCNL a cui corrisponde un livello omogeneo di conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

**Famiglia professionale:** è un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune.

**Profilo professionale:** è l'insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale.

2) l'individuazione delle famiglie professionali e delle relative competenze professionali;



IPOTESI DI  
CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO  
RELATIVO AL PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI LOCALI

TRIENNIO 2019 - 2021

3. Sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali di cui all'art. 7 commi 1, 2 e 3 della legge 11 aprile 2008, n. 106:  
 a) l'attivazione delle tipologie dell'orario di lavoro, ivi compresa quella a seguito della riduzione dell'orario di lavoro nonché l'articolazione in turni;  
 b) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;  
 c) l'individuazione dei profili professionali.

## AREA DEI FUNZIONARI E DELLA ELEVATA QUALIFICAZIONE

Appartengono a quest'area i lavoratori strutturalmente inseriti nei processi amministrativi-contabili e tecnici e nei sistemi di erogazione dei servizi che nel quadro di indirizzi generali, assicurano il presidio di importanti e diversi processi, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, assicurando la qualità dei servizi e dei risultati, la circolarità delle comunicazioni, l'integrazione/facilitazione dei processi, la consulenza, il coordinamento delle eventuali risorse affidate, anche attraverso la responsabilità diretta di moduli e strutture organizzative.

Appartengono, altresì, a quest'area i lavoratori che svolgono attività, negli ambiti educativi, dell'insegnamento, della formazione, dell'assistenza della cura diretta all'utenza.

### Specifiche professionali:

- conoscenze altamente specialistiche;
- competenze gestionali e socio-relazionali, adeguate ad affrontare, con elevata consapevolezza critica, problemi di notevole complessità;
- capacità di lavoro in autonomia accompagnata da un grado elevato di capacità gestionale, organizzativa, professionale atta a consentire lo svolgimento di attività di conduzione, coordinamento e gestione di funzioni organizzativamente articolate di significativa importanza e responsabilità e/o di funzioni ad elevato contenuto professionale e specialistico, implicanti anche attività progettuali, pianificatorie e di ricerca e sviluppo;
- responsabilità amministrative e di risultato, a diversi livelli, in ordine alle funzioni specialistiche e/o organizzative affidate, inclusa la responsabilità di unità organizzative; responsabilità amministrative derivanti dalle funzioni organizzate affidate e/o conseguenti ad expressa delega di funzioni da parte del dirigente in conformità agli ordinamenti delle amministrazioni.

### Requisiti di base per l'accesso:

laurea (triennale o magistrale), eventualmente accompagnata da iscrizione ad albi professionali

Si ricorda, inoltre, che nel contratto delle Funzioni centrali le famiglie professionali e le relative competenze professionali sono definite in sede di contrattazione integrativa. Pertanto, le indicazioni recate dalle presenti linee di indirizzo in ordine alle famiglie professionali ed ai relativi contenuti sono finalizzate anche a definire una base metodologica comune a beneficio delle delegazioni datoriali che saranno impegnate nelle contrattazioni integrative presso le amministrazioni.

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenza:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

**Compito:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.

## Esemplificazione dei profili:

TAG

farmacista, psicologo, ingegnere, architetto, geologo, avvocato, coordinatore pedagogico, specialista in attività culturali, orientatori politiche attive del lavoro specialista dell'area della vigilanza, specialista informatico, specialista in attività amministrative e contabili, specialista in materie giuridiche, specialista della transizione digitale, specialista della transizione ecologica, giornalista pubblicista, specialista nei rapporti con media (settore informazione) e specialista della comunicazione istituzionale (settore comunicazione), specialista in attività socio assistenziali, assistente sociale, personale infermieristico e della riabilitazione, tecnico della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro (secondo le definizione dei Decreti del Ministero della Sanità), educatore, docente, insegnante, educatori professionali socio pedagogici ed educatori professionali socio sanitari, ispettore fitosanitario.

# L'ordinamento professionale

**Area/categoria di inquadramento:** è il contenitore giuridico definito dai CCNL a cui corrisponde un livello omogeneo di conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative.

**Famiglia professionale:** è un ambito professionale omogeneo caratterizzato da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comune.

**Profilo professionale:** è l'insieme delle attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale.

## Art. 12 Classificazione

1. Il sistema di classificazione è articolato in quattro aree che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali denominate, rispettivamente:

- Area degli Operatori;
- Area degli Operatori esperti;
- Area degli Istruttori;
- Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione.

PROFILO PROFESSIONALI	
AREA-FAMIGLIA PROFESSIONALE	
Programmazione	P1
Governance	P1
Attuazione	P1
Monitoraggio/Valutazione	P2
Comunicazione	P2
	P3
	P3
	P3

ESPERTI DI ANALISI DI POLICY

ESPERTO DI PROGETTAZIONE TECNICA

ESPERTO DI PIANIFICAZIONE DI POLICY



RiformAttiva  
COMPETENZE

# L'ordinamento professionale

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenza:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

\* **Compito:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.

## SCHEDA N.1 PROFILO PROFESSIONALE TRASVERSALE

Categoria contrattuale: D

Area professionale: Cod\_Programmazione

Profilo: P1\_ esperto di analisi di policy

### Descrizione Profilo

Contribuisce alla definizione delle politiche e delle strategie dell'ente, supportando i processi decisionali per mezzo di attività di analisi, ricerca e sistematizzazione di dati e informazioni rilevanti. Contribuisce all'analisi delle politiche attuate al fine di fornire dati, informazioni e orientamenti per la programmazione e/o riprogrammazione delle attività.

### Attività caratterizzanti il profilo:

- \* Contribuisce all'analisi, raccolta e organizzazione di informazioni e dati statistici al fine di supportare i processi decisionali, fornire input nella pianificazione delle attività e identificare possibili soluzioni riferibili a situazioni di particolare complessità
- \* Presidia il processo di elaborazione di documenti, report di contesto, analisi, anche attraverso focus group, ai fini della realizzazione delle attività di analisi
- \* Si interfaccia con gli stakeholders istituzionali, le associazioni di categoria e le autorità competenti relativamente ai processi di *data collection*
- \* Propone e supporta l'adozione di una o più soluzioni sulla base dei risultati delle attività di analisi, confronto e ascolto effettuate
- \* Affianca i propri superiori nella valutazione dell'efficacia ed efficienza delle politiche attuate\*
- \* Condivide le informazioni rilevanti e pertinenti con gli stakeholder e la comunità di riferimento

# L'ordinamento professionale

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenza:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

**Compito:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali \*

## Dizionario delle competenze

Competenze tecniche - professionali di base caratterizzanti il profilo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CTP 24	Gestione documentale	3
CTP 28	Analisi economico-finanziaria	3
CTP 31	Analisi e valutazione rischio	3
CTP 32	Gestione e attuazione di progetti e attività complesse	3
CTP 38	Metodologie di raccolta, archiviazione e elaborazione di database	4
CTP 41	Strumenti e tecnologie informatiche	2
CTP 44	Lingua inglese	2

Competenze comportamentali caratterizzanti il profilo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CC1	Approccio strategico e pensiero prospettico	3
CC6	Qualità ed accuratezza	3
CC7	Orientamento al risultato	3
CC10	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	4
CC24	Consapevolezza organizzativa del proprio ruolo	3

* Area cognitiva	Area realizzativa	Area relazionale	Area personale
CC1. Approccio strategico e pensiero prospettico	CC7. Orientamento al risultato	CC15. Comunicazione ed ascolto	CC21. Gestione dello stress
CC2. Flessibilità	CC8. Iniziativa	CC16. Parlare in pubblico	CC22. Energia e motivazione
CC3. Innovazione	CC9. Leadership	CC17. Integrazione	CC23. Autoefficacia personale
CC4. Decisione	CC10. Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	CC18. Negoziazione	CC24. Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo
CC5. Apertura al cambiamento	CC11. Lavorare in team	CC19. Orientamento agli utenti/clienti	CC25. Autocontrollo
CC6. Qualità ed accuratezza	CC12. Problem solving	CC20. Anticipazione e gestione del conflitto	CC26. Sviluppo professionale
	CC13. Programmazione del lavoro e gestione del team		
	CC14. Orientamento al lavoro agile		

# L'ordinamento professionale

**Dizionario delle competenze**

Area cognitiva	Area realizzativa	Area relazionale	Area personale
CC1. Approccio strategico e pensiero prospettico	CC7. Orientamento al risultato	CC15. Comunicazione ed ascolto	CC21. Gestione dello stress
CC2. Flessibilità	CC8. Iniziativa	CC16. Parlare in pubblico	CC22. Energia e motivazione
CC3. Innovazione	CC9. Leadership	CC17. Integrazione	CC23. Autocertificazione personale
CC4. Cognizione	CC10. Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	CC18. Negoziazione	CC24. Condaginavolezza organizzativa e del proprio ruolo
CC5. Aderenza al cambiamento	CC11. Lavorare in team	CC19. Orientamento agli utenti/clienti	CC25. Autocontrollo
CC6. Qualità ed accuratezza	CC12. Problemi solving	CC20. Anticipazione e gestione del conflitto	CC26. Sviluppo professionale
	CC13. Programmazione del lavoro e gestione del team		
	CC14. Orientamento al lavoro agile		

CC1 | Approccio strategico e pensiero prospettico | 3

**Grading**

Grading	Descrittore
1	Possesso della competenza limitata agli elementi di base. Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità
2	Discreto possesso della competenza. Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi
3	Possesso ampio ed approfondito della competenza. Capacità di applicazione in contesti di rilevante complessità oltre che di trasferimento ad altri Specialista della competenza e punto di riferimento professionale.
4	Capacità di applicazione in tutti i contesti con ampio margine di autonomia, anche in termini di innovazione e sviluppo della competenza o delle sue applicazioni

**Descrizione**

Codice	Area	Competenza	Descrizione
CC-1	Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	Avere una visione sistematica ed integrata dell'organizzazione, saper leggere il contesto e comprendere gli scenari in atto. Sviluppare una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare. Rendere coerente i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.

**Descrittori comportamentali**

1. Legge il contesto e comprende l'evoluzione degli scenari in atto
2. Coniuga le strategie organizzative dell'ente all'evoluzione degli scenari
3. Svolge il proprio lavoro in coerenza con le linee strategiche dell'ente
4. Si mantiene informato sistematicamente sulle linee strategiche dell'ente
5. Utilizza tecniche e metodologie per elaborare alternative possibili e coerenti con lo scenario di riferimento
6. Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione ed i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare

# L'ordinamento professionale

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenza:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

**Compito:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.

Competenze tecniche - professionali di base caratterizzanti il profilo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CTP 24	Gestione documentale	3
CTP 28	Analisi economico-finanziaria	3
CTP 31	Analisi e valutazione rischio	3
CTP 32	Gestione e attuazione di progetti e attività complesse	3
CTP 38	Metodologie di raccolta, archiviazione e elaborazione di database	4
CTP 41	Strumenti e tecnologie informatiche	2
CTP 44	Lingua inglese	2

Competenze comportamentali caratterizzanti il profilo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CC1	Approccio strategico e pensiero prospettico	3
CC6	Qualità ed accuratezza	3
CC7	Orientamento al risultato	3
CC10	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	4
CC24	Consapevolezza organizzativa del proprio ruolo	3

TECNICA  
AMMINISTRATIVA

CTP 22	Redazione atti amministrativi
CTP 23	Organizzazione del lavoro
CTP 24	Gestione documentale
25	Tecniche e strumenti di governance

Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo di analisi e gestione del flusso documentale, di costruzione di strutture e indici di archiviazione, di gestione di archivi, anche digitali, e conservazione della documentazione

# L'ordinamento professionale

AREA-FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO PROFESSIONALI	AO1 Servizi Interni di supporto	AO2 Risorse economiche e finanziarie	AO3 Risorse umane	AO4 Sistemi informativi	AO5 Cultura, turismo, attrattività territoriale	AO6 Competitività , sviluppo produttivo, lavoro	AO7 Istruzione e Formazione	AO8 Sicurezza e legalità	AO9 Welfare e salute	AO10 Ambiente e territorio	AO11 Infrastrutture e mobilità	AO12 Urbanistica	AO13 Protezione civile e gestione emergenze	AO14 Comunicazione istituzionale	AO15 Coesione sociale e diritti	AO 16 Patrimonio e manutenzione	AO 17 Fondi Strutturali
Programmazione	P1 <i>Esperto di analisi di policy</i>			X		X	X	X		X	X	X	X			X		
Governance																		
Attuazione	P2 <i>Esperto di progettazione tecnica</i>				X							X	X	X	X	x		
Monitoraggio/Valutazione																		
Comunicazione																x		

Omogenee per profilo

Competenze tecniche - professionali di base caratterizzanti il profilo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CTP 24	Gestione documentale	3
CTP 28	Analisi economico-finanziaria	3
CTP 31	Analisi e valutazione rischio	3
CTP 32	Gestione e attuazione di progetti e attività complesse	3
CTP 38	Metodologie di raccolta, archiviazione e elaborazione di database	4
CTP 41	Strumenti e tecnologie informatiche	2
CTP 44	Lingua inglese	2

Competenze comportamentali caratterizzanti il profilo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CC1	Approccio strategico e pensiero prospettico	3
CC6	Qualità ed accuratezza	3
CC7	Orientamento al risultato	3
CC10	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	4
CC24	Consapevolezza organizzativa di proprio ruolo	3

Specifiche per ambito organizzativo

Profilo: «Cod\_P1 » « Esperto analistico di policy »  
 Ambito organizzativo: «AO5» «Cultura, turismo, attrattività territoriale»

Arre di responsabilità del profilo:

\* competenze

Raccoglie, organizza e analizza informazioni e dati statistici riguardanti il settore del turismo e quello della cultura al fine di supportare i processi decisionali e fornire input nella pianificazione e attuazione delle attività di promozione della filiera integrata

Contribuisce alla redazione dei documenti programmatici, fornendo dati, informazioni e report di contesto interne alla promozione del patrimonio culturale materiale e immateriale, oltre che del settore turistico

Si interfaccia con i referenti interni relativamente ai processi di data collection

Collabora, con altri soggetti istituzionali e non, alla valutazione dell'efficacia delle politiche e degli strumenti di promozione e valorizzazione del territorio, quali, ad es., i piani strategici di sviluppo culturale, fornendo dati, informazioni e report di contesto

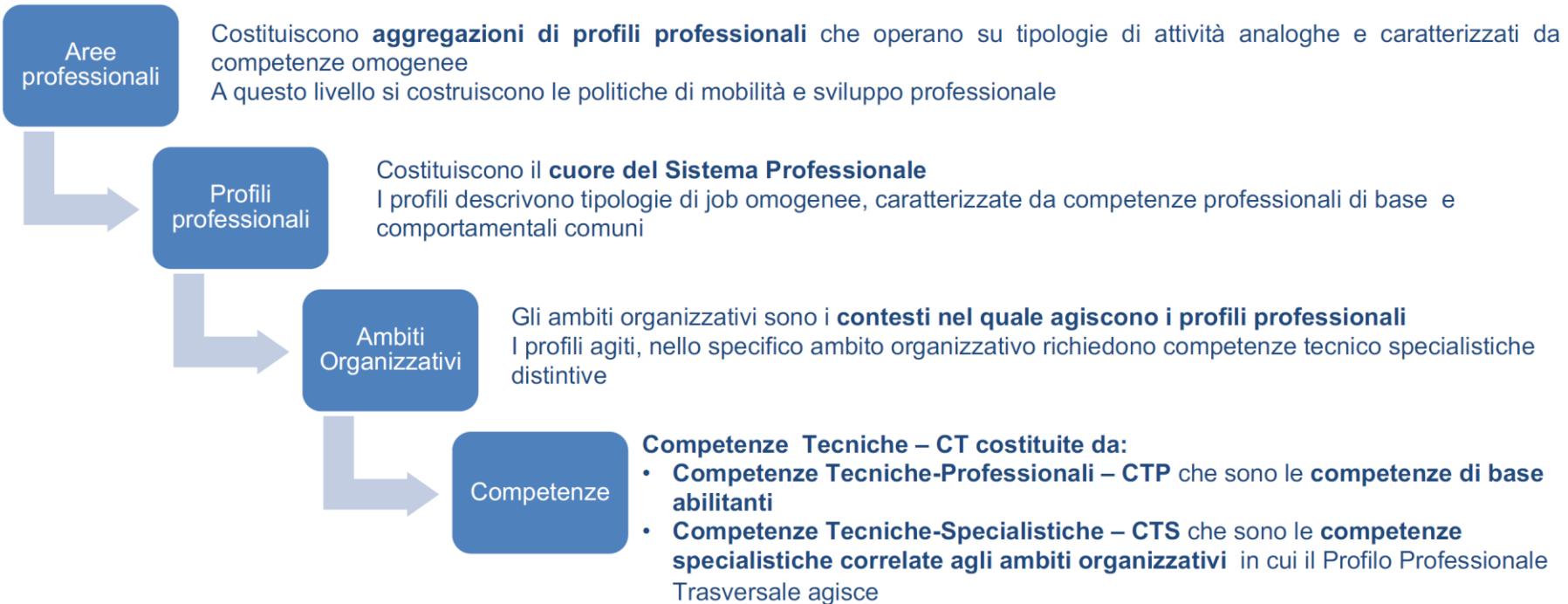
## Profilo di ruolo

Codice	Competenza	Grading (1-4)
CTS 1	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per sistema turistico	2
CTS 2	Disciplina in materia di turismo	3
CTS 3	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi relativi al patrimonio culturale/museale	2
CTS 28	Tecniche e strumenti di programmazione dello sviluppo territoriale	3
CTS 29	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per il sistema produttivo	3
CTS 30	Marketing territoriale	3
CTS 66	Rilevazione e raccolta dati a fini statistici	3
CTS 72	Tecniche e strumenti di consultazione banche dati complesse	3
CTS 73	Tecniche e strumenti di rilevazione, analisi e valutazione dei fabbisogni del contesto territoriale	4

# L'ordinamento professionale

AREA-FAMIGLIA PROFESSIONALE	PROFILO PROFESSIONALI	AO1 Servizi Interni di supporto	AO2 Risorse economiche e finanziarie	AO3 Risorse umane	AO4 Sistemi informativi	AO5 Cultura, turismo, attrattività territoriale	AO6 Competitività, sviluppo produttivo, lavoro	AO7 Istruzione e Formazione	AO8 Sicurezza e legalità	AO9 Welfare e salute	AO10 Ambiente e territorio	AO11 Infrastrutture e mobilità	AO12 Urbanistica	AO13 Protezione civile e gestione emergenze	AO14 Comunicazione Istituzionale	AO15 Coesione sociale e diritti	AO 16 Patrimonio e manutenzione	AO 17 Fondi Strutturali																													
Programmazione Governance Attuazione Monitoraggio/Valutazione Comunicazione	P1 <i>Esperto di analisi di policy</i>			X		X		X		X	X	X	X			X																															
	P2 <i>Esperto di progettazione tecnica</i>				X												X																														
AMBITI	<b>CATALOGO DELLE COMPETENZE</b> <b>COMPETENZE TECNICO SPECIALISTICHE</b>																																														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>COD</th> <th>TITOLO</th> <th>Grading (1-4)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CTS 1</td> <td>Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per sistema turistico</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>CTS 2</td> <td>Disciplina in materia di turismo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CTS 3</td> <td>Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi relativi al patrimonio culturale/museale</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>CTS 28</td> <td>Tecniche e strumenti di programmazione dello sviluppo territoriale</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CTS 29</td> <td>Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per il sistema produttivo</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CTS 30</td> <td>Marketing territoriale</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CTS 66</td> <td>Rilevazione e raccolta dati a fini statistici</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CTS 72</td> <td>Tecniche e strumenti di consultazione banche dati complesse</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CTS 73</td> <td>Tecniche e strumenti di rilevazione, analisi e valutazione dei fabbisogni del contesto territoriale</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>																		COD	TITOLO	Grading (1-4)	CTS 1	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per sistema turistico	2	CTS 2	Disciplina in materia di turismo	3	CTS 3	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi relativi al patrimonio culturale/museale	2	CTS 28	Tecniche e strumenti di programmazione dello sviluppo territoriale	3	CTS 29	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per il sistema produttivo	3	CTS 30	Marketing territoriale	3	CTS 66	Rilevazione e raccolta dati a fini statistici	3	CTS 72	Tecniche e strumenti di consultazione banche dati complesse	3	CTS 73	Tecniche e strumenti di rilevazione, analisi e valutazione dei fabbisogni del contesto territoriale
COD	TITOLO	Grading (1-4)																																													
CTS 1	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per sistema turistico	2																																													
CTS 2	Disciplina in materia di turismo	3																																													
CTS 3	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi relativi al patrimonio culturale/museale	2																																													
CTS 28	Tecniche e strumenti di programmazione dello sviluppo territoriale	3																																													
CTS 29	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per il sistema produttivo	3																																													
CTS 30	Marketing territoriale	3																																													
CTS 66	Rilevazione e raccolta dati a fini statistici	3																																													
CTS 72	Tecniche e strumenti di consultazione banche dati complesse	3																																													
CTS 73	Tecniche e strumenti di rilevazione, analisi e valutazione dei fabbisogni del contesto territoriale	4																																													
CULTURA E TURISMO	CTS 1	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi per sistema turistico	<p>CTS 1 - Capacità di adottare tecniche e strumenti per definire la programmazione dei servizi per la valorizzazione e la promozione del sistema turistico sulla base dei fabbisogni del contesto, delle risorse disponibili, delle possibili fonti di finanziamento e di organizzarne i servizi e le relative fasi sulla base delle tipologie di destinatari, dei canali di erogazione e delle tipologie di risorsa</p>																																												
	CTS 2	Disciplina in materia di turismo																																													
	CTS 3	Tecniche e strumenti di programmazione e gestione servizi relativi al patrimonio culturale/museale																																													
	CTS 4	Tecniche e strumenti di gestione del patrimonio bibliotecario e archivistico regionale																																													
																																															
<p><b>Competenza funzionale a realizzare obiettivi di VP</b></p>																																															

# L'ordinamento professionale



# L'ordinamento professionale

-  P1 Esperto analisi policy\_uv2 .docx
-  P1 Esperto statistico.docx
-  P2 Esperto progettazione tecnica\_upi.docx
-  P2 Esperto progettazione tecnica\_uv.docx
-  P3 Esperto pianificazione policy completo\_upi.docx
-  P3 Esperto pianificazione policy completo\_uv.docx
-  P4 Esperto pianificazione finanziaria completo\_uv2.docx
-  P5 Esperto di gestione progetti complessi\_uv2.docx
-  P6 Esperto gestione servizi\_reti\_infrastrutture\_uv2.docx
-  P7 esperto amministrativo completo\_uv.docx
-  P8\_Esperto gare e contratti\_upi.docx
-  P8\_Esperto gare e contratti\_uv.docx
-  P9 esperto economico finanziario completo uv2.docx
-  P10 Esperto controllo\_uv.docx
-  P11 Esperto valutazione pr le.docx
-  P11 Esperto valutazione\_uv2.docx
-  P12 Esperto comunicazione istituzionale\_uv2.docx
-  P13 Esperto Digital Innovation\_upi.docx
-  P13 Esperto Digital Innovation\_uv.docx

**Profilo di ruolo:** è la descrizione delle finalità, responsabilità e competenze che caratterizzano un determinato ruolo.

**Profilo di competenza:** insieme delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo, descritte rispetto ad un modello di riferimento.

**Compito:** singola attività svolta per il raggiungimento di un risultato;

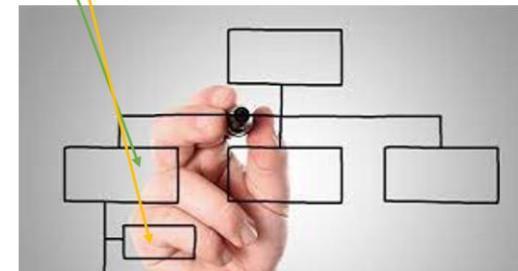
**Mansione:** insieme di compiti (più o meno omogenei) che connotano lo spazio organizzativo affidato ad una persona;

**Posizione:** il punto occupato dal titolare di una mansione nella struttura organizzativa;

**Ruolo:** il comportamento atteso dalla persona cui è affidata una posizione;

**Struttura:** insieme delle posizioni contenute nell'organizzazione;

**Competenze:** è l'insieme di conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali.



# Sondaggio

Il modello di costruzione del sistema professionale presentato potrebbe essere adattato alle esigenze del vostro Ente?

Si

No

# *Il PTFP*

MEF - RGS - Prot. 164196 del 10/06/2022 - U

CIRCOLARE N. 25



DIPARTIMENTO DELLA RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO  
ISPETTORATO GENERALE PER GLI ORDINAMENTI DEL PERSONALE  
I.L'ANALISI DEI COSTI DEL LAVORO PUBBLICO  
UFFICIO III, XIV

Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri -  
Segretario generale  
Ai tutti i Ministeri  
- Gabinetto  
- Direzione generale affari generali e del personale  
Al Direttore dell'Agenzia del Domani  
Al Direttore dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli  
Al Direttore dell'Agenzia delle Entrate  
Al Consiglio dei Conti  
- Segretario generale  
All'Avvocatura Generale dello Stato  
- Segretario generale  
Alla Corte dei Conti  
- Segretario generale  
Ai Commissari del Governo presso le regioni e le province autonome  
Ai Presidenti degli Enti pubblici non economici  
Ai Presidenti degli Enti di ricerca  
Ai Rettori delle Università e delle Istituzioni universitarie  
Ai Presidenti delle Regioni a Stato ordinario e a Stato speciale e ai Presidenti delle Province autonome  
Ai Presidenti degli Enti pubblici non economici dipendenti dalle regioni a Stato ordinario  
Ai Presidenti delle Aziende pubbliche di servizi assistenziali (ex IPAB)  
Ai Presidenti delle Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza che svolgono funzioni simili (ex IPAB)  
Alle Università agrarie e Associazioni agrarie dipendenti dagli enti locali  
Ai Presidenti delle Città metropolitane  
Ai Presidenti delle Province  
Ai Sindaci dei Comuni  
Ai Presidenti delle Unioni di comuni

**Oggetto: Il conto annuale 2021 - rilevazione prevista dal titolo V del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165**

## **Il piano triennale dei fabbisogni**

In considerazione dell'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione (PIAO) entro il 30 giugno p.v, le Amministrazioni che vi sono soggette provvedono all'invio del Piano triennale dei fabbisogni nell'ambito del PIAO. Per quelle non soggette o che non trasmettono il PIAO entro il 30 giugno p.v, resta l'obbligo di inviare il Piano triennale dei fabbisogni di personale, redatto secondo le linee di indirizzo pubblicate nella G.U. del 27 luglio 2018, attraverso le funzioni presenti nell'applicativo SICO.

[https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2022/circolare\\_n\\_25\\_2022/](https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/circolari/2022/circolare_n_25_2022/)

# Il reclutamento

Le istruzioni operative per l'accesso al Portale e per l'utilizzo delle relative funzionalità saranno definite dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri d'intesa con la Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, con ANCI e UPI, da concludersi con esito positivo **entro il 31 dicembre 2022**.

In fase di prima applicazione, e comunque non oltre sei mesi dall'entrata in vigore del presente decreto, comunque **non oltre il 31 maggio 2023**, le regioni e gli enti locali possono continuare ad utilizzare anche i propri portali eventualmente già in uso.

D.L. 36.2022, art. 2  
novella TUPI, nuovo art. 35 ter

**Dipartimento della Funzione Pubblica**

ITA ▾ Accedi all'area personale

seguici su:

**inPA**  
Portale del Recrutamento

UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale  
Sistema per le Competenze Transfrontaliere  
PnR  
PnC  
PROGRAMMA COMPLEMENTARE

**Il progetto**

Protagonisti nella nuova Pubblica Amministrazione

Iscriviti compilando il tuo curriculum ed entra nel network per il reclutamento nella PA

**Leggi di più →**

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/03-11-2022/dm-relativo-alle-modalita-di-utilizzo-dai-parte-di-regioni-ed-enti-0>

**Registrati**

Guarda il video per conoscere come iscriversi e gestire il tuo profilo professionale

VAI AL VIDEO

# La formazione e il PIAO

Le basi dell'empowerment del C.U.

# Sondaggio

In passato nei vostri Enti avete adottato i piani delle formazione?

Si

No

# Sondaggio

Laddove nei vostri Enti avete già adottato i piani delle formazione gli stessi sono stati armonizzati con le altre fonti pianificatorie?

Si

No

# Sondaggio

Laddove nei vostri Enti avete già adottato i piani delle formazione gli stessi superano la dimensione del mero aggiornamento professionale?

Si

No

# *Formazione e PIAO*

- D.L. 80.2021, art. 6, c. 2:
  - Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:
    - b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e **gli obiettivi formativi annuali e pluriennali**, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del **project management**, al raggiungimento della **completa alfabetizzazione digitale**, allo sviluppo delle **conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali** e all'**accrescimento culturale** e dei **titoli di studio** del personale, **correlati** all'ambito d'impiego e alla **progressione di carriera** del personale;

# Formazione e PIAO

Denominazione Ente/Amministrazione			
SEZIONE DI PROGRAMMAZIONE	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE AZIONI/ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	Amministrazioni con più di 50 dipendenti	Amministrazioni con meno di 50 dipendenti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formazione del personale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;</li> <li>b) le risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative;</li> <li>c) le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non</li> </ul> </li> </ul>		<p>Art. 6, c. 3. Le pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 sono tenute, altresì, alla predisposizione del Piano integrato di attività e organizzazione limitatamente all'articolo 4, comma 1, lettere a), b) e c), n. 2.</p>

Art. 4, c. 1, lett. c), n.4, DM 132.2022 - le strategie di formazione del personale, evidenziando le priorita' strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale

# Formazione e PIAO

MPA\_BRUNETTA-0000212-P-19/01/2022



Presidenza del Consiglio dei Ministri

IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Gent.ma/o,

La Pubblica amministrazione, con i suoi 3,2 milioni di dipendenti, è il perno della ricostruzione del Paese e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza individua nelle persone, prima ancora che nelle tecnologie, il motore del cambiamento. L'innovazione si produce con le conoscenze e le competenze che già possedete e con quelle, anche tecniche, organizzative e manageriali, che le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica richiedono di acquisire.

Ciascuno di voi, oggi, può davvero fare la differenza.

Il 10 gennaio è stato presentato nella sede del Dipartimento della funzione pubblica "Ri-formare la P.A. Persone qualificate per qualificare il Paese", il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA. È iniziato un percorso importante di "ricarica delle batterie" della Pubblica amministrazione, che può contare su un investimento quinquennale di circa 2 miliardi di euro e che si aggiungerà al naturale rinnovamento di competenze legato allo sblocco del turnover e alle decine di migliaia di nuove assunzioni necessarie all'attuazione del PNRR.

Voglio informarvi delle grandi opportunità che il Piano offre e invitarvi a cogliere l'occasione di investire sul Suo percorso professionale, anche perché questo impegno, grazie ai contratti collettivi nazionali di lavoro di cui ho fortemente voluto il rinnovo, sarà valorizzato attraverso miglioramenti di carriera e di retribuzione.

Il Piano parte da due ambi di intervento:

1) **PA 110 e Iode:** grazie a un protocollo d'intesa siglato il 7 ottobre 2021 a Palazzo Vidoni con la Ministera dell'Università e della Ricerca e alla collaborazione della CRUI, i dipendenti pubblici possono iscriversi a condizioni agevolate a corsi di laurea, master e corsi di specializzazione di interesse per le attività delle amministrazioni pubbliche. La Sapienza Università di Roma, fino al 24 gennaio, consente anche l'iscrizione all'Anno Accademico in corso per cinque corsi di laurea (<https://www.interno1.it/it/notizie/pa-formazione-primevolta-dintesa-tra-funzione-pubblica-e-sapienza>). Da fine gennaio tutte le informazioni sull'offerta formativa riservata ai dipendenti pubblici dagli altri atenai saranno consultabili, e continuamente aggiornate, al link <http://www.funzionepubblica.gov.it/formazione>.

2) **Syllabus per la formazione digitale:** dal 1° febbraio le amministrazioni cominceranno a segnalare i nominativi dei dipendenti che potranno accedere all'autovalutazione delle proprie competenze digitali sulla piattaforma <https://www.competenzedigitali.gov.it/>. In base agli esiti della valutazione iniziale, la piattaforma proporrà ai dipendenti i moduli formativi per colmare i gap di conoscenza e per migliorare le competenze, moduli arricchiti dalle proposte delle grandi aziende del settore tecnologico, a partire da TIM e Microsoft. Alla fine di ogni percorso sarà rilasciata una certificazione che attesterà il "fascicolo del dipendente", in corso di realizzazione anche in collaborazione con Soges. Particolare attenzione sarà riservata alla cybersecurity, tramite un progetto formativo in via di definizione con il Ministero della Difesa.



## FORMAZIONE

Ulteriori strumenti per la formazione permanente dei dipendenti pubblici sono messi a disposizione da INPS attraverso il Fondo Gestione Unitaria per le Prestazioni Creditizie e Sociali. Tra questi, il programma "Valore PA" seleziona corsi universitari di formazione proposti da atenzi italiani in collaborazione con soggetti pubblici o privati su aree di interesse delle stesse amministrazioni, con il finanziamento delle quote di partecipazione dei dipendenti selezionati. Per garantire alta formazione e aggiornamento professionale qualificato, INPS mette, inoltre, a disposizione dei dipendenti della P.A. l'accreditamento e il finanziamento di master universitari "executive" di I e II livello.

La invito a prendere visione delle opportunità disponibili e La informo che, periodicamente, il Dipartimento della funzione pubblica comunicherà, con una newsletter, tutte le novità che riguardano l'attuazione del Piano, insieme alle altre notizie di interesse per amministrazioni e dipendenti.

Nessuna riforma, nessuna innovazione, può riuscire senza il Suo contributo attivo, senza la partecipazione di chi ogni giorno lavora nelle amministrazioni.

La sfida della nuova Italia si vince insieme: persone qualificate qualificano il Paese.

On. Prof. Renato Brunetta



■ **Sta a noi definire le competenze del futuro e far sì che le persone le acquisiscano sia nel momento in cui entrano nella PA, che durante tutta la loro vita professionale. Purtroppo negli ultimi anni questo non è accaduto. Gli investimenti in formazione si sono dimezzati: dai 262 milioni di euro del 2008 ai 154 milioni del 2018: 48 euro per dipendente, 1 giorno di formazione l'anno. È nostra intenzione ribaltare questa tendenza e investire in maniera significativa sulla **qualificazione e riqualificazione delle persone (upskill e reskill)**. A partire dalle competenze tecnico-specialistiche, ma soprattutto da quelle gestionali, organizzative, relazionali (**leadership, approccio per obiettivi, problem-solving, digitale**). Le profonde trasformazioni del lavoro, i processi di innovazione, la sempre maggiore interdipendenza tra paesi richiedono agilità culturale, capacità di adattamento e di assecondare le trasformazioni e una continua riqualificazione delle persone.**

# Formazione e PIAO

Dipartimento della funzione pubblica

## RI-FORMARE LA PA

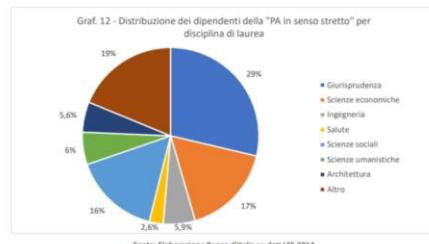
Personne qualificate per qualificare il Paese

### Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della Pubblica amministrazione

10 Gennaio 2022

#### LE COMPETENZE: QUALI FORMARE?

Il Piano strategico per lo sviluppo del capitale umano della PA riguarda **tutti gli ambiti di conoscenza per l'attuazione del PNRR** – non solo quelli giuridici ed economici tradizionalmente oggetto di investimento – e lo sviluppo di **competenze manageriali e organizzative per tutte le figure professionali**



#### LA FORMAZIONE AL CENTRO DELLE STRATEGIE DELLA PA

- Lo sviluppo delle competenze rappresenta, insieme alla digitalizzazione, al recruiting ed alla semplificazione, una delle principali direttive dell'impianto riformatore avviato con il DL n. 80/2021  
La formazione leva strategica di gestione delle risorse umane per una nuova pubblica amministrazione
- La valenza della formazione è duplice: rafforzare le competenze individuali dei singoli dipendenti e rafforzare strutturalmente le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva del miglioramento continuo della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese
- Il nuovo "Piano integrato delle attività e dell'organizzazione" (PIAO), introdotto dall'art. 6 del d.l. n. 80/2021 mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione dei fabbisogni di personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una **strategia unitaria e integrata di gestione delle risorse umane**  
Nella prospettiva del PIAO, alla formazione del personale è attribuita un'inedita centralità nell'ambito dei documenti di programmazione delle PA, con la definizione di «**obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati ai processi di pianificazione secondo le logiche del project management, al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale**»

- ◆ Transizione amministrativa e transizione digitale
- ◆ Transizione ecologica e innovazione sociale
- ◆ Utilizzo delle banche dati pubbliche in un'ottica di interoperabilità per la semplificazione
- ◆ Processi e strumenti di comunicazione
- ◆ Project management
- ◆ Modelli di management e di leadership
- ◆ E-procurement

Visione disruptive  
S. W.  
e-

# Formazione e PIAO

- Art. 56 **Pianificazione strategica di conoscenze e saperi** – CCNL FF.LL. 19-21
- 1. Le parti riconoscono l'importanza dell'attivazione di **percorsi formativi differenziati per target di riferimento**, al fine di colmare lacune di competenze rispetto ad **ambiti strategici comuni** a tutti i dipendenti che siano inseriti nell'ambito di appositi sistemi di accreditamento e che garantiscano alta qualificazione, tra cui interventi formativi sui temi dell'**etica pubblica**.
- 2. Gli enti, nell'ambito di quanto previsto dall'art. 54 (Principi generali e finalità della formazione) comma 3, favoriscono misure formative finalizzate alla **transizione digitale** nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base.
- **3. Gli enti pianificano altresì programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze e di riqualificazione per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della **performance individuale**, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione.**
- 4. Gli Enti, nell'ambito dei programmi finalizzati all'adozione di **nuove competenze**, favoriscono la formazione finalizzata alla conoscenza dei **rischi potenziali per la sicurezza e le procedure da seguire per proteggere sé stessi ed i colleghi da atti di violenza**, attraverso la formazione sui rischi specifici connessi con l'attività svolta, inclusi i metodi di riconoscimento di segnali di pericolo o di situazioni che possono condurre ad aggressione, metodologie per gestire utenti aggressivi e violenti.

# Formazione e PIAO

- Art. 55 **Destinatari e processi della formazione** – CCNL FF.LL. 19-21
- 3. Nell'ambito dei piani di formazione sono individuate attività di formazione che si concludono con l'accertamento dell'avvenuto accrescimento della professionalità del singolo dipendente, attestato attraverso certificazione finale delle competenze acquisite, da parte dei soggetti che l'hanno attuata, in collegamento con le progressioni economiche..
- 8. Gli enti possono individuare, all'interno dei propri organici, **personale qualificato da impiegare**, durante l'orario di lavoro, **come docente** per i percorsi formativi di aggiornamento rivolti a tutto al personale.

Art. 27  
Fascicolo personale

1. Per ogni dipendente, la struttura organizzativa cui compete la gestione delle risorse umane conserva, in un apposito fascicolo personale, anche digitale, tutti gli atti e i documenti prodotti dall'amministrazione o dallo stesso dipendente, che attengono al percorso professionale, formativo e di carriera, nonché all'attività svolta ed ai fatti che lo riguardano.
2. Relativamente agli atti e ai documenti conservati nel fascicolo personale è assicurata la riservatezza dei dati personali secondo le disposizioni vigenti in materia.
3. Il dipendente ha diritto di ricevere notizia dell'inserimento degli atti e documenti immessi nel proprio fascicolo personale, ivi inclusi quelli relativi a percorsi formativi, prenderne visione ed estrarre copia.
4. Il presente articolo disapplica e sostituisce l'art. 21 del CCNL 21.05.2018.

**Art. 5 Confronto**

3. Sono oggetto di confronto, con i soggetti sindacali di cui all'art. 7 comma 2 (Contrattazione collettiva integrativa soggetti e materie):
  - i) la definizione **delle linee generali di riferimento per la pianificazione delle attività formative e di aggiornamento**, ivi compresa la individuazione, nel piano della formazione delle materie comuni a tutto il personale, di quelle rivolte ai diversi ambiti e profili professionali presenti nell'ente, tenendo conto dei **principi di pari opportunità** tra tutti i lavoratori e dell'**obiettivo** delle ore di formazione da erogare **nel corso dell'anno**;



# Spazio al confronto

Sono a disposizione per rispondere a vostre domande o per fornire – ove possibile - i chiarimenti del caso  
(domande che richiedono risposte particolarmente elaborate potranno essere oggetto di successiva risposta anche in forma scritta)

# Confronto



# Grazie per l'attenzione

Francesco Pellecchia

[f.pellecchia@comune.bari.it](mailto:f.pellecchia@comune.bari.it)

<http://www.linkedin.com/in/pellecchiaf>



A cura di  
**Scuola IFEL**

[formazione@fondazionefel.it](mailto:formazione@fondazionefel.it)

[elearning.fondazionefel.it](http://elearning.fondazionefel.it)

