



Innovazione organizzativa e strategie di gestione delle risorse umane

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 - Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 - Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro

Dai processi alle famiglie professionali e profili di ruolo

Classificazione delle professioni, gestione delle competenze e architettura del Sistema Professionale competency based nelle pubbliche amministrazioni

Daniela Pagnini
Esperta Formez PA

31 marzo 2026



Perché Classificare le Professioni?

Il lavoro è da anni oggetto di classificazioni internazionali e nazionali che rendono possibile la confrontabilità in un mondo della produzione globalizzato. Nel caso delle pubbliche amministrazioni, la tassonomia professionale consente di classificare le professioni, analizzarne le componenti fondamentali, compararle e definire processi di scalabilità e graduazione della complessità.

Governare le RU

Sviluppo, mobilità e valorizzazione delle persone in un'ottica strategica e continuativa

Raccordare strutture

Allineare fenomeni organizzativi a professioni e competenze necessarie per ogni funzione

Leggere il cambiamento

Interpretare come evolve il lavoro nelle organizzazioni e come le persone crescono professionalmente

Classificare per Conoscere e Riconoscere

La classificazione permette di **conoscere e riconoscere le persone in modo continuo**: leggere, interpretare e governare come cambia il lavoro dentro le organizzazioni, come le persone sviluppano le proprie competenze, come possono ricoprire nuove responsabilità.

Questo è centrale nella gestione delle persone da parte delle strutture HR.

AI e Data Analytics

Aumentano la potenza dei sistemi di classificazione includendo variabili complesse e superando alcune rigidità strutturali dei sistemi tradizionali

Mercato del Lavoro Pubblico (PNRR)

La necessità di classificazioni omogenee — ma non uniformi — è richiamata anche dal PNRR: costruire un mercato del lavoro pubblico aperto, scalabile e attrattivo, dove esperienze e competenze siano leggibili e confrontabili



Il Presidio dei Processi come Base Conoscitiva

Il presidio dei processi costituisce il primo snodo attraverso cui la mappatura organizzativa assume un significato che va oltre la mera rappresentazione delle attività. **Presidiare non significa solo "conoscere" i processi, ma governarli nel tempo**, assicurandone coerenza, aggiornamento e allineamento rispetto agli obiettivi istituzionali e strategici dell'amministrazione.

Nel contesto della sperimentazione GRU e dell'applicativo **SiPro**, il presidio è riferito alla rappresentazione strutturata dell'assetto organizzativo esistente (**AS IS**), senza introdurre valutazioni prescrittive né anticipare scelte di riorganizzazione.

- 📄 L'analisi dei processi deve diventare **base conoscitiva condivisa** a supporto delle scelte organizzative e di gestione delle risorse umane.



Le Precondizioni del Modello CBHRM

Rendere il modello teorico del **Competency Based HRM** una pratica concreta è il primo passaggio fondamentale. Le amministrazioni che adottano il modello competency based devono poterlo applicare nel proprio ambito istituzionale e organizzativo, con strumenti chiari e suffragati da esperienze concrete.

Classificare professioni

Usare una
 grammatica
 comune per ruoli
 e competenze.



Conoscere competenze

Valutare e
 mappare le
 competenze del
 personale.

Le due precondizioni si integrano per comporre basi dati uniche per l'intera amministrazione,
 fondate su regole elaborative e descrittive condivise — una grammatica comune

Precondizione 1 – Sistema di Classificazione delle Professioni

Il **Sistema Professionale** descrive secondo chiavi di lettura omogenee e uniche il sistema dei ruoli e delle professioni di una amministrazione. È il requisito chiave per l'adozione di un modello competency based, in quanto garantisce:

Trasparenza

Ogni professione è descritta in modo esplicito, rendendo visibile il patrimonio di competenze atteso per ciascun ruolo

Confrontabilità

Le persone e i profili possono essere comparati con criteri omogenei, abilitando mobilità e sviluppo equo

Equità

Accesso trasparente alle opportunità di crescita e sviluppo nell'organizzazione, basato su criteri oggettivi



Cosa si Intende per Competenza

Nel modello CBHRM, la competenza non è un semplice insieme di conoscenze teoriche. È una **combinazione osservabile** di elementi che si manifestano concretamente nell'azione professionale quotidiana.



Conoscenze

Saperi tecnici e normativi necessari per operare nel ruolo



Capacità

Abilità operative e metodologiche applicate ai processi



Comportamenti

Modalità di azione osservabili e misurabili nel contesto lavorativo



Attitudini e Valori

Orientamenti profondi finalizzati al raggiungimento degli obiettivi istituzionali

La leva decisiva per migliorare performance e qualità dei servizi pubblici non risiede nelle sole dotazioni organiche o nelle norme, ma nelle **competenze effettivamente agite** da chi lavora nelle amministrazioni.

Precondizione 2 – Library delle Competenze e Assessment

Library Unica delle Competenze

Fornisce una declaratoria comune alle competenze: un vocabolario condiviso che permette l'integrazione nelle fasi del ciclo di vita del personale — dall'assunzione alla mobilità, dal rewarding allo sviluppo di carriera

Assessment e Mappatura

Strumenti per conoscere le competenze delle persone in modo continuativo, governando sviluppo, crescita e valorizzazione in chiave di benessere individuale e miglioramento organizzativo. Comprende anche le competenze maturate *fuori* dall'amministrazione, per comporre il **portfolio delle competenze** della persona.

📄 **La sola elaborazione del Sistema Professionale non basta: occorre calarlo nell'amministrazione attraverso l'attribuzione dei profili ai dipendenti e l'attivazione del processo periodico di assessment delle competenze.**

La Dashboard delle Competenze

Un'amministrazione dotata di questi strumenti genera una **ricchezza di informazioni qualitative** sulle persone che necessitano di essere gestite per diventare dati utilizzabili. La **dashboard delle competenze** è lo strumento chiave per:



Analizzare e incrociare

Leggere le informazioni sulle competenze in modo trasversale, per persone, ruoli e unità organizzative



Osservare e monitorare

Seguire nel tempo i cambiamenti nelle competenze del personale, identificando tendenze e gap emergenti



Supportare le decisioni

Fornire input di dati per la gestione strategica: profili da sviluppare, ruoli da ricoprire, stato di salute professionale dell'ente



Il Processo di Elaborazione del Sistema Professionale

Le radici del Sistema Professionale risiedono nell'organizzazione stessa. Il processo di elaborazione segue un percorso circolare che parte dall'analisi strategica e arriva alla descrizione puntuale dei profili, per poi retroalimentarsi continuamente.



Il processo è **circolare e iterativo**: ogni aggiornamento strategico o organizzativo genera nuovi input che alimentano la revisione dei profili e dei classificatori, garantendo che il Sistema Professionale rimanga vivo e aderente alla realtà dell'amministrazione.



Skill Assessment Continuo e Competenze in Evoluzione

Il modello CBHRM pone le competenze al centro: ma le competenze delle persone **non sono un'entità finita e definita**. Si sviluppano attraverso percorsi formativi ed esperienziali continui.

Questo impone un approccio sistematico e periodico:

1 Skill Assessment Periodico

L'amministrazione realizza periodicamente una valutazione delle competenze del personale, fotografando lo stato di possesso rispetto ai profili assegnati

2 Tracciatura delle Competenze Ulteriori

Le competenze aggiuntive rispetto al Profilo Professionale assegnato vengono tracciate e conosciute in modo sistematico, per valorizzare il patrimonio nascosto dell'organizzazione

3 Fruibilità per i Processi Decisionali

Le informazioni raccolte sono organizzate e rese fruibili attraverso strumenti informatizzati, a supporto delle decisioni strategiche HR

Dal Modello alla Pratica: Una Visione d'Insieme

Adottare il modello CBHRM significa costruire un ecosistema integrato di strumenti e processi che si alimentano reciprocamente.

La classificazione non è un fine, ma un mezzo per governare strategicamente le persone.



Al centro del sistema rimane sempre la **Persona**: le sue competenze, il suo sviluppo, il suo contributo al miglioramento dell'organizzazione pubblica.

L'Architettura del Sistema Professionale

Famiglia Professionale · Profilo Professionale · Profilo di Ruolo



Il Quadro Regolatorio di Riferimento

Il framework CBHRM è oggi esplicitamente richiamato nel quadro delle riforme che insistono sulla costruzione di sistemi professionali, sulla definizione e valutazione di competenze e sulla necessità di basi dati e strumenti interoperabili per la gestione HR.

DM 22 luglio 2022

Definizione del modello di sistema professionale e
Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi
fabbisogni professionali

DM 28 giugno 2023

Ulteriori precisazioni e aggiornamenti al modello di
sistema professionale definito nel DM precedente

1

2

3

4

Linee di Indirizzo 2022

Orientamenti operativi per le amministrazioni
nell'applicazione del sistema di gestione per
competenze

Direttiva Ministro PA 14 gennaio 2025

Aggiornamento e consolidamento del quadro
metodologico per la gestione per competenze nelle
pubbliche amministrazioni

Mettere Insieme Processi Organizzativi e Profili di Ruolo

L'associazione tra profili di ruolo e processi organizzativi mappati rappresenta il **fulcro della gestione per competenze**: non più mansioni statiche, ma un framework dinamico incentrato su conoscenze, capacità tecniche e comportamentali necessarie per svolgere efficacemente i compiti in relazione alla missione istituzionale dell'ente.



Processi Caratterizzanti e di Supporto

La metodologia parte dalla mappatura dei processi organizzativi, che — come ricordato dalle Linee di indirizzo — si distinguono in due grandi categorie, ciascuna con specifiche implicazioni sulla definizione dei profili di ruolo e delle competenze richieste.

Processi

Caratterizzanti

- Regolazione
- Pianificazione / Programmazione / Progettazione
- Gestione ed erogazione delle prestazioni
- Controlli / Ispezioni / Sanzioni

Processi di Supporto

- Gestione risorse economiche, umane, tecnologiche
- Approvvigionamento
- Servizi ausiliari
- Supporto alla governance

A ciascuna tipologia di processo si associano profili di ruolo specifici, con competenze attese in termini di **profondità e ampiezza**, per allineare quantitativamente e qualitativamente i fabbisogni di personale agli obiettivi strategici.

Dal Macro-Processo al Profilo Professionale

L'elaborazione dei macro-processi non è un fine in sé: è funzionale alla **definizione dei profili professionali**.

Il modello articola il percorso su due livelli distinti di aggregazione, che conducono dalla mappa dei processi alle figure professionali della PA.



Processi dal Catalogo

Punto di partenza: i procedimenti e processi descritti nel Catalogo documentati e strutturati.



Famiglie Professionali e Aree Professionali

I macro-processi sono raggruppati in **cluster di famiglie di processo**, che definiscono le competenze caratterizzanti un'Area professionale e la relativa Famiglia professionale, includendo le competenze trasversali e generali.



Profili Professionali

La combinazione dei due livelli porta alla definizione dei profili professionali veri e propri, con le loro specifiche dimensioni di intervento e competenze misurabili.



Ambiti di Ruolo

Un ulteriore cluster di famiglie di processo caratterizzanti definisce gli **Ambiti di ruolo**, ovvero le specializzazioni interne a ciascuna famiglia professionale, con relative competenze specialistiche.

Il Framework CBHRM: Competency Based Human Resource Management

Il framework metodologico adottato — alla base anche della sezione **Profili di Ruolo** nell'applicativo SiPro — è il **Competency Based Human Resource Management (CBHRM)**: un modello integrato che collega tutti i processi di gestione del personale a un sistema professionale di competenze.

Questo approccio sposta il focus:

DAL

Cosa una persona deve fare
(task)

AL

Come deve farlo per avere
successo nel ruolo

L'obiettivo è creare **valore pubblico** attraverso **persone adeguatamente selezionate, sviluppate e valorizzate**



La Sequenza Metodologica in Quattro Fasi

L'associazione tra processi e profili si realizza in una sequenza rigorosa e progressiva, che garantisce coerenza metodologica e allineamento strategico in ogni passaggio.

1

Analisi dei Processi Esistenti

Ricognizione sistematica dei processi attivi nell'ente, con identificazione delle attività, degli output e delle responsabilità associate a ciascuna unità organizzativa.

2

Definizione dei Profili nelle Famiglie Professionali

Costruzione di profili all'interno delle famiglie professionali contrattuali, corredati da repertori di competenze descritte attraverso indicatori osservabili e misurabili.

3

Gap Analysis

Confronto tra le competenze richieste dai ruoli e dai processi e quelle effettivamente possedute dal personale, per orientare reclutamento, formazione, valutazione e sviluppo di carriera.

4

Tassonomie Condivise — Toolkit Minerva

Adozione di tassonomie interoperabili tra enti, per superare gli automatismi del turnover e favorire fungibilità del personale e sviluppo professionale dinamico.

Gap Analysis: Il Cuore del Modello Competency-Based

La **gap analysis** rappresenta il momento cruciale in cui il modello produce valore concreto per la gestione delle risorse umane. Attraverso il **confronto sistematico tra competenze richieste e competenze possedute**, l'amministrazione ottiene una mappa precisa delle aree di intervento prioritario.

→ Reclutamento mirato

Selezione di candidati con i profili di competenza effettivamente necessari.

→ Formazione strategica

Piani formativi calibrati sui gap reali, non su percorsi standardizzati.

→ Valutazione e carriera

Sistemi di valutazione della performance ancorati a indicatori osservabili.



Gli Elementi Chiave del Sistema Professionale



Il **Sistema Professionale (SP)** definisce famiglie professionali, profili, ruoli e relativi repertori di competenze richieste, come base unitaria per tutti i processi di gestione delle risorse umane.

Area Professionale

Classifica i profili per scopo organizzativo prevalente

Famiglia Professionale

Raggruppa profili con competenze tecnico-professionali e comportamentali comuni

Profilo Professionale

Descrive contenuti lavorativi e funzioni in coerenza con le categorie CCNL

Profilo di Ruolo

Declinazione del profilo in un ambito specifico, con competenze tecnico-specialistiche

La Famiglia Professionale (FP)

La **Famiglia Professionale** costituisce il **livello più ampio** del Sistema Professionale. Raggruppa un insieme di profili che operano su identici macro-processi e condividono un nucleo comune di competenze che ne definiscono l'identità e il perimetro operativo.

A cosa serve

Rende visibile e governabile la **coerenza interna** tra professionalità diverse che, pur operando in ambiti specifici differenti, condividono gli stessi processi presidiati e le stesse competenze di base esercitate.

Il Profilo Professionale (PP)

Il **Profilo Professionale** è il secondo livello del Sistema Professionale: una specificazione all'interno della Famiglia di appartenenza. Descrive una figura con un set di competenze **ampio e trasversale**, definito attraverso le Competenze Comportamentali (CC) e le Competenze Tecnico-Professionali (CTP) caratteristiche del profilo.

Non legato a un contesto specifico

Il PP descrive ciò che una figura *sa fare* e *sa essere* in modo generalizzabile, indipendentemente dal ruolo puntuale che ricoprirà in una specifica organizzazione

Competenza portabile

Rappresenta la competenza nella sua dimensione più **strutturale e portabile**: definisce l'identità professionale di fondo di una persona, al di là del contesto organizzativo contingente

Pluralità di processi

Il PP fotografa una professionalità capace di presidiare una pluralità di processi e di operare in contesti organizzativi diversi grazie a un bagaglio solido ma flessibile

Il Profilo di Ruolo (PR)

Il **Profilo di Ruolo** è il livello **più dettagliato e specifico** del Sistema Professionale. Descrive una figura professionale le cui competenze sono già mirate e contestualizzate rispetto a processi, attività e macro-attività specifiche di un determinato ambito organizzativo.

CC e CTP

Competenze proprie del Profilo
Professionale di riferimento, ereditate
dalla Famiglia e dal Profilo

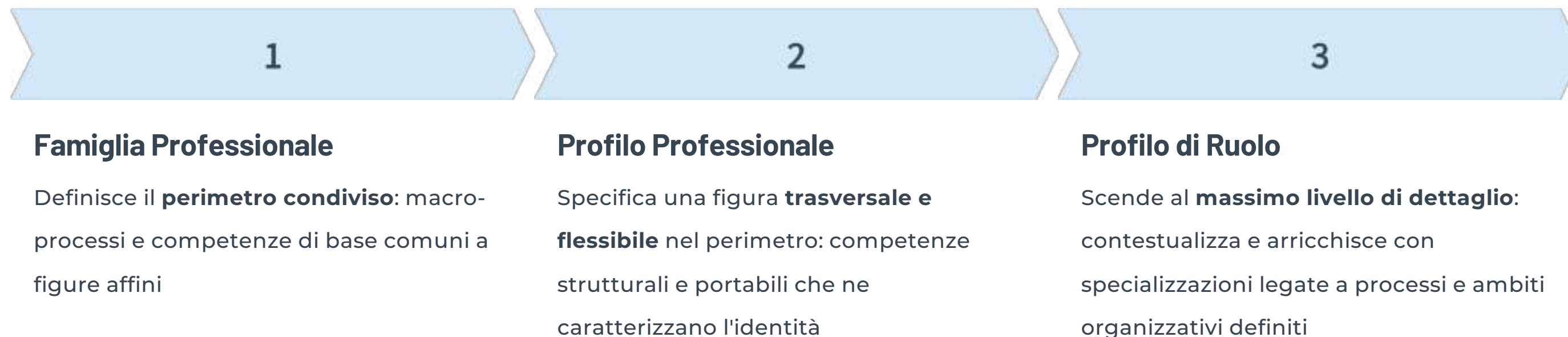
CTS

Competenze Tecnico-Specialistiche
specifiche dell'ambito di ruolo, che
conferiscono la specializzazione
puntuale

Il **Profilo di Ruolo** è la descrizione più **ricca e puntuale** di una professionalità: rappresenta ciò che una figura sa fare in un contesto specifico, con un livello di dettaglio che arriva fino alle specializzazioni proprie di quel ruolo.

La Relazione Logica tra i Tre Livelli

I tre elementi formano un'**architettura coerente e progressiva**, in cui ogni livello si costruisce sul precedente arricchendolo con maggiore specificità. Il filo conduttore delle competenze attraversa tutti e tre i livelli, garantendo coerenza nella logica complessiva e flessibilità nell'applicazione.



Messaggio chiave: I profili di ruolo cessano di essere contenitori giuridici rigidi per diventare strumenti dinamici di governo strategico del capitale umano pubblico, capaci di orientare ogni leva HR verso gli obiettivi dell'amministrazione.

Punti Chiave del Percorso

01

Classificare con una grammatica comune

Sistema Professionale e Library delle Competenze come basi dati uniche e condivise per tutta l'amministrazione

02

Conoscere le competenze delle persone

Assessment periodico, mappatura delle competenze ulteriori e composizione del portfolio individuale

03

Architettura a tre livelli

Famiglia Professionale, Profilo Professionale e Profilo di Ruolo: coerenza complessiva e flessibilità applicativa

04

Dati e decisioni strategiche

La dashboard delle competenze trasforma le informazioni qualitative in input per la gestione strategica delle RU

05

Processo circolare e continuo

Il Sistema Professionale si aggiorna con l'evoluzione organizzativa, grazie a un processo di elaborazione iterativo

Coerenza e Flessibilità: i Vantaggi dell'Architettura

L'architettura a tre livelli consente al Sistema Professionale di essere allo stesso tempo **coerente** nella sua logica complessiva e **flessibile** nella sua applicazione. Questo significa che il sistema può rappresentare professionalità di diverso grado di specificità e contesto senza perdere unitarietà.



Integrazione nel Ciclo di Vita

Assunzione, allocazione, mobilità verticale e orizzontale, rewarding e sviluppo di carriera: il sistema accompagna ogni fase con un linguaggio unico e condiviso



Equità e Trasparenza

Criteri omogenei per l'accesso alle opportunità di sviluppo, visibili e comprensibili a tutti i livelli dell'organizzazione



Aggiornamento Continuo

Il processo circolare di elaborazione garantisce che il Sistema Professionale evolva insieme all'organizzazione e alle sue strategie



TAKE AWAY

Il framework metodologico consegna alcune indicazioni operative fondamentali per dirigenti HR e progettisti organizzativi della pubblica amministrazione.



1 Dal compito alla competenza

Il CBHRM sposta il focus dal task alla competenza agita: non cosa fa una persona, ma come lo fa con successo, in coerenza con la missione istituzionale.

3 Il vocabolario comune è condizione di sistema

La Banca Dati Unica del toolkit Minerva garantisce interoperabilità tra enti e coerenza nella gestione HR, superando gli automatismi del turnover e abilitando fungibilità e sviluppo dinamico del personale.

2 La mappatura è uno strumento vivo

L'analisi dei processi non è un'attività una tantum: è un monitoraggio continuo che intercetta l'evoluzione dei fabbisogni professionali in risposta a cambiamenti normativi, tecnologici e organizzativi.

4 I profili di ruolo sono leve strategiche

Non più contenitori giuridici rigidi, ma strumenti adattabili che integrano orizzontalmente programmazione, selezione, performance e sviluppo in una logica di organizzazione agile.

Classificare ci permette di conoscere e riconoscere le persone in continuo — e quindi di leggere, interpretare e governare come cambia il lavoro nelle organizzazioni.

GRU

Innovazione organizzativa e strategie
di gestione delle risorse umane



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

INFORMATION

PNRR Missione 1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Componente 1 – Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

Investimento 2.3 -Competenze e capacità amministrativa

Sub-investimento 2.3.2 - Sviluppo delle capacità nella pianificazione, organizzazione e formazione strategica della forza lavoro