



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

SP competency-based *Metodologia modello strumenti*

Ciro Pinelli

Project Manager

Responsabile del Progetto RiVa | Formez PA

26 maggio 2026



FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

La Riforma del mercato del lavoro pubblico: criticità ed obiettivi, il cambio del paradigma culturale

**PNRR
DFP**

**OBIETTIVO del progetto RiVa
Proporre una metodologia
basata sulle competenze**

e definire una strategia unitaria ed integrata

Sondaggio

Domanda 1

La sua amministrazione è dotata di un sistema professionale basato sulle competenze?

Sì

No

La Riforma del mercato del lavoro pubblico: criticità ed obiettivi

1. «...cresce la competizione sul lavoro, nei concorsi **2 su 10 rinunciano al posto...**»
2. «...**Età media oltre 50 anni...**»
3. «...**15 contratti flessibili su 100 stabili...**»
4. «...**non cresce la formazione...**»
5. «...**nuova competizione sul personale con il privato e tra enti...**»
6. «...**mancono figure tecniche e professionisti per il PNRR...**»



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

**Necessità delle centralità
delle competenze**

La Riforma del mercato del lavoro pubblico: criticità ed obiettivi

1. Il settore pubblico è fortemente impattato dall'adozione dell'**intelligenza artificiale**
2. Il 57% dei 3,2 milioni di dipendenti pubblici italiani è altamente "esposto" all'impatto dell'IA nella propria attività
3. per ben 1,8 milioni di persone (dirigenti, ruoli direttivi tecnici, ricercatori, insegnanti...), l'interazione potrà tradursi in un arricchimento delle attività grazie all'apporto dell'IA
4. un 12% a rischio di sostituzione: professioni meno specializzate, caratterizzate da compiti ripetitivi e prevedibili potrebbero essere facilmente svolti da IA
5. Una quota dell'8% si trovano in una situazione di ambiguità, delineando potenziali sinergie ma anche rischi di sostituzione. Si tratta dei diplomatici e personale del settore sanitario

Impongono un tema di

GOVERNANCE

e

GESTIONE



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

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

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

Centralità delle competenze



Principali elementi di novità

1

Superamento dotazione organica a favore delle facoltà assunzionali

2

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

3

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

4

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

5

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

Principali elementi di novità

Consapevolezza delle aspettative del ruolo

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

Accesso a percorsi di crescita professionale

sviluppo continuo delle proprie competenze per avanzare professionalmente

Proiezione del capitale intellettuale verso il futuro

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

Aumento della flessibilità organizzativa

per facilitare la crescita professionale del dipendente

La Riforma del mercato del lavoro pubblico: criticità ed obiettivi, il cambio del paradigma culturale

TRATTENIMENTO

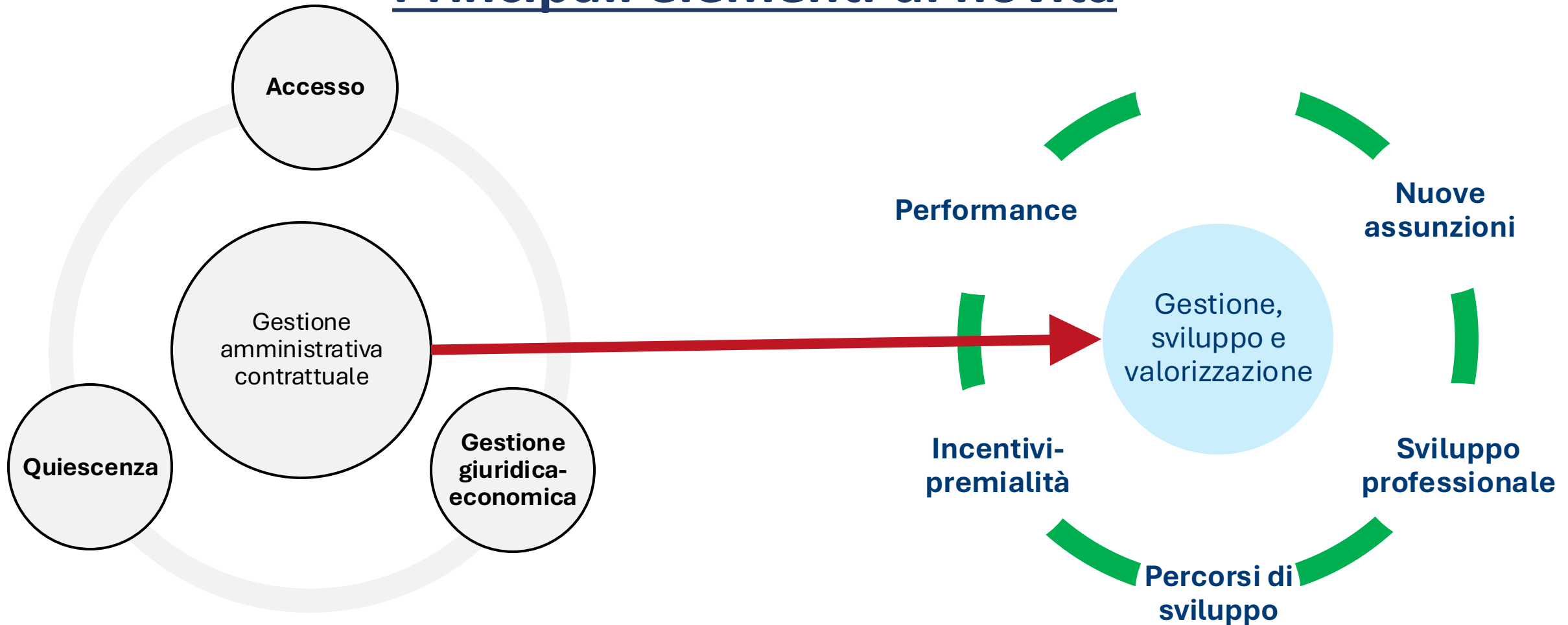
ATTRATTIVITÀ



**Centralità delle
Persone e delle
Competenze**

RICAMBIO GENERAZIONALE

Principali elementi di novità



Principali elementi di novità

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

gerarchia

standardizzazione

mansione

compito

esecuzione

prestazione

regolarità

quantità

istruzioni

cooperazione

flessibilità

ruolo

responsabilità

autonomia

risultato

variabilità

qualità

formazione continua

per approdare ad un nuovo
sistema fondato sull'analisi
del ruolo

(in termini di responsabilità,
relazioni e risultati)

**e sull'assessment
delle competenze**

(conoscenze da possedere,
capacità di saper fare e
comportamenti da assumere)

Principali elementi di novità

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

Entra allora in gioco una componente comportamentale:

il RUOLO

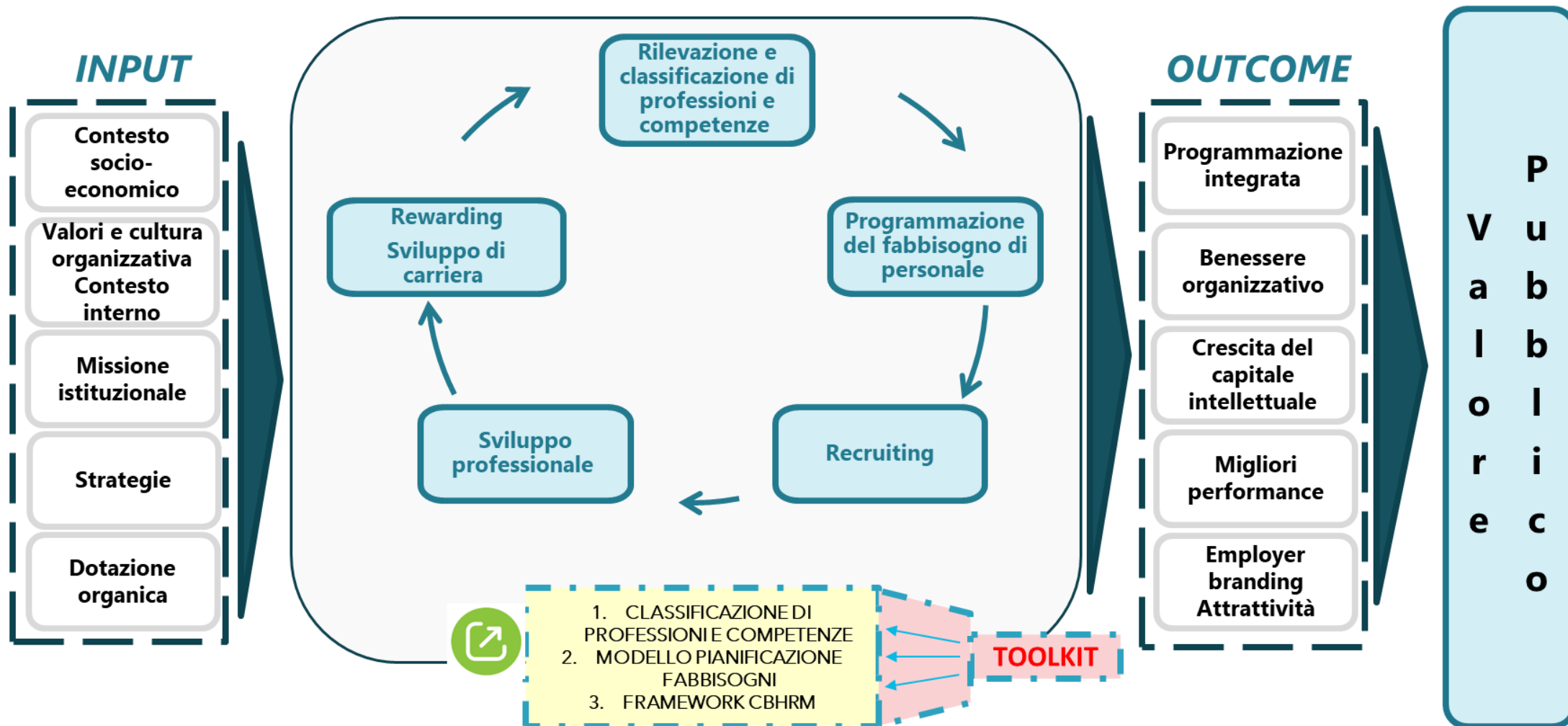
comportamenti richiesti (in termini di attività) **e attesi** (in termini di allineamento alla cultura e ai valori dell'organizzazione) **per poter ricoprire in modo ottimale una posizione**

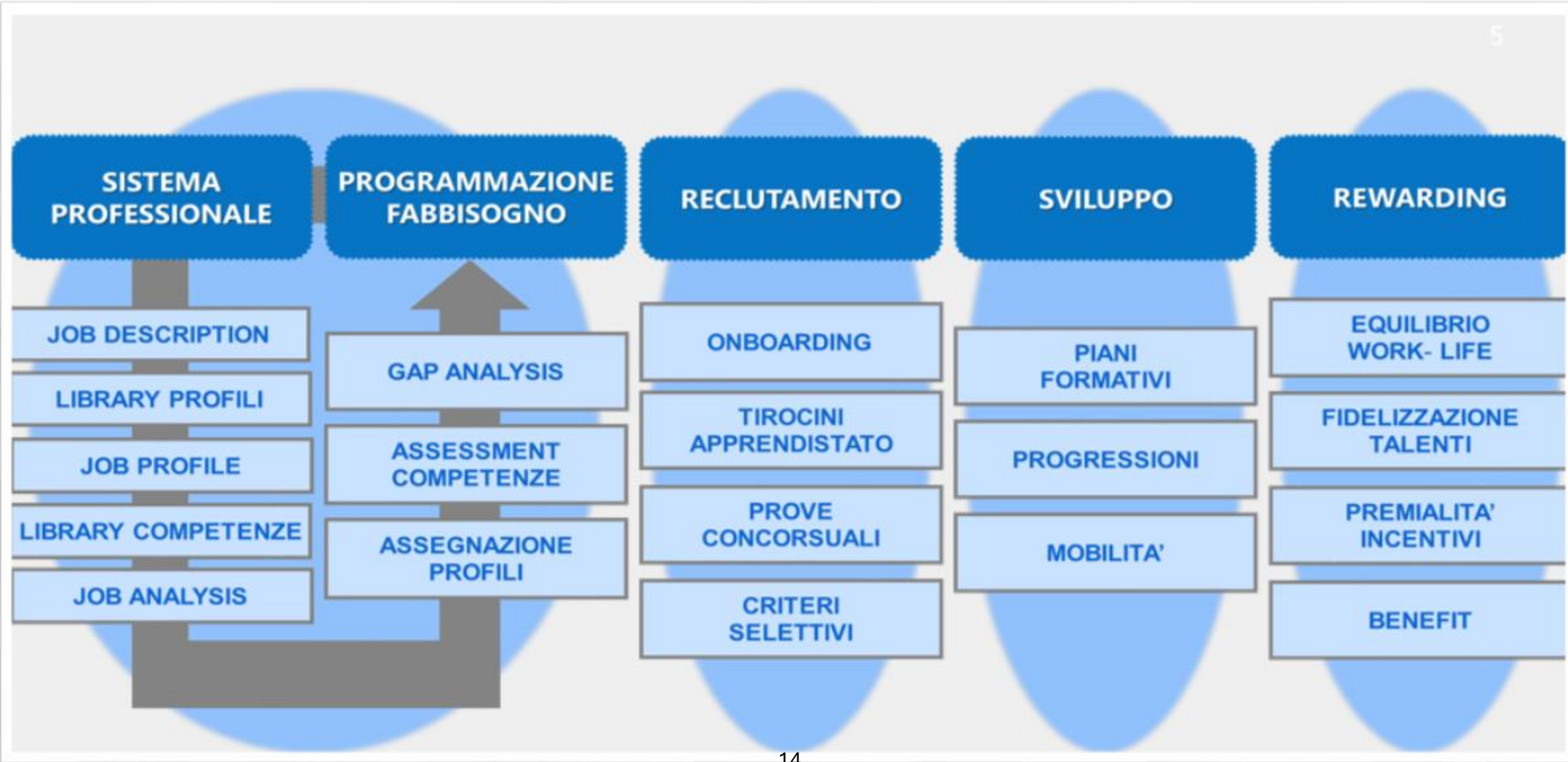
I "**mattoncini elementari**"
che compongono il ruolo sono

le COMPETENZE

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

IL MODELLO DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE COMPETENCY-BASED





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

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

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

COMPETENZE classificate in DIZIONARI

**Competenze Tecnico
Professionali**

**Competenze
comportamentali**

**Competenze Tecnico
Specialistiche**

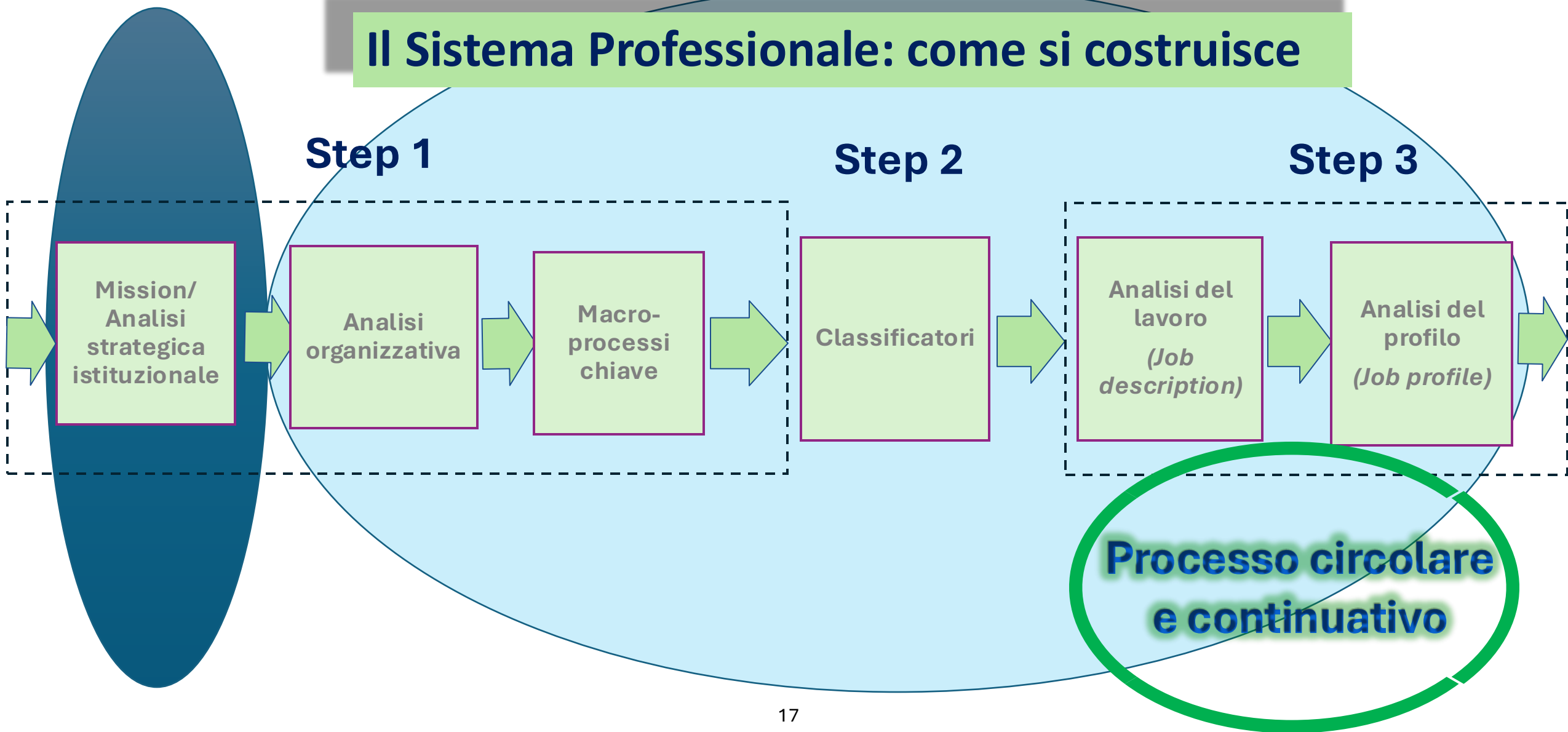


Il Sistema Professionale basato sulle competenze possiede

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

COMUNICAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE : LEVE FONDAMENTALI

Il Sistema Professionale: come si costruisce



I classificatori del SP

AMBITI PROFESSIONALI OMOGENEI

Famiglia Professionale (FP)

È definita sulla base dei macro-processi (supporto e caratterizzanti)

Aggrega macro-gruppi di profili che operano su medesimi macro-processi

I profili sono caratterizzati da competenze comportamentali e competenze tecnico-professionali comuni

Profilo Professionale (PP)

Descrive l'insieme dei contenuti lavorativi generali e caratterizzanti le attività/funzioni svolte in coerenza con lo scopo organizzativo

È definito a «banda larga»

PROFILI DI RUOLO

Ambiti di Ruolo (AR)

Sono una differenziazione del profilo professionale in base ai «lavori» effettivamente svolti (profili di ruolo)

✘ Non coincidono con le strutture organizzative

Sono caratterizzati da competenze tecnico-specialistiche

PROFILI DI COMPETENZE

Competenze

Insieme di conoscenze, capacità e comportamenti necessari per svolgere uno specifico ruolo

CTP
competenze tecnico-professionali

CTS
competenze tecnico-specialistiche

CC
competenze comportamentali

LA MATRICE

**Dimensioni
Professionali**

**Famiglie
Professionali**

**Profili
professionali**

Ambiti di Ruolo

I DIZIONARI

**Competenze tecnico
professionali**

**Competenze tecnico
specialistiche**

**Competenze
comportamentali**

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

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

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

COMPETENZE PROFESSIONALI

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

- ✓ *Dizionario competenze tecnico professionali*

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

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

- ✓ *Dizionario competenze comportamentali*

COMPETENZE SPECIALISTICHE

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

- ✓ *Dizionario competenze tecnico specialistiche*

Valore della competenza (atteso)

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

Attualmente sono presenti nei Dizionari 388 competenze

Le 4 BDU presenti nel Toolkit HRM - Minerva

COMPARTO	PP	PR
EE LL	32	132
Regioni	28	161
PA Centrali	29	91
Istruzione e ricerca	42	164

Il Sistema Professionale basato sulle competenze: un esempio



Il Sistema Professionale: l'assessment delle competenze



Il Sistema Professionale: la programmazione del fabbisogno

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

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

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

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

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

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Profilo Professionale ELL_PP0005

Codice: ELL_PP0005

Nome: ESPERTO/A DI RISK MANAGEMENT

Profilo Cerniera: Sì

Comparto: Enti Locali

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

Dimensione Professionale: ELL_DP004 - Governance

Famiglia Professionale: ELL_FP001 - Programmazione e gestione economico - finanziaria

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

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

Competenze Tecnico Professionali

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

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

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Profilo Professionale ELL_PP0005

Codice: ELL_PP0005

Nome: ESPERTO/A DI RISK MANAGEMENT

Profilo Cerniera: Sì

Comparto: Enti Locali

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

Dimensione Professionale: ELL_DP004 - Governance

Famiglia Professionale: ELL_FP001 - Programmazione e gestione economico - finanziaria

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

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

Competenze Comportamentali

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

Sistema professionale competency based: **esemplificazione**

Profilo di Ruolo ELL_PP0005-AR001

Codice: ELL_PP0005-AR001

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

Comparto: Enti Locali

Area Contrattuale CCNL: FUNZIONARI ED E.Q.

Dimensione Professionale: ELL_DP004 - Governance

Famiglia Professionale: ELL_FP001 - Programmazione e gestione economico - finanziaria

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

Competenze Tecnico Specialistiche

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



Sondaggio finale

Implementazione del Sistema Professionale

La sua amministrazione sta avviando l'implementazione di un sistema professionale basato sulle competenze coerente con il modello descritto?



Sì

Implementazione in corso



No

Non ancora avviata



Non so

Verifica necessaria



L'amministrazione si è dotata di *library* di profili e dizionari delle competenze?



L'amministrazione ha implementato *library* di profili e dizionari delle competenze chiaramente definite e richieste per i diversi profili



L'amministrazione non ha implementato *library* di profili e dizionari delle competenze



Da verificare internamente

ASSESSMENT

L'amministrazione ha effettuato una analisi delle competenze (*assessment*) per verificare il livello di possesso del proprio personale?



L'amministrazione ha effettuato l'analisi (*assessment*) delle competenze per identificare i *gap* di competenze del proprio personale



L'amministrazione non ha ancora effettuato un'analisi delle competenze del proprio personale



Da verificare con i referenti competenti



**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

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