



**Università  
di Genova**

**MIPA**

Master di II livello in  
Innovazione nella Pubblica Amministrazione

**Università degli studi di Genova**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE  
E INTERNAZIONALI**

**Master di II livello in Innovazione nella Pubblica  
Amministrazione (MIPA)**

**III edizione – a.a. 2022/2023**

**“Nuovo sistema di reclutamento delle HR in Regione Liguria:**

**Skills Intelligence System”**

**Relatore**

*Prof. Luca Gandullia*

**Correlatori**

*Dott.ssa Caterina Grisanzio*

Geom. Stefano Mare

**Candidata**

Dott.ssa Pollyana Della Gaggia

A cura di:

**Pollyana Della Gaggia**, funzionaria presso Direzione Generale di Area Sviluppo Economico - Unità Organizzativa Competitività di Regione Liguria

con la collaborazione di **Caterina Grisanzio** - funzionaria specialista nella Comunicazione istituzionale per la Regione Liguria, counsellor e coach motivazionale e **Stefano Mare**, funzionario dei Servizi Tecnico Amministrativi presso la Direzione Generale Territorio di Regione Liguria

## INDICE

<b>1 INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Premessa .....	4
1.2 Scopo .....	4
<b>2 PRINCIPI GENERALI</b> .....	<b>4</b>
2.1 Contesto normativo .....	4
2.2 Contesto dell'attività di reclutamento .....	5
2.3 Regolamento sulle modalità di acquisizione delle Risorse Umane in Regione Liguria .....	6
2.4 Strumenti di programmazione e pianificazione .....	7
2.5 La dotazione organica .....	7
2.6 Il Decreto per le competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana .....	7
2.7 Il framework delle competenze trasversali .....	8
<b>3 ANALISI DEL SISTEMA (AS IS)</b> .....	<b>10</b>
3.1 Descrizione sintetica dello stato dell'arte .....	10
3.2 AS IS del sistema di reclutamento esterno a Regione Liguria .....	11
3.3 AS IS del sistema di reclutamento interno a Regione Liguria .....	13
3.4 Attori coinvolti .....	14
3.5 La protezione dei dati personali .....	16
<b>4 EVOLUZIONI PREVISTE (TO BE)</b> .....	<b>17</b>
4.1 La nuova programmazione del fabbisogno di personale .....	17
4.2 Il bilancio delle competenze .....	17
4.2.1 Il concetto di competenza .....	17
4.2.2 Gli obiettivi .....	18
4.2.3 Bilancio di orientamento e bilancio di posizionamento .....	18
4.2.4 A cosa serve fare un bilancio delle competenze .....	19
4.2.5 Come si costruisce il bilancio delle competenze .....	19
4.2.6 Proposta funzionale per Regione Liguria .....	19
4.3 Mappatura nella nuova architettura regionale .....	21

4.4 La protezione dei dati nel corso del colloquio di selezione .....	22
4.5 Funzioni principali del sistema .....	22
4.6 Elementi del nuovo sistema .....	23
4.7 Funzionalità del sistema .....	24
4.8 Format Online .....	30
4.9 Data Base .....	30
4.10 Cruscotti per il monitoraggio .....	30
4.11 Gestione documentale .....	31
4.12 Continuità operativa .....	31
4.13 Integrazione con sistemi esterni .....	31
4.14 Interventi sul sistema verticale .....	31
4.15 Stima dei costi .....	32
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>33</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Premessa

Il presente documento, partendo dall'analisi dell'attuale gestione del reclutamento delle risorse umane all'interno di Regione Liguria, vuole fornire un contributo più razionale al miglioramento generale del Sistema, focalizzandosi su uno degli aspetti più rilevanti e critici al contempo, quale le procedure di reclutamento.

Si propone la realizzazione di un sistema gestionale che possa fornire a Regione Liguria la possibilità di poter puntare sulle **soft skills**. Si prevede in questo senso una riorganizzazione dei profili professionali dei dipendenti pubblici secondo un modello orientato anche alle competenze trasversali.

### 1.2 Scopo

Lo scopo di questo documento è produrre un'analisi del sistema in vigore e proporre lo sviluppo di un nuovo e più moderno sistema di reclutamento del personale che sia in grado di assumere secondo procedure che testino non solo le conoscenze ma anche le competenze.

“**Skills Intelligence System**” sarà il nuovo sistema applicativo proposto per la valutazione delle soft skills e ideato per essere adattato alle esigenze di Regione Liguria.

L'innovativo applicativo sarà inoltre adeguato alle caratteristiche legate alla gestione dati personali (GDPR).

## 2. PRINCIPI GENERALI

### 2.1 Contesto normativo

L'accesso al pubblico impiego è regolato dall'**articolo 97 della Costituzione**, il quale stabilisce che nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge.

Tale principio viene ribadito nel **decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165** in merito alle norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche ed, in particolare, nell'**articolo 35**, ove è previsto che l'assunzione nelle amministrazioni pubbliche avviene con contratto individuale di lavoro:

- a. tramite procedure selettive volte all'accertamento della professionalità richiesta, che garantiscano in misura adeguata l'accesso dall'esterno;

- b. mediante avviamento degli iscritti nelle liste di collocamento ai sensi della legislazione vigente per le qualifiche e profili per i quali è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, facendo salvi gli eventuali ulteriori requisiti per specifiche professionalità.

Le procedure di reclutamento devono conformarsi ai principi di adeguata pubblicità ed imparzialità della selezione, adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, rispetto delle pari opportunità, decentramento delle procedure di reclutamento.

Il d.lgs. n. 165/2001 prosegue poi all'**articolo 35, comma 3, lett. b)** il quale prevede nelle procedure selettive *“l'adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire”*.

Le procedure di reclutamento ordinario sono avviate da ciascuna amministrazione sulla base di un documento di programmazione triennale del fabbisogno, redatto ai sensi dell'**art. 39 della legge 27 dicembre 1997 n. 449**, a cui seguono, per quanto riguarda le amministrazioni che fanno capo al Governo centrale, le richieste per l'autorizzazione a bandire e ad assumere indirizzate al Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze.

Questi ultimi svolgono un'istruttoria sulle richieste presentate, volta a verificare la disponibilità dei posti nelle dotazioni organiche delle singole amministrazioni, il rispetto dei vincoli finanziari previste dalla normativa vigente, la coerenza con le politiche di Governo.

## **2.2 Contesto dell'attività di reclutamento**

Attualmente le attività di reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse umane sono gestite dal Settore Personale di Regione Liguria.

I processi di acquisizione delle Risorse Umane si svolgono nel rispetto dei seguenti criteri:

- a) la pianificazione e la programmazione delle attività di reclutamento in relazione ai compiti ed agli obiettivi della programmazione generale dell'Ente;
- b) delle risorse finanziarie previste dalla normativa vigente;
- c) la coerenza con le politiche di governo;
- d) l'adozione di meccanismi oggettivi e trasparenti per consentire la valutazione di requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire;
- e) la trasparenza, l'imparzialità, l'efficacia e l'adeguata pubblicità delle procedure di reclutamento, selezione, mobilità e sviluppo professionale ai sensi della normativa in vigore;

- f) il divieto di discriminazione e il riconoscimento della parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini, ai sensi del Decreto legislativo n. 198/2006 e successive modificazioni ed integrazioni;
- g) lo sviluppo delle competenze e la valorizzazione delle professionalità dei dipendenti, garantendo a tutti pari opportunità, attraverso attività di formazione e percorsi di costante crescita professionale.

I dati oggi mostrano però che le varie strutture amministrative mostrano problemi di flessibilità nella gestione delle risorse umane e della ottimale distribuzione delle stesse sulla base delle competenze e delle esigenze organizzative. Ciò genera un ente popolato per lo più da amministrativisti con competenze generaliste, piuttosto che da personale con competenze tecniche settoriali.

### **2.3 Regolamento sulle modalità di acquisizione delle Risorse Umane in Regione Liguria**

Attualmente non esiste un Regolamento che disciplini, in base alle leggi, allo Statuto e al Regolamento interno, le modalità di assunzione e sviluppo professionale delle risorse umane di Regione Liguria.

Il Regolamento per il reclutamento del personale è presente però in molte regioni italiane e sono molte anche le Agenzie regionali ad averlo (ad es. Arpal).

In Regione Liguria esiste tuttavia il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) dell'Ente che definisce il Piano triennale dei fabbisogni di personale e le linee strategiche per il reclutamento del personale a valenza annuale.

### **2.4 Strumenti di programmazione e pianificazione**

Le procedure di reclutamento ordinario sono funzionali agli obiettivi dell'Ente e sono avviate sulla base di un documento di ***programmazione triennale del fabbisogno di personale***.

Il Piano triennale dei fabbisogni del personale costituisce lo strumento strategico e programmatico per individuare le esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, nel limite delle disposizioni vigenti in materia di risorse per le nuove assunzioni.

È un adempimento prescritto dall'articolo 6 del D.Lgs 165/2001 che stabilisce che , al comma 2, stabilisce che: *“Allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche disponibili e perseguire obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini, le amministrazioni pubbliche adottano il piano triennale dei fabbisogni di personale, in coerenza con*

*la pianificazione pluriennale delle attività e della performance, nonché con le linee di indirizzo emanate ai sensi dell'articolo 6-ter. Qualora siano individuate eccedenze di personale, si applica l'articolo 33. Nell'ambito del piano, le amministrazioni pubbliche curano l'ottimale distribuzione delle risorse umane attraverso la coordinata attuazione dei processi di mobilità e di reclutamento del personale, anche con riferimento alle unità di cui all'articolo 35, comma 2".*

Il Piano triennale dei fabbisogni di personale, quindi:

- è uno strumento di programmazione dell'Ente;
- è il presupposto normativo che legittima nuove assunzioni;
- è soggetto ad aggiornamento;
- ridefinisce la dotazione organica dell'Ente;
- rientra nella disciplina assunzionale delle Pubbliche Amministrazioni.

## **2.5 La dotazione organica**

La dotazione organica complessiva del personale di Regione Liguria individua il totale dei posti, dirigenziali e non, necessario per il soddisfacimento dei fini istituzionali di Regione Liguria in funzione degli obiettivi definiti dai documenti di programmazione, nonché la cifra complessiva per la sua copertura.

Il Servizio del Personale, d'intesa con il Segretario Generale, definisce:

- la distribuzione del personale in servizio al 31/12 dell'anno precedente, per Direzione/Dipartimento e le diverse aree, posizione organizzativa/elevata qualificazione;
- il personale suddiviso nelle corrispondenti aree dei profili professionali.

## **2.6 Il Decreto per le competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana**

È stato adottato il 28 giugno 2023 il Decreto del Ministero per la PA sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni contenente il modello di framework delle competenze trasversali.

**VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche":

## DECRETA

### ART. 1

1. È approvato il modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni di cui all'Allegato A al presente decreto, che ne costituisce parte integrante.
2. All'attuazione delle attività derivanti dal presente decreto le amministrazioni provvedono nei limiti delle risorse umane, strumentali e finanziarie previste a legislazione vigente e senza nuovi o ulteriori oneri a carico della finanza pubblica.

L'utilizzo del Framework delle competenze trasversali proposto in tutti i processi legati alla individuazione dei fabbisogni, alla selezione, alla formazione e allo sviluppo del personale, secondo l'approccio competence-based alla gestione delle risorse umane, rappresenta un elemento di particolare rilievo e attenzione nel quadro della più complessiva riforma della Pubblica Amministrazione italiana prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Occorre, infatti, investire su un cambiamento culturale e sull'introduzione di un nuovo approccio generale alla gestione delle risorse umane, basato sulle competenze.

Per questa ragione l'implementazione della riforma sarà supportata dal Dipartimento della Funzione Pubblica che promuoverà la realizzazione di iniziative di monitoraggio, accompagnamento e capacity building delle amministrazioni<sup>1</sup>.

Non rimane tuttavia ad oggi alcuna attività formalmente messa in atto in Regione Liguria che dia effettivamente attuazione alla riforma. Intendendo in questo senso voler allora proporre un modello efficace a cui Regione Liguria possa attingere per andare a comporre il modello di competenze specifico per il/i ruolo/ruoli di interesse scegliendo le dimensioni più rilevanti nel suo contesto.

## **2.7 Il framework delle competenze trasversali**

Il framework delle competenze trasversali del personale non dirigenziale della PA italiana è modulabile in relazione alle principali variabili che connotano le amministrazioni e in relazione ai diversi ruoli di inquadramento del personale.

Esso rappresenta un dizionario di competenze di carattere generale, che costituisce un insieme ampio di competenze al quale le singole amministrazioni possono attingere per andare a comporre

---

<sup>1</sup> Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno u.s. sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale da <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

il modello di competenze specifico per il/i ruolo/ruoli di interesse scegliendo le dimensioni più rilevanti nel loro contesto<sup>2</sup>.

Il repertorio di competenze è indispensabile per avere un punto di riferimento comune che definisca in modo condiviso e unitario le aree e le dimensioni rilevanti in modo che le singole amministrazioni possano procedere in modo coerente utilizzando delle categorie e un lessico comune a tutta la Pubblica Amministrazione italiana.

L'innovativo sistema denominato “**Skills Intelligence System**” sarà conforme alla normativa italiana in tema di formazione sulle competenze trasversali dei dipendenti della pubblica amministrazione (Decreto Ministero P.A. 28/06/2023 “Framework competenze trasversali”).

Il framework delle competenze trasversali del personale attinge alle **16 competenze trasversali** articolate nelle **4 macro aree**:

- Area “**Capire il contesto pubblico**”: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento
- Area “**Interagire nel contesto pubblico**”: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- Area “**Realizzare il valore pubblico**”: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- Area “**Gestire le risorse pubbliche**”: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

e da **3 valori comuni** a tutte le competenze, principi ideali dell'azione individuale e collettiva:

- Integrità;
- Inclusione;
- Sostenibilità.

Il framework delle competenze trasversali, dunque, supporterà sia le **procedure di reclutamento**, come i concorsi, che saranno orientati anche alla ricerca delle competenze ideali, sia la **formazione dei dipendenti pubblici**, rafforzando così il personale già in servizio.

Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I

---

<sup>2</sup> <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano<sup>3</sup>.

Per ciascuna competenza, data l'eterogeneità delle amministrazioni e dei diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:

- **il livello 1** è pensato per i ruoli in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- **il livello 2** è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- **il livello 3** è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

I tre livelli non sono quindi da intendersi come indicatori graduati di una scala di valutazione della stessa competenza (da poco competente a molto competente), bensì come livelli di complessità crescente, che consentono di articolare la competenza scegliendo gli indicatori in modo più centrato rispetto a quanto richiesto dal ruolo.

### 3. ANALISI DEL SISTEMA (AS IS)

#### 3.1 Descrizione sintetica dello stato dell'arte

Attualmente i soggetti che reclutano il personale sono i **dipendenti appartenenti al Settore Personale di Regione Liguria** che attuano le attività di reclutamento, gestione e sviluppo delle risorse umane.

Previa analisi delle esigenze, da un punto di vista quantitativo, per Regione Liguria, la rilevazione del personale in casi di eccedenze o sovrannumero viene definita con apposita **circolare** emanata annualmente nel rispetto dell'art. 33 del D.Lgs. 165/2001.

Partendo da un'analisi delle esigenze di personale, si procede quindi alla definizione delle posizioni da assegnare raggruppandole al fine di individuare il candidato in grado di soddisfare pienamente i requisiti del ruolo da ricoprire.

---

<sup>3</sup> Decreto del Ministro per la PA adottato il 28 giugno u.s. sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale da <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/09-08-2023/dm-competenze-trasversali-personale-non-dirigenziale>

Con il **decreto legge n. 80/2021, convertito con la legge n. 113 del 6 agosto 2021**, è introdotto il **“Portale di Reclutamento inPA”** che consente di individuare i profili tecnici e gestionali necessari al reclutamento del personale nella Pubblica Amministrazione.

Il Portale Nazionale del reclutamento nasce con l’obiettivo di accelerare il percorso di modernizzazione e rinnovamento del Paese supportando l’Ufficio per i concorsi e il reclutamento del Dipartimento della Funzione Pubblica nella realizzazione del nuovo sistema di reclutamento pubblico<sup>4</sup>.

L’accesso alla Pubblica Amministrazione avviene oggi quindi tramite il Portale del Reclutamento in PA, un sito web tramite il quale è possibile consultare tutti i concorsi pubblici attivi in Italia.

Per il Settore Personale, il Portale inPA fornisce un primo accesso immediato a un vasto database di profili di candidati interessati a lavorare nella pubblica amministrazione.

### **3.2 AS IS del sistema di reclutamento esterno a Regione Liguria**

Previa registrazione con opportuna SPID, il soggetto interessato che, in possesso dei requisiti richiesti, intenda candidarsi, può accedere al Portale inPA e consultare, attraverso l’area riservata, tutti i concorsi pubblici attivi presentandone domanda di partecipazione.

Accedendo all’area personale è possibile compilare il CV in tutte le sue sezioni:

- Il percorso formativo
- Le specializzazioni
- Le competenze
- Le esperienze professionali

Nella home page sono presenti i Bandi/Avvisi in ordine di data decrescente di pubblicazione. È possibile effettuare una ricerca scegliendo una Regione/Provincia sulla cartina dell’Italia oppure inserendo parole chiave del titolo e/o della descrizione e/o utilizzando i filtri presenti per Categoria, Stato, Settore, Periodo di pubblicazione (Data inizio/Data fine).

Accedendo all’area riservata tramite SPID è possibile visualizzare la propria candidatura in stato “inviata” oppure in stato di compilazione.

---

<sup>4</sup> <https://www.inpa.gov.it/il-progetto/>

Le domande possono essere in qualsiasi momento modificate/aggiornate/inviate per i concorsi/bandi/avvisi.

L'utente può candidarsi a più Avvisi se in possesso della professionalità e dei requisiti richiesti.

Attraverso l'Area personale il candidato può compilare automaticamente i dati personali e le informazioni personali obbligatorie come:

- Cittadinanza
- Iscrizione nelle liste elettorali
- Obblighi di leva
- Eventuali condanne penali
- Invalidità
- Altre esperienze lavorative
- Competenze linguistiche

Altre informazioni, gestite dal Portale inPA a livello generale, sono:

- Informazioni anagrafiche del candidato
- Informazioni riguardanti il titolo di studio
- Informazioni generali di cv

Il Settore Personale a questo punto si occupa di gestire tutte le informazioni disponibili alla Regione riguardo il reclutamento del personale e individuate attraverso il supporto del Portale inPA.

Per tali procedure di reclutamento, non spetta al Dirigente alcuna valutazione della candidatura più idonea.

I dati pervenuti sono considerati validi solo se trasmessi dai soggetti che abbiamo effettuato la registrazione tramite SPID e in possesso di PEC.

L'utilizzo dei dati avviene prestando attenzione al codice in materia di protezione dei dati personali.

### 3.3 AS IS del sistema di reclutamento interno a Regione Liguria

Nel caso di **Avvisi interni di ricerca del personale** di Regione Liguria, l'ente stesso pubblica direttamente sulla propria Intranet l'Avviso' rendendo noto che si ricercano per specifica posizione numero unità di personale che devono appartenere all'area dei funzionari, degli istruttori o degli operatori esperti.

L'attività qui svolta dal Settore Personale è di **gestire direttamente** tutte le informazioni disponibili alla Regione sulla base delle domande pervenute.

La differenza principale tra il reclutamento interno e quello esterno a Regione Liguria sta nella fonte delle competenze. Il reclutamento esterno guarda all'esterno dell'organizzazione per trovare i candidati adatti, mentre quello interno si concentra sull'identificazione e la selezione dei candidati all'interno della forza lavoro esistente.

In caso di **modalità di reclutamento interno**, i **profili maggiormente ricercati** sono:

- ***Autisti specializzati***
- ***Agenti fitosanitari***
- ***Istruttori servizi tecnici-informatici***
- ***Funzionari servizi tecnici-informatici***
- ***Funzionari servizi-amministrativi***
- ***Funzionari servizi tecnici-amministrativi***
- ***Funzionari servizi-economico-finanziari***
- ***Istruttori dei servizi del nucleo di vigilanza faunistico-ambientale***
- ***Funzionari del nucleo di vigilanza faunistico-ambientale***
- ***Funzionari specialisti della comunicazione istituzionale***
- ***Funzionari specialisti nei rapporti con i media/giornalista pubblico***
- ***Avvocati***

Una volta reclutati i candidati, **gli impiegati amministrativi del Settore Personale** procedono all'inserimento delle risorse umane nelle relative strutture di appartenenza dopo averne verificato i seguenti requisiti generici, quali:

- competenze informatiche
- adeguate capacità relazionali nel gestire i contatti con il pubblico
- conoscenze dell'organizzazione regionale e relative procedure amministrative

- (eventuale) disponibilità a lavorare su orari flessibili

Si richiede inoltre Cv.

Le informazioni pervenute al Settore Personale permettono la ricerca, la lettura, la modifica e l'inserimento dei dati in base alla posizione ricercata.

Per tale modalità di reclutamento, spetta all'**Ufficio protocollo**:

- la gestione dei flussi documentali relativi alle domande di candidatura in entrata verso l'Ente da smistare tramite MDM (Document Management System) agli uffici interni competenti;
- la predisposizione e gestione email, dettagliate e a misura di eventuale esclusione del candidato da trasmettere al Settore Personale.

Rimane, in alcuni casi, compito dell'**addetto posta**, la gestione di eventuale corrispondenza tra Candidato e Settore che ricerca il personale.

Spetta al **Dirigente**, invece, all'esito delle procedure di reclutamento interno, la valutazione della candidatura più idonea nel rispetto dell'ordine di gradimento.

### 3.4 Attori coinvolti

Il processo di analisi degli stakeholders identifica i soggetti coinvolti nelle attività di reclutamento.

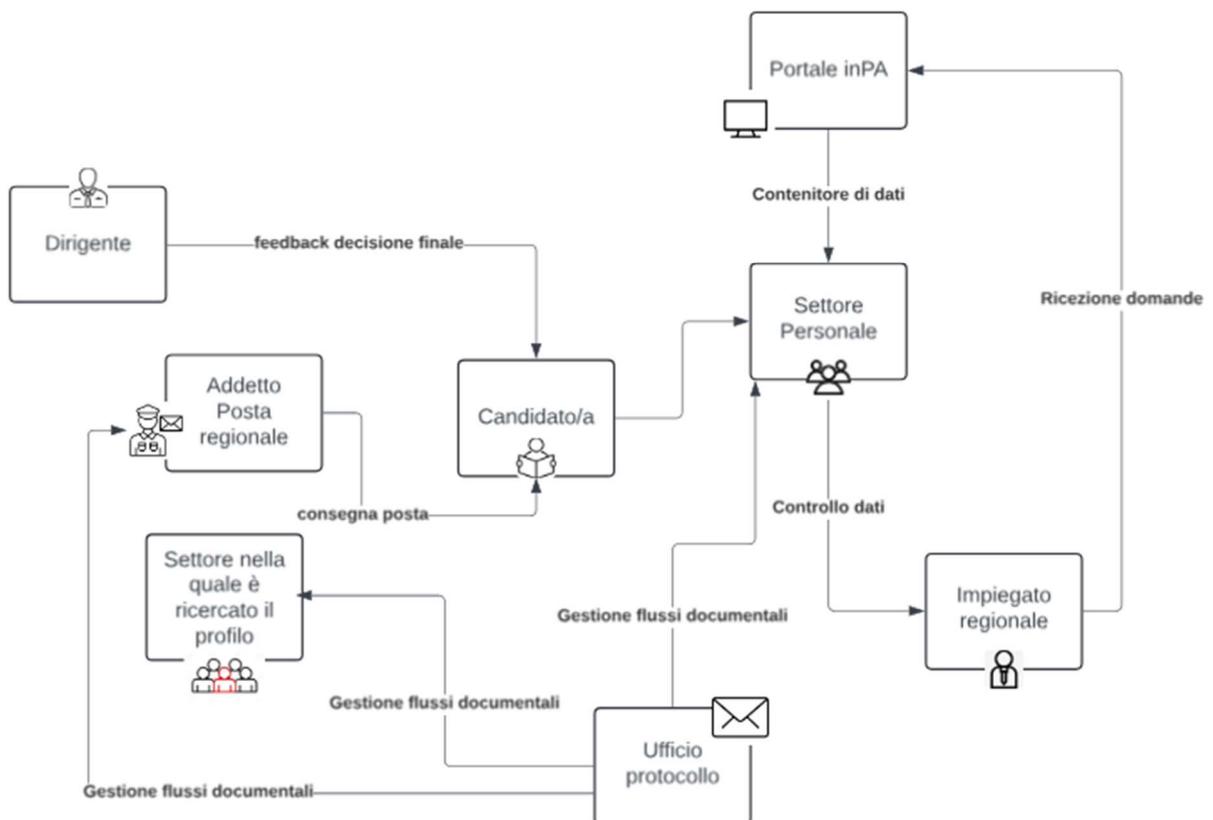
La tabella seguente offre il confronto tra le due categorie principali di stakeholders, interni ed esterni, individuate per le attività di reclutamento delle risorse umane, evidenziando le loro principali differenze e il tipo di influenza che possono esercitare sul progetto:

<b>Categoria</b>	<b>Attori</b>	<b>Tipo di Influenza</b>
<b>Stakeholders Interni</b>	Impiegati regionali, Uffici competenti, Dirigenti	Diretta, attraverso decisioni e azioni interne
<b>Stakeholders Esterni</b>	Candidati/soggetti che presentano la domanda	Indiretta, attraverso feedback sulla candidatura

La system map del sistema AS IS identifica i soggetti coinvolti nelle procedure di reclutamento, i ruoli di ciascuno, le tecnologie utilizzate, i flussi di interazione e le loro relazioni.

### Attori:

1. Portale in PA
2. Ufficio competente (Settore Personale)
3. Settore nella quale è ricercato il profilo
4. Impiegato Regionale
5. Candidato/a che presenta domanda
6. Liguria Digitale per la pubblicazione sulla Intranet degli Avvisi/bandi di concorso
7. Ufficio protocollo
8. Addetto posta
9. Dirigente



### **3.5 La protezione dei dati personali**

L'attività oggetto di analisi permette la raccolta dati, relativi ai candidati che intendono essere reclutati, che devono essere forniti alla Regione Liguria.

In prima fase i dati vengono raccolti sulla base delle domande ricevute a seguito di pubblicazione di avviso o bando di concorso pubblicato sulla Ligurnet di Regione Liguria e sul portale in PA.

Gli utenti abilitati a conservare i dati, entro i limiti previsti dalla normativa vigente in tema di protezione dei dati personali, sono i dipendenti regionali del Settore Personale addetti a tale attività.

I dati in loro possesso devono essere strettamente necessari per le finalità per cui devono essere conservati e adeguati allo scopo. Limitati nella loro conservazione dal punto di vista temporale.

I dati forniti saranno raccolti e trattati per il perseguimento delle seguenti finalità:

- accertamento della sussistenza dei requisiti richiesti per la partecipazione alle procedure di concorsuali e dell'assenza di cause ostative alla partecipazione;
- gestione della procedura concorsuale, in tutte le sue fasi, compresa la pubblicazione della graduatoria e l'eventuale successivo reclutamento.

I dati trattati sono i dati anagrafici, personali (nome, cognome, data e luogo di nascita, Codice Fiscale, residenza, cittadinanza italiana), di contatto, il documento di identità, il curriculum vitae, eventuali disabilità, eventuali condanne penali, titoli di studio forniti al momento della presentazione della domanda di partecipazione alla procedura selettiva, per la sua ammissione ad essa e per permettere lo svolgimento della stessa nel rispetto della normativa vigente in materia e delle eventuali successive procedure finalizzate alla presa di servizio.

#### **4. EVOLUZIONI PREVISTE (TO BE)**

Il nuovo Software gestionale di supporto a Regione Liguria dovrà rispettare i requisiti generali derivanti dal Piano Triennale dei Fabbisogni di personale in aderenza al nuovo codice in materia di protezione dei dati personali.

Di seguito si prospetta la soluzione target basata sul nuovo processo di gestione di reclutamento del personale di Regione Liguria.

##### **4.1 La nuova programmazione del fabbisogno di personale**

La nuova programmazione sarà finalizzata a superare il concetto di dotazione organica come contenitore statico dal quale partire per la definizione del fabbisogno di personale, costituito da posti disponibili e figure professionali datate a favore invece di un programma flessibile finalizzato a rilevare realmente le effettive esigenze analizzando le competenze del candidato/a.

Unico vincolo per le amministrazioni sarà costituito dalla spesa potenziale massima per il personale.

##### **4.2 Il bilancio delle competenze**

Nel mondo della formazione professionale e dell'orientamento, il bilancio di competenze è ormai considerato uno strumento fondamentale per strutturare percorsi di inserimento lavorativo. Da un punto di vista pratico, si tratta di un documento piuttosto articolato, che ha il compito di mappare le competenze dell'individuo per consentirgli di muoversi in maniera più consapevole nella ricerca di un impiego. La definizione sintetica, però, non rende giustizia alla complessità di questo particolare bilancio. Più che di uno schema rigido, infatti, sarebbe meglio parlare di un metodo di analisi fortemente calibrato sulla singola persona. Il documento, quindi, è solo la manifestazione finale di un itinerario molto più lungo e creativo.

###### **4.2.1 Il concetto di competenza**

Per capire davvero il ruolo e il valore del bilancio delle competenze è necessario fare un passo indietro e focalizzare l'attenzione proprio sul concetto stesso di competenza. Una parola talmente densa di significato da risultare complessa. Una buona definizione di partenza può essere questa: un insieme di saperi mobilitati in situazione di lavoro. Ne consegue che, alla costruzione delle competenze di ogni persona concorrono diversi elementi:

- le conoscenze specifiche accumulate durante il percorso formativo;
- gli elementi dell'intelligenza personale e professionale (espressi come capacità);
- la motivazione ad attuare le proprie potenzialità.

La competenza, quindi, è una qualità professionale che va oltre la semplice somma di capacità, abilità, conoscenze e inclinazioni personali. Il vero valore aggiunto è dato dal modo in cui l'insieme di questi fattori si manifesta nel lavoro.

#### 4.2.2 Gli obiettivi

Gli obiettivi su cui lavora il bilancio di competenze sono molteplici e possono essere riassunti così:

- identificare competenze e potenzialità da investire nell'elaborazione /realizzazione di un progetto di inserimento professionale e sociale;
- acquisire autonome capacità di autovalutazione e scelta;
- sviluppare, rispetto a sé e al mercato del lavoro, quadri di riferimento socioculturali e registri emotivi appropriati per affrontare positivamente situazioni di transizione/cambiamento, per investire sulla propria progettualità;
- costruire un progetto di sviluppo professionale.

#### 4.2.3 Bilancio di orientamento e bilancio di posizionamento

All'interno della macrocategoria del bilancio di competenze è possibile individuarne due tipologie autonome e distinte:

- **Bilancio di posizionamento:** ha un carattere maggiormente descrittivo e punta a individuare e fotografare lo status quo, ovvero gli apprendimenti già acquisiti da una persona in un dato momento della sua vita;
- **Bilancio di Orientamento:** rappresenta, invece, una proiezione verso il futuro, che si concretizza in un progetto di sviluppo, dove ciò che conta è appropriarsi del percorso più che dei suoi esiti finali.

#### 4.2.4 A cosa serve fare un bilancio delle proprie competenze

Il protagonista del bilancio di competenze, ovviamente, non è l'orientatore o il formatore che lo redige ma la persona che ne è, allo stesso tempo, soggetto e destinatario. Strutturare il percorso racchiuso nel documento richiede la partecipazione diretta e attiva del beneficiario. Questo coinvolgimento, infatti, è già di per sé parte dell'utilità del bilancio. Ma a cosa (e a chi) serve fare un

bilancio delle competenze? Una prima valida risposta sarebbe "a tutti". Conoscere bene se stessi sotto il profilo delle capacità, conoscenze e abilità, infatti, può essere utile in qualsiasi fase della vita. Limitando la riflessione all'ambito lavorativo, mappare la propria professionalità serve in tutte le fasi della carriera. All'inizio è un eccezionale strumento per imparare a cercare lavoro in modo più efficace, capendo veramente come equilibrare aspirazioni e inclinazioni personali. Durante il percorso, invece, è utile per ricollocarsi, intraprendere nuove strade professionali o cogliere occasioni di avanzamento.

#### 4.2.5 Come si costruisce il bilancio di competenze

Esistono diversi modelli di bilancio di competenze e differenti modalità per crearlo, non esistendo una sua definizione legislativa. In linea generale, però, è possibile individuare tre fasi di lavoro:

- **Fase pre-diagnostica.** È il momento dell'accoglienza e della conoscenza tra il protagonista del bilancio e l'orientatore che lo aiuterà nel percorso. Si procede a illustrare le modalità di analisi, la struttura, le finalità.
- **Fase diagnostica.** È la fase dell'esplorazione di sé: ricostruzione della biografia, mappatura e valutazione delle conoscenze, competenze e capacità, acquisizione di informazioni sull'ambiente professionale in cui ci si muove e sulle relative occasioni.
- **Fase conclusiva.** Si fa sintesi dei due momenti precedenti, analizzando punti di forza e di debolezza emersi. Si arriva così alla definizione del progetto professionale e delle tappe di realizzazione.

#### 4.2.6 Proposta funzionale per Regione Liguria

Non esiste attualmente in Regione Liguria una suddivisione delle Risorse Umane nelle aree dei profili di competenza necessaria nell'organizzazione per la copertura dei bisogni. Ne esistono forme di autovalutazione del candidato.

Si intende allora mettere a disposizione di Regione Liguria una figura professionale e specialista denominata Consulente di Orientamento Professionale (C.O.P) che consenta di fare il punto sulla situazione professionale del candidato/a e concepire meglio l'attività lavorativa più idonea e coerente con il profilo ricercato e il personale percorso di studi o per sviluppare la propria professionalità.

Il C.O.P. dovrà favorire la gestione delle risorse umane affiancandosi all'impiegato amministrativo durante le fasi di reclutamento del candidato/a ricercato.

Inoltre svolgerà, durante le fasi di colloquio, una analisi delle caratteristiche personali condotta con l'utilizzo di materiali strutturali quali test e /o schede di autoanalisi.

Tale modalità permetterà al C.O.P. di valutare il candidato sulla base di competenze specifiche, identificate da un modello puntuale, in coerenza con le modalità generali del framework delle competenze espresso dal decreto e con i fabbisogni peculiari espressi dalla struttura nella quale è ricercata la figura attesa.

Il bilancio delle competenze qui inteso ha l'obiettivo di evidenziare la situazione professionale del candidato/a e, successivamente, il proprio percorso di formazione e di crescita professionale. Non si tratta di valutare o giudicare quello che il candidato/a sa fare o quello che "sono": più che di valutazione si tratta di autovalutazione operata dal soggetto stesso, concentrandosi sui seguenti aspetti:

- momenti più significativi del curriculum di studi ed eventuali esperienze di formazione in servizio;
- esperienze professionali che hanno consentito apprendimenti significativi;
- esperienze di formazione in servizio che hanno prodotto l'acquisizione di specifiche competenze;
- auto valutare le soft skills che arricchiscono il proprio patrimonio professionale distinte nelle principali 4 aree di competenza come individuate dal Decreto Ministero P.A. 28/06/2023 "Framework competenze trasversali";
- evidenziare le attività che hanno segnato in positivo o negativo la propria esperienza lavorativa;
- individuare le competenze che si intendono mettere a frutto nel proprio percorso di crescita professionale;
- questionario "Innovation Skills per un inserimento efficace in Regione Liguria" e allegato come parte integrante del progetto.

Il C.P.O. potrà attingere, inoltre, al profilo del candidato in ogni momento e suggerire, successivamente alla sua assunzione, percorsi formativi ad hoc, altamente qualificati e certificati, individuati proprio a partire dalla rilevazione delle competenze.

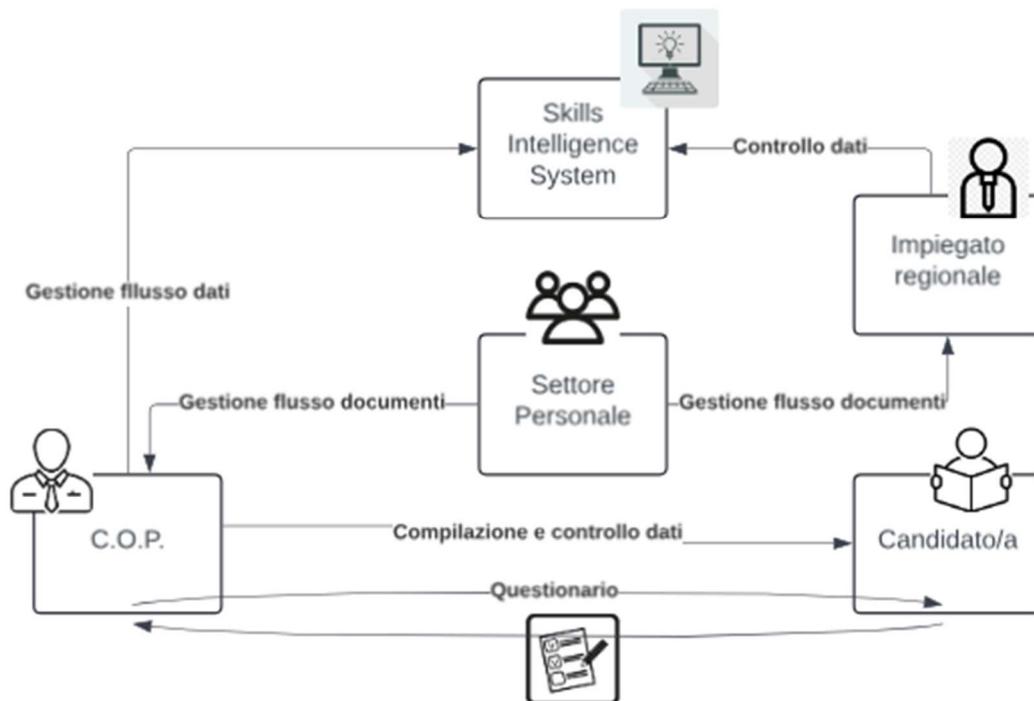
Ciò permetterà di valorizzare percorsi di Reskilling e Upskilling dando la possibilità di integrare nuove competenze a quelle già individuate. Tali percorsi saranno affrontati attraverso diverse modalità come ad esempio i corsi di formazione in presenza o le iniziative di formazione a distanza attraverso piattaforme online.

### 4.3 Mappatura nella nuova architettura regionale

La system map del servizio to be mostra i soggetti coinvolti ora nell'utilizzo dell'attività e le loro relazioni in diversi possibili passi fino alla versione completa del sistema.

**Attori:**

1. Settore Personale
2. Impiegato Regionale
3. Skills Intelligence System
4. Consulente di orientamento professionale C.O.P.
5. Candidato/a che presenta domanda



#### **4.4 La protezione dei dati personali nel corso del colloquio di selezione**

Durante il colloquio, i dati del candidato vengono trattati per finalità istituzionali determinate ed esplicite.

Il colloquio di selezione rappresenta una delle attività per il trattamento dei dati personali.

Il colloquio viene svolto in presenza dal singolo candidato davanti ad una commissione cui ne fanno parte l'impiegato amministrativo responsabile e il consulente di orientamento professionale.

La somministrazione al candidato di un questionario in grado di valutare le soft skills dovrà essere utilizzata ed analizzata dal consulente di orientamento professionale che, in relazione alla protezione dei dati personali, si qualificherà come titolare autonomo.

Il C.O.P. fornisce quindi l'informativa e richiede il consenso.

#### **4.5 Funzioni principali del sistema**

La realizzazione del sistema gestionale è basata su una gestione del personale a 360 gradi, fondata sull'analisi delle competenze, utile per verificare i fabbisogni di personale e necessario per impostare i piani di reclutamento e selezione del personale.

I fabbisogni vengono stimati sia quantitativamente che qualitativamente. La stima bilancia sia il numero di persone necessarie (quantitativa) che le specifiche competenze e livelli di esperienza richiesti (qualitativa).

I fabbisogni del personale terranno conto soprattutto degli indicatori di valore pubblico.

Viene reingegnerizzata la gestione del personale, in termini di soft skills, e sono aggiornati sia i profili professionali che quelli relativi anche alle competenze.

La gestione del personale viene differenziato per dati anagrafici, studi conseguiti e per profilo professionale (operatori esperti, istruttori, tecnici, funzionari).

#### **Le ipotesi di lavoro avanzate quindi sono:**

- gestione dell'intero processo di selezione del personale, dalla individuazione delle specifiche posizioni da ricercarsi, fino alla loro associazione all'anagrafica dei candidati risultanti idonei dalla procedura di reclutamento

- supporto nella definizione del fabbisogno di personale
- individuazione dei profili professionali
- individuazione dei profili per competenze
- valutazione di ulteriore sviluppo mediante integrazione dell'intelligenza artificiale

### **Punti di forza**

- valutazione dei candidati attraverso un sistema di ricerca del candidato in base ai fabbisogni richiesti dalla struttura di riferimento, sia in termini quantitativi che qualitativi
- valutazione dei candidati attraverso Soft Skills
- rafforzare i processi di selezione e formazione dei dipendenti pubblici
- incentivare la digitalizzazione delle procedure amministrative
- migliorare la coerenza tra competenze e percorsi di carriera
- attivare percorsi formativi differenziati per target, altamente qualificati e certificati e, individuati a partire dalla rilevazione delle competenze
- una gestione del personale che punti su reskilling e upskilling come processi di fondamentale importanza nel potenziamento delle skills personali

### **4.6 Elementi del nuovo sistema**

L'architettura di riferimento dell'innovativo Sistema di reclutamento del personale deve rispettare i requisiti generali derivanti dal Decreto del Ministero per la PA sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni contenente il modello di framework delle competenze trasversali adottato il 28 giugno 2023.

Uno degli obiettivi del progetto sarà quello di agevolare un processo di reclutamento del personale con una gestione delle competenze che supporti l'ente nell'analisi dei fabbisogni, permettendo al consulente di orientamento professionale di concentrare le proprie forze nello svolgere un ruolo di verifica delle soft skills.

L'architettura di riferimento per il nuovo sistema sarà basata su una ricerca intelligente delle competenze che garantirà massima interoperabilità dei dati e dei servizi che si vorranno mettere a disposizione del dipendente in futuro.

#### **4.7 Funzionalità del sistema**

Di seguito vengono individuati e descritti gli scenari di utilizzo del sistema da parte degli attori che si interfacciano con esso.

##### **Caso d'uso: Settore Personale – Impiegato regionale**

Il Settore Personale continuerà ad occuparsi della gestione di tutte le informazioni disponibili alla Regione riguardo il reclutamento del personale e individuate attraverso il supporto del Portale inPA.

La documentazione acquisita sarà successivamente trasmessa all'impiegato responsabile dell'attività e al C.O.P. che procederanno all'inserimento dei dati del candidato/a all'interno del nuovo sistema gestionale Skills Intelligence System.

Tale passaggio consentirà la valutazione dettagliata delle soft skills dei soggetti da reclutare.

##### **Caso d'uso: Consulente di Orientamento Professionale – Candidato**

Il candidato deve essere riconosciuto tramite documento di riconoscimento in corso di validità ed il codice fiscale.

Tale processo di selezione comporta necessariamente il trattamento dei dati personali, e il colloquio di selezione è una delle attività che ne fanno parte.

Il colloquio viene svolto in presenza dal singolo candidato davanti ad una commissione cui ne fanno parte l'impiegato amministrativo responsabile e il consulente di orientamento professionale C.O.P.

La somministrazione al candidato di un questionario in grado di valutare le soft skills dovrà essere utilizzata ed analizzata dal consulente di orientamento professionale che, di norma, in relazione alla protezione dei dati personali, si qualificherà come titolare autonomo.

Il C.O.P. fornisce quindi l'informativa e richiede il consenso.

## **Caso d'uso – Candidato – Compilazione Questionario**

Una volta fornito il consenso, il candidato potrà compilare il questionario relativo all'identificazione delle soft skills:

- individuando i momenti più significativi del curriculum di studi ed eventuali esperienze di formazione in servizio;
- individuando le esperienze professionali che hanno consentito apprendimenti significativi;
- individuando le esperienze di formazione in servizio che hanno prodotto l'acquisizione di specifiche competenze;
- auto valutando le soft skills che arricchiscono il proprio patrimonio professionale distinte nelle principali 4 aree di competenza come individuate dal Decreto Ministero P.A. 28/06/2023 "Framework competenze trasversali";
- evidenziando le attività che hanno segnato in positivo o negativo la propria esperienza lavorativa;
- individuando le competenze che si intendono mettere a frutto nel proprio percorso di crescita professionale;
- compilando il questionario "Innovation Skills per un inserimento efficace in Regione Liguria"

## **Caso d'uso: C.O.P. – Compilazione Anagrafica Soggetto**

Dalla lista dei candidati sarà possibile inserire un nuovo soggetto, modificare i dati relativi ad un soggetto o eliminarne uno esistente.

Non sarà possibile eliminare un soggetto al quale sia stato attivato un percorso formativo ad hoc per l'acquisizione di nuove competenze.

I dati relativi all'Anagrafica del soggetto da inserire all'interno del sistema sono:

- Nome e cognome
- Codice fiscale
- Data di nascita
- Residenza e domicilio
- Indirizzo email
- Titolo di studio
- Eventuale titolo di studio conseguito all'estero
- Data del colloquio

## Caso d'uso: C.O.P. – Compilazione obiettivi e fabbisogni di struttura

Skills Intelligence System consentirà di analizzare il candidato/a in relazione agli obiettivi e ai fabbisogni richiesti dalla struttura individuata sulla base delle richieste di personale avanzate dal dipartimento di riferimento.

La prima fase nel determinare il fabbisogno sarà analizzare gli obiettivi dipartimentali e inserirli per individuare successivamente le esigenze di personale.

Le esigenze di personale implicano un'attività di analisi sotto un duplice profilo:

- **quantitativo**: riferito alla consistenza numerica di unità necessarie ad assolvere alla missione dell'amministrazione;
- **qualitativo**: riferito alle tipologie di competenze meglio rispondenti alle esigenze dell'amministrazione per realizzare i propri obiettivi.

## Caso d'uso per reclutamento esterno: C.O.P. – Compilazione profilo del candidato/a

A fonte del candidato/a selezionato/a viene visualizzato il profilo disponibile nel sistema innovativo Skills Intelligence System contenente le informazioni necessarie precedentemente inserite dal C.P.O. in sede di colloquio quali:

- Obiettivo di struttura
- Fabbisogno quantitativo
- Fabbisogno qualitativo
- Punteggio
- Profili professionali ricercati distinti in:
  - operatori cat A
  - operatori esperti cat B1
  - operatori esperti cat B 3
  - istruttori cat C
  - istruttori servizi amministrativi
  - istruttore servizi tecnico-amministrativi
  - istruttore servizi economico-finanziari
  - istruttore servizi tecnico-informatici
  - funzionari e dell'elevata qualificazione CAT D1 e D3
  - funzionario servizi amministrativi
  - funzionario servizi tecnico-amministrativi
  - funzionario servizi economico-finanziari
  - funzionario specialista della comunicazione istituzionale
  - funzionario "avvocato"
  - funzionario servizio tecnico-informatici
- Soft skills distinte nelle 4 macro aree:
  - Capire il contesto pubblico

- Interagire nel contesto pubblico
- Realizzare il valore pubblico
- Gestire le risorse pubbliche

Sarà possibile alla fine della valutazione delle Soft Skills inserire delle note esplicative relative al questionario di autovalutazione indicando allo stesso tempo i punti di forza e le criticità emerse in sede di colloquio.

### **Caso d'uso per reclutamento interno: Impiegati Amministrativi del Settore Personale – Compilazione profilo del candidato/a**

In caso di modalità di reclutamento interno, i profili maggiormente richiesti saranno leggermente diversi e più specifici.

Non si ritiene utile per tale ragione integrare il Sistema di reclutamento delle soft skills per analisi di profili interni all'Ente.

Qui gli impiegati amministrativi del Settore Personale procedono direttamente all'inserimento delle risorse umane nelle relative strutture di appartenenza dopo averne verificato i seguenti requisiti generici, quali:

- competenze informatiche
- adeguate capacità relazionali nel gestire i contatti con il pubblico
- conoscenze dell'organizzazione regionale e relative procedure amministrative
- (eventuale) disponibilità a lavorare su orari flessibili

Le competenze ricercate qui sono specifiche e dirette.

Non viene somministrato alcun questionario di rilevamento delle principali soft skills.

Il ruolo del C.O.P. viene meno.

### **Caso d'uso: C.O.P. – Gestione Software**

Per ogni candidato/a sarà possibile gestirne in **Microsoft access** tutti i dati previsti.

La gestione prevede la possibilità di inserire un nuovo candidato/a, modificare le informazioni relative ai dati personali o integrare le soft skills acquisite anche successivamente all'inserimento lavorativo.

Nell'inserimento/modifica del candidato/a sarà possibile acquisirne informazioni sia personali sia relative alle soft skills. Tale operazione avverrà con l'ausilio del consulente di Orientamento Professionale che consentirà di avere una visione generale d'insieme delle caratteristiche del profilo ricercato acquisendo automaticamente le informazioni.

La eliminazione (cancellazione dal base dati) sarà consentita solo per quei candidati che abbiamo presentato informazioni non veritiere.

Operazioni di aggiornamento saranno visibili nella Data di effettuazione dell'ultima modifica e dell'utente che l'ha effettuata.

Per ogni candidato/a sarà possibile gestirne le soft skills con la possibilità di integrare nuove competenze a quelle già individuate. Le nuove competenze saranno acquisite con percorsi formativi differenziati per target, altamente qualificati e certificati.

### **Caso d'uso: C.O.P. – Acquisizione Questionario Soft Skills**

A fronte del candidato/a selezionato/a viene rilevato il questionario delle Soft Skills disponibile anche nella banca dati del Software sotto forma di osservazione delle criticità, dei punti di forza e della percezione generale emersa.

Il questionario è costituito da domande sintetiche quali:

1. So adattarmi al contesto dell'organizzazione e al contesto lavorativo
2. So individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi
3. Mi attivo per acquisire e migliorare le proprie competenze e conoscenze
4. So apprendere velocemente qualunque argomento in modo veloce ed efficace
5. So acquisire, organizzare e riformulare in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni
6. Riesco ad esprimere i miei bisogni in modo chiaro e rispettoso
7. Tendo ad ascoltare in modo attivo ed efficace
8. So creare line guida per la comunicazione e il lavoro di squadra
9. Mi sento in grado di gestire le situazioni che mi si presentano

10. So individuare e riconoscere i bisogni degli altri
11. Quando mi relaziono con gli altri riesco a manifestare rispetto
12. In una situazione di conflitto, sono capace di vedere il punto di vista dell'altro
13. Riesco a comprendere e riconoscere le emozioni degli altri anche se non sono espresse verbalmente
14. So riconoscere le mie emozioni
15. Riesco a mantenere un rapporto positivo con i colleghi anche in una situazione di pressione intensa
16. Ho difficoltà ad esprimere la mia rabbia
17. So gestire efficacemente il carico di lavoro
18. So riconoscere quando è necessario chiedere aiuto
19. So cercare, trovare, condividere strategie per mantenere l'efficacia del mio lavoro
20. So utilizzare il momento di confronto con i colleghi come risorsa di condivisione
21. Sono una persona precisa e attenta ai dettagli
22. So predisporre un ambiente di lavoro piacevole
23. So proporre nuove attività e collaboro in prima persona per realizzarle
24. So conseguire gli obiettivi assegnati e superarli
25. Riesco a gestire le criticità in modo sano
26. So condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia
27. Ho fiducia in me stesso e consapevolezza dei miei valori

La valutazione è espressa mediante attribuzione di un punteggio numerico, articolato secondo una scala di valutazione che va dal valore minimo di 0 al valore massimo di 3.

Gli item sono 27, per un punteggio minimo di 0 e massimo di 81.

I punteggi vengono sommati con lo scopo di ottenere un valore relativo al livello di competenze possedute.

Da 0 a 27 il soggetto risulta possedere basse capacità per soddisfare i fabbisogni, da 28 a 41 il soggetto possiede mediocre capacità, da 42 a 54 il soggetto possiede sufficienti capacità, da 55 a 81 il soggetto possiede buone capacità.

I punteggi ottenuti compresi tra 55 e 81 saranno considerati punti di forza, mentre quelli con valori inferiori saranno considerati critici oppure critici da migliorare.

#### **4.8 Format Online**

Si propone di semplificare la procedura di somministrazione del questionario relativo alla identificazione delle Soft Skills dei candidati attraverso un format online, il quale sarà visibile e consultabile accedendo direttamente al sito web di Regione Liguria. Tale operazione consentirà maggiore rapidità nell'acquisizione delle informazioni tra candidato/a e C.O.P. e permetterà, preventivamente al colloquio, l'inserimento delle competenze all'interno del Software gestionale.

#### **4.9 Data Base**

La base dati sarà gestita da Microsoft access.

Sarà progettata secondo i criteri delle informazioni contenute, di separazione delle informazioni personali e /o sensibili da quelle relative alla rilevazione delle soft skills e comunque secondo quanto indicato nel progetto.

#### **4.10 Cruscotti per il monitoraggio**

Il contesto delle Statistiche sarà delegato alle operazioni amministrative correlate alla gestione di un Osservatorio dedicato che raccoglierà periodicamente dati e informazioni.

Attraverso l'elaborazione dei dati raccolti, sarà in grado di promuovere un'attività di rilevazione, di analisi e di studio delle problematiche legate alle soft skills.

#### **4.11 Gestione documentale**

La gestione documentale sarà gestita, organizzata e condivisa dal C.O.P., dai responsabili amministrativi appartenenti al Settore Personale e dagli Uffici competenti.

Essi garantiranno la gestione completa dei documenti all'interno di Skills Intelligence System, dalla ricezione all'archiviazione e conservazione a norma.

**I vantaggi della gestione dei documenti nell'innovativo sistema applicativo includeranno:**

- Riduzione della carta
- Riduzione degli spazi di archiviazione
- Documenti inalterabili
- Riservatezza delle informazioni
- Ottimizzazione della stipula dei contratti

#### **4.12 Continuità operativa**

I dati saranno aggiornati in modo semplice ed efficiente dal C.O.P. ogni qualvolta avverrà una riqualificazione importante del dipendente o un arricchimento delle soft skills acquisite durante i corsi formativi o le esperienze professionali.

#### **4.13 Integrazione con sistemi esterni**

Alcuni dati relativi alle soft skills potranno essere trattati esclusivamente dall'Osservatorio statistico regionale per le opportune rilevazioni del caso.

#### **4.14 Interventi sul sistema**

Gli elementi riportati in questo progetto sono previsti indipendentemente dal livello di evoluzione dell'applicativo.

#### **4.15 Stima dei costi**

Di seguito si prevedono alcuni fattori fondamentali relativi ai costi del progetto:

- Costi dell'applicativo
- Costi per eventuale formazione
- Costi di tutto il personale a supporto e dei relativi stipendi
- Costi di rete

## CONCLUSIONI

Nel quadro di riforme della nostra Pubblica Amministrazione è indispensabile **una nuova gestione del personale** che necessita di una profonda **revisione** dell'approccio e delle attività previste nel suo ciclo di vita.

Nella PA attualmente la gestione del personale coincide prevalentemente con il trattamento giuridico, il trattamento economico e le relazioni con i sindacati.

Non esiste ad oggi una politica di gestione del personale che valorizza il capitale umano presente nella PA.

Utilizzando il **bilancio delle competenze** come strumento di orientamento professionale si mira ad analizzare le capacità personali maturate durante le esperienze pregresse, ma anche gli interessi e le attitudini personali per individuare nuovi percorsi per il futuro.

Creare un quadro delle competenze può aiutare nel ripercorrere e valorizzare le proprie esperienze professionali e di vita, mettere a fuoco le proprie conoscenze.

Tale strategia consentirà ai candidati di avere la consapevolezza delle competenze che hanno a disposizione e che hanno maturato grazie alle proprie esperienze formative, lavorative e personali.

Consentirà invece alla PA di reclutare le HR individuando per loro un obiettivo professionale più concreto e specifico.

Si vuole offrire una gestione del personale, inoltre, che punti su **reskilling e upskilling** mettendo in grado chi lavora già nella PA di poter gestire progetti e attività in questo periodo di riforme e valorizzando esperti senior e giovani nel condurre l'amministrazione verso l'innovazione e la flessibilità.

*“La conseguenza più diretta di questo modo di progettare l'organizzazione è che le risorse umane diventano sempre più la vera e fondamentale risorsa critica: quando i legami sono stretti, i comportamenti delle persone, la loro disponibilità ad adattarsi a situazioni che mutano, la loro reciproca ricerca di collegare gli sforzi, la loro attenzione al risultato congiunto, diventano decisive. Non basta qui la competenza professionale specialistica; occorre una competenza allargata, organizzativa in senso ampio.”<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Bruno Bolognini Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane - Carocci - 2003

# RINGRAZIAMENTI

Dedico questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro prezioso supporto e amore, alla realizzazione dello stesso.

In primis un ringraziamento speciale al mio relatore, **Prof. Luca Gandullia**, per essere stata la mia guida fino ad oggi e avermi incoraggiata nel raggiungere i più importanti traguardi della mia vita professionale, per aver sempre creduto in me e per i suoi preziosi insegnamenti.

Un ringraziamento alla **Dott.ssa Caterina Grisanzio**, per i suoi preziosi consigli e per avermi sostenuto nei momenti difficili della mia carriera.

Un ringraziamento al **Dott. Andrea Bottaro e a tutto lo staff del Settore Personale di Regione Liguria** che mi hanno fornito preziose indicazioni indispensabili per la stesura dell'elaborato.

Un ringraziamento a mio marito, **Stefano Mare**, per il suo immenso amore, aiuto e sostegno permettendomi di arrivare fino qua.

Un ringraziamento alla **Dott.ssa Silvia Riso** per avermi ispirata e aiutata a focalizzare l'obiettivo da raggiungere in questo percorso formativo.

Un omaggio speciale al mio **papà** per ringraziarlo ancora una volta da questa terra per gli insegnamenti e i valori lasciati e per avermi sempre fatto sentire quanto credesse in me.