



*Regione Siciliana*

**Assessorato Regionale delle Autonomie Locali  
e della Funzione Pubblica**  
**Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale**  
*Il Dirigente Generale*  
Viale Regione Siciliana, n. 2194 - **90135 – Palermo**  
Tel. 091 7073680 - 7073547  
e-mail: [dq.funzionepubblicapersonale@regione.sicilia.it](mailto:dq.funzionepubblicapersonale@regione.sicilia.it)

**Prot. n. 64438 Palermo, li 24.06.2026**

Alle Organizzazioni Sindacali del Comparto

e, p.c. All'ARAN Sicilia

All'on.le Assessore delle Autonomie locali e  
della Funzione Pubblica

All' Ufficio di Gabinetto dell'On.le Presidente

Al Segretario Generale

**OGGETTO:** Informazione preventiva e avvio del confronto ai sensi dell'art. 5, comma 3, lett. c), del CCRL del personale del comparto non dirigenziale – Definizione della nuova Matrice Professionale della Regione Siciliana. Trasmissione nota metodologica.

Con riferimento al processo di revisione e aggiornamento del Sistema Professionale della Regione Siciliana, avviato in attuazione delle disposizioni contenute nel vigente CCRL del personale del comparto non dirigenziale e nell'ambito del più ampio percorso di modernizzazione e valorizzazione del capitale umano dell'Amministrazione regionale, si trasmette, ai sensi dell'art. 5, comma 3, lett. c), del vigente CCRL, la documentazione relativa alla definizione della nuova Matrice Professionale regionale.

L'intervento in argomento si inserisce nel quadro delle innovazioni introdotte dal nuovo ordinamento professionale e risponde all'esigenza di dotare l'Amministrazione di uno strumento dinamico, capace di rappresentare in maniera organica le professionalità presenti, le competenze richieste dai processi organizzativi e i fabbisogni necessari a sostenere le strategie di sviluppo e innovazione dell'Ente.

La Matrice Professionale è stata elaborata secondo un approccio metodologico fondato sui principi del competency based management, in coerenza con gli indirizzi nazionali in materia di gestione

strategica delle risorse umane, con il quadro normativo vigente e con le disposizioni contrattuali contenute nei CCRL e nei CCRI applicabili.

In particolare, il nuovo modello:

- individua e classifica i Profili Professionali dell'Amministrazione regionale;
- definisce le relative collocazioni all'interno delle Aree contrattuali previste dal vigente ordinamento professionale;
- valorizza il patrimonio delle competenze tecnico-specialistiche, tecnico-professionali e comportamentali richieste per l'esercizio dei diversi ruoli;
- favorisce l'allineamento tra organizzazione, programmazione dei fabbisogni di personale, sviluppo professionale, percorsi di carriera e sistemi di valutazione;
- assicura la necessaria flessibilità evolutiva del sistema, consentendo l'aggiornamento periodico dei profili e delle competenze in relazione all'evoluzione normativa, organizzativa e tecnologica.

Al fine di illustrare compiutamente l'impianto metodologico adottato, si allega alla presente la *Nota metodologica* concernente la struttura, i criteri di costruzione e le modalità di funzionamento della nuova Matrice Professionale della Regione Siciliana, predisposta quale documento di supporto alla fase di confronto con le Parti sindacali.

L'Amministrazione resta disponibile ad approfondire i contenuti della documentazione trasmessa nell'ambito di apposito incontro di informazione e confronto, finalizzato alla condivisione del percorso intrapreso, della presentazione della nuova matrice professionale e gli sviluppi operativi del nuovo sistema professionale.

Pertanto le SS.LL sono convocate il giorno **1 luglio 2026**, alle ore **9:00** presso i locali del dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale, aula delle conferenze, sita all'undicesimo piano, lato B, con il seguente ordine del giorno:

- Confronto nuovi profili professionali individuati di cui all'art. 5, comma 3, lett. c), del CCRL del personale del comparto non dirigenziale.

Le SS. LL. visti gli spazi ridotti, sono invitate ad intervenire alle riunioni con non più di 2 (due) rappresentanti per sigla sindacale.

Distinti saluti.

Il Dirigente dell'Area 1

S.Giglione

Firmato digitalmente da  
SALVATORE GIGLIONE  
Data: 2026.06.24  
16:14:33 +02'00'

Viale Regione Siciliana, 2194 – 90135 Palermo - 091/7

Il Dirigente Generale

Dott.ssa Salvatrice Rizzo

SALVATRICE  
RIZZO  
REGIONE  
SICILIANA  
24.06.2026  
15:30:11  
GMT+01:00



# Sistema Professionale

Regione Siciliana

Dipartimento della Funzione Pubblica e del  
Personale

POMAR – Potenziamento della macchina amministrativa regionale

CIG: 98768878FD

CIG CE: B8495C10BB

CUP: G71G24000300006

## INDICE

1. GLOSSARIO.....	3
2. Introduzione .....	4
2.1. Il contesto di riferimento.....	4
2.2. Il quadro normativo .....	6
3. L'architettura del Sistema Professionale della Regione.....	9
3.1. Il Sistema Professionale: cosa è e come è articolato.....	9
3.2. Il Sistema Professionale: modello metodologico di riferimento .....	11
3.3. Il Sistema Professionale della Regione Siciliana: fasi operative e classificatori ..	13
3.3.1. Definizione del Sistema professionale .....	15
3.3.2. Implementazione del Sistema professionale.....	19
3.4. I classificatori del Sistema Professionale delle Regione Siciliana.....	21
3.4.1. Le Aree contrattuali .....	21
3.4.2. Le Dimensioni Professionali.....	24
3.4.3. Le Famiglie Professionali .....	25
3.4.4. I Macro-Ambiti e gli Ambiti di Ruolo .....	27
3.4.5. I Profili Professionali.....	32
3.4.6. Le competenze .....	42
3.4.7. La scheda Profilo.....	43
3.4.8. Indicazioni metodologiche per la lettura e l'utilizzo delle schede profilo.....	47
4. L'integrazione del SP con gli altri sistemi HR.....	49
4.1. Strategia.....	50
4.2. Selezione del personale.....	50
4.3. Skill Inventory .....	51
4.4. Valutazione delle performance .....	52
4.5. Formazione .....	52
4.6. Sviluppo professionale .....	53
ANNEX .....	55

Matrice .....	55
Schede dei Profili Professionali .....	55

## 1. GLOSSARIO

TERMINE	DESCRIZIONE
<b>Sistema professionale</b>	Insieme organico di principi e strumenti che consentono di rappresentare in modo strutturato i ruoli, i profili professionali, le competenze e le aree di inquadramento presenti nell'amministrazione, supportando la gestione integrata dei processi HR
<b>Dimensione professionale</b>	Livello di classificazione che definisce la collocazione funzionale dei Profili Professionali all'interno del ciclo dell'azione amministrativa.
<b>Famiglia professionale</b>	Raggruppamento omogeneo di Profili Professionali accomunati da ambiti di competenze tecnico-professionali affini
<b>Profilo professionale</b>	Insieme di attività e caratteristiche che riempiono di contenuto la definizione di una figura professionale
<b>Ambito di ruolo</b>	Contesto operativo e organizzativo in cui un profilo professionale agisce, determinando finalità, responsabilità e competenze caratteristiche del ruolo
<b>Dizionario delle Competenze</b>	<p>Repertorio strutturato delle competenze rilevanti per l'Amministrazione. Per ogni competenza è prevista una descrizione sintetica che illustra gli elementi che la compongono in termini di, ad esempio, tecniche, modalità di lavoro, sistemi, metodologie, processi, principi, ambiti ed elementi specifici di riferimento</p> <p>Lo scopo è agevolare l'Organizzazione nella finalità di creare un "proprio" e univoco linguaggio, comunque comprensibile e traducibile anche verso l'esterno</p>

<b>Competenze tecniche-professionali</b>	Competenze legate alla conoscenza di processi, fasi, procedure, metodologie e norme specifiche di un servizio/attività
<b>Competenze tecnico-specialistiche</b>	Competenze di maggiore profondità e specializzazione caratterizzate dalla capacità di adoperare tecniche, strumenti e/o di applicazione della disciplina nel contesto di riferimento
<b>Competenze comportamentali</b>	Competenze trasversali che definiscono il saper essere in termini di comportamenti distinti in realizzativi, relazionali, cognitivi e innovativi

## 2. Introduzione

### 2.1. Il contesto di riferimento

Il modello di reclutamento delle risorse umane nel pubblico impiego italiano ha conosciuto, negli ultimi anni, una trasformazione profonda, passando da logiche prevalentemente formali e procedurali a un approccio orientato alle competenze, alla rapidità e alla qualità della selezione. Tale evoluzione è stata fortemente guidata dagli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, che, anche attraverso linee guida, direttive e interventi normativi collegati al PNRR, ha promosso un sistema di accesso più moderno, digitale e coerente con i fabbisogni delle amministrazioni.

Le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di pianificazione dei fabbisogni di personale e di gestione per competenze evidenziano la necessità di sviluppare sistemi organizzativi rispondenti alle proprie esigenze funzionali capaci di integrare programmazione, organizzazione del lavoro, sviluppo professionale e performance, in una logica orientata al miglioramento continuo delle capacità amministrative.

In particolare, le direttive sulla pianificazione dei fabbisogni di personale e sul rafforzamento della capacità amministrativa hanno introdotto strumenti innovativi, come il reclutamento basato su profili professionali e competenze trasversali, maggiormente rispondenti alle proprie esigenze organizzative e funzionali, nonché di definire le conseguenti modalità di reclutamento e acquisizione delle risorse umane in relazione all'effettivo fabbisogno rilevato, valorizzando, ove possibile, le professionalità già presenti all'interno

dell'Amministrazione attraverso adeguati percorsi di sviluppo, crescita e mobilità professionale, l'utilizzo di piattaforme digitali e la semplificazione delle procedure concorsuali. L'obiettivo è quello di orientare le amministrazioni nella predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali, con particolare riguardo all'insieme di conoscenze, competenze e capacità del personale da assumere anche nell'ottica della transizione digitale ed ecologica della pubblica amministrazione e relative anche a strumenti e tecniche di progettazione e partecipazione a bandi nazionali ed europei, nonché alla gestione dei relativi finanziamenti tale da superare il tradizionale modello nozionistico, favorendo selezioni più snelle, trasparenti e orientate alla valutazione delle capacità operative e manageriali, in linea con i principi di efficacia, efficienza e buon andamento sanciti dall'articolo 97 della Costituzione.

Per la Regione Siciliana, tale percorso assume una particolare rilevanza in ragione della complessità delle funzioni esercitate, della gestione delle politiche di sviluppo finanziati con fondi europei, nazionali e regionali, nonché agli obiettivi connessi alla transizione digitale, ecologica e amministrativa.

In questo scenario emerge l'esigenza di ripensare i sistemi professionali secondo un modello coerente con il paradigma del *competency management*, superando approcci basati esclusivamente sulle qualifiche formali, sulle mansioni o sugli assetti organizzativi tradizionali. L'attenzione si sposta verso l'individuazione e la valorizzazione delle competenze, intese come l'insieme integrato di conoscenze, capacità tecnico-specialistiche, competenze trasversali e comportamenti organizzativi necessari per presidiare efficacemente i processi amministrativi e contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

Le competenze costituiscono pertanto l'elemento di raccordo tra la strategia organizzativa, i processi di lavoro e le professionalità presenti all'interno dell'ente, consentendo di individuare con maggiore precisione i fabbisogni di personale, orientare le politiche di reclutamento, supportare i percorsi di sviluppo professionale e favorire una più efficace allocazione delle risorse umane.

In tale prospettiva, la Regione Siciliana si appresta ad avviare la definizione della propria matrice professionale basata sulle competenze quale strumento strategico di governo delle risorse umane e di supporto alla programmazione dei fabbisogni professionali, in coerenza con gli indirizzi della riforma della pubblica amministrazione e con gli obiettivi di modernizzazione perseguiti a livello nazionale ed europeo.

Questo cambiamento di paradigma comporta un impatto significativo sulla gestione delle risorse umane. Le competenze assumono un ruolo centrale, in quanto rappresentano l'elemento di connessione tra i fabbisogni dell'amministrazione e le professionalità necessarie per soddisfarli. Ciò costituisce il presupposto per l'evoluzione del sistema professionale regionale verso un modello maggiormente flessibile, dinamico e coerente con le esigenze di trasformazione della pubblica amministrazione, favorendo l'integrazione tra organizzazione, processi, competenze, performance e valorizzazione del personale.

## 2.2. Il quadro normativo

Il percorso di rinnovamento del sistema professionale trova fondamento in un quadro normativo nazionale recente e coerente, che promuove modelli di gestione del personale basati sulle competenze e sulla programmazione strategica.

In particolare, gli interventi nazionali di maggior rilievo sono:

- **Decreto-Legge n. 80/2021**, convertito con modificazioni dalla Legge n. 113/2021, ha introdotto il **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, quale strumento unico di programmazione che accorpa e integra i principali documenti di pianificazione delle amministrazioni pubbliche (performance, anticorruzione, organizzazione, lavoro agile, fabbisogni di personale e formazione del personale). Il PIAO rappresenta un passaggio chiave verso una gestione coordinata e strategica delle risorse, ponendo in forte relazione la pianificazione dei fabbisogni professionali con gli obiettivi di valore pubblico;
- **Decreto-Legge n. 36/2022**, nell'ambito delle riforme abilitanti del PNRR, ha rafforzato il tema della **qualificazione delle competenze nella PA**, intervenendo su reclutamento, formazione e sviluppo del personale. Il decreto promuove un'evoluzione dei modelli di gestione verso logiche più selettive, meritocratiche e orientate alle competenze, anche attraverso l'introduzione di strumenti innovativi per l'attrazione e la valorizzazione dei talenti;
- **Decreto Interministeriale del 22 luglio 2022** ha definito le **Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali**, fornendo alle amministrazioni un framework metodologico strutturato per la gestione delle risorse umane in ottica *competency-based*. Le Linee di indirizzo introducono elementi chiave quali:
  - la definizione di **famiglie professionali**;
  - la costruzione di **profili di ruolo**;
  - l'individuazione dei **profili di competenza** (tecniche, specialistiche e comportamentali);

- l'integrazione tra **pianificazione dei fabbisogni, organizzazione e sviluppo** del personale;
- **Decreto Ministeriale del 28 giugno 2023** ha introdotto il **modello delle competenze trasversali del personale non dirigenziale**, definendo un insieme strutturato di competenze comportamentali comuni, organizzate in ambiti e livelli di padronanza. Tale modello contribuisce a creare un linguaggio condiviso tra amministrazioni e costituisce un riferimento operativo per processi chiave quali selezione, valutazione, formazione e sviluppo, rafforzando la coerenza complessiva dei sistemi di gestione del personale.

In questo contesto normativo la Regione Siciliana ha attivato il percorso di allineamento con:

- **Contratto Collettivo Regionale di Lavoro del personale del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana e degli Enti (CCRL 2019/2021)** di cui all'art. 1 della L.R. 15 maggio 2000, n. 10 – triennio 2019/2021, sottoscritto il 9 dicembre 2024, che ha introdotto il **nuovo sistema di classificazione del personale**, articolato in aree e fondato su famiglie professionali, quale presupposto ordinamentale per la revisione del sistema professionale regionale; in particolare, ai sensi dell'art. 24 del CCRL 2019/2021, il nuovo assetto trova attuazione nella definizione e nell'attribuzione delle famiglie professionali del personale non dirigenziale, successivamente disciplinate anche in sede di **Contratto Collettivo Regionale Integrativo (CCRI)** e rese operative dai provvedimenti attuativi dell'Amministrazione regionale;
- **Deliberazione della Giunta regionale n. 481 del 29 ottobre 2020**, recante "*Matrice dei profili professionali e dizionario delle competenze*", ha definito i **profili professionali di riferimento** e il relativo **impianto delle competenze**; tale matrice è stata successivamente oggetto di aggiornamento con la **Deliberazione della Giunta regionale n. 336 del 7 novembre 2025** per introdurre nuovi profili coerenti con l'evoluzione dei fabbisogni organizzativi e con gli obiettivi del PIAO. Tuttavia, tale matrice professionale declina le competenze in funzione delle attività che il profilo è chiamato a svolgere, e non in maniera univoca ed omogenea, in netta contrapposizione alla definizione di competenze data dall'impianto nazionale il quale fa riferimento a competenze declinate in tecnico-professionali, tecnico-specialistiche e comportamentali, misurabili (*grading*) secondo una scala di valori.

Tali disposizioni si inseriscono nel più ampio quadro delle riforme previste dal PNRR, che individuano nel rafforzamento della capacità amministrativa e nella valorizzazione del

capitale umano leve fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e innovazione del Paese.

Il percorso di evoluzione del sistema professionale della Regione Siciliana si inserisce, inoltre, nell'ambito di iniziative più ampie di rafforzamento della capacità amministrativa, tra cui il **Progetto POMAR – Potenziamento della Macchina Amministrativa Regionale**, che rappresenta un intervento strategico finalizzato a:

- migliorare l'efficienza e l'efficacia dei processi amministrativi;
- rafforzare le competenze del personale regionale;
- supportare la modernizzazione organizzativa;
- abilitare una gestione più integrata e orientata ai risultati.

Il progetto, che sta imprimendo una forte accelerazione al processo di rinnovamento del sistema professionale, interviene su diverse leve, tra cui la revisione dei modelli organizzativi, la digitalizzazione dei processi, il rafforzamento delle competenze e l'introduzione di strumenti evoluti di gestione delle risorse umane, ponendosi come fattore abilitante per l'attuazione delle riforme e degli investimenti previsti dal PNRR.

Parallelamente, la Regione Siciliana si inserisce nel quadro delle iniziative nazionali promosse dal **Dipartimento della Funzione Pubblica**, con il supporto operativo di **Formez PA**, finalizzate alla diffusione di modelli innovativi di gestione delle risorse umane.

In particolare, il progetto **RiVa – Risorse umane per il Valore pubblico**, sviluppato nell'ambito del PNRR, mira a supportare le amministrazioni pubbliche nell'introduzione di sistemi di gestione strategica delle risorse umane basati sulle competenze (*Competency-Based Human Resource Management*).

Il progetto RiVa mette a disposizione delle amministrazioni:

- un **framework metodologico nazionale** per la definizione dei sistemi professionali;
- modelli standard per la costruzione di **famiglie professionali e profili di ruolo**;
- strumenti per l'identificazione e la descrizione delle **competenze (tecnico-professionali, tecnico-specialistiche e comportamentali)**;
- supporti operativi per l'integrazione del sistema professionale con i principali processi HR (reclutamento, formazione, valutazione, sviluppo).

Inoltre, RiVa promuove la creazione di una **base dati condivisa dei sistemi professionali** e favorisce la diffusione di pratiche omogenee tra le amministrazioni, contribuendo a rafforzare la coerenza e la comparabilità dei modelli adottati.

In questo quadro di rinnovamento, le iniziative di rafforzamento della capacità amministrativa – tra cui POMAR e RiVa – risultano strettamente integrate con il percorso di definizione del sistema professionale della Regione Siciliana, costituendo il contesto abilitante per la transizione verso modelli organizzativi più flessibili e orientati ai risultati, la valorizzazione del capitale umano e l'allineamento tra competenze, ruoli e obiettivi strategici dell'amministrazione.

Tuttavia, il percorso di definizione del Sistema Professionale della Regione Siciliana tiene conto delle specificità proprie della Regione Siciliana, che, in quanto **Regione a statuto speciale**, esercita un'ampia autonomia legislativa, amministrativa e finanziaria e gestisce direttamente un insieme più esteso e articolato di funzioni, richiedendo un profondo riadattamento del modello proposto.

In particolare, il modello sviluppato nell'ambito del progetto RiVa, quale riferimento metodologico di rilievo, si basa su una struttura contrattuale non pienamente sovrapponibile a quella della Regione Siciliana. Da ciò la necessità di **declinare e personalizzare tale framework**, al fine di garantirne la coerenza con il contesto regionale.

La Regione Siciliana, infatti, presenta peculiarità legate sia alla propria struttura amministrativa, sia alla presenza di ambiti di intervento caratterizzati da elevata specificità tecnico-operativa, che richiedono competenze dedicate non adeguatamente previste nel sistema professionale di riferimento nazionale. Tra questi rientrano, a titolo esemplificativo, i servizi per il lavoro e i Centri per l'Impiego, le funzioni di protezione civile, nonché ulteriori ambiti specialistici connessi alle politiche territoriali, ambientali e di sviluppo (es. beni culturali, agricoltura, pesca, enti locali, ambiente, turismo).

### **3. L'architettura del Sistema Professionale della Regione**

#### **3.1. Il Sistema Professionale: cosa è e come è articolato**

Il Sistema Professionale (in seguito SP) è uno strumento necessario e utile alla crescita efficace del capitale umano di una organizzazione, utilizzato per rappresentare e articolare il *know-how* interno, facilitando:

- la definizione dell'**identità professionale** delle persone dell'organizzazione;
- la correlazione fra il ruolo ricoperto e le competenze necessarie per ricoprirlo, favorendo così l'individuazione e la realizzazione di **percorsi mirati di sviluppo** delle risorse umane;
- la definizione e la gestione di percorsi di "**mobilità**" verticale e orizzontale;
- il **confronto con il mercato esterno**, così da semplificare i processi di *recruitment*.

Quindi si tratta di un sistema organico di gestione e sviluppo delle risorse umane, finalizzato alla valorizzazione delle professioni e delle competenze, che, attraverso regole trasparenti, raccorda:

- **Sistema Sociale** - chi sono le persone dell'azienda (le attitudini, le inclinazioni e i tratti di personalità);
- **Sistema di Produzione** – cosa fanno e cosa fanno fare;
- **Sistema di Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane** – in materia di:
  - Reclutamento e Selezione;
  - Formazione e Sviluppo professionale;
  - *Performance Management*;
  - *Work Force Planning*;
  - *Talent Management*;
  - *Skill Map/Inventory* «specifiche».



Figura 1. Il Sistema Professionale

In quest'ottica le attività del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale si sono concentrate sulla creazione di un SP efficace che sia dunque:

- **Completo**: mappare l'intera organizzazione in tutte le sue articolazioni professionali sia *Core* sia di *Staff*;
- **Chiaro**: le sue componenti di base e le sue logiche devono essere comprensibili a tutto il personale. Non è uno strumento per l'area *HR* – anche se è questa a mantenerlo e a garantirne la coerenza nel tempo – ma di una guida per l'intera organizzazione;
- **Gestibile**: il livello di dettaglio con cui sono descritti ruoli e competenze deve essere coerente col suo scopo, che è quello di creare una base comune per i processi di gestione e sviluppo delle persone. Non ci si deve limitare alla stesura di un *DB* contenente migliaia di *skill* elementari perché questo non potrebbe essere utilizzato dall'organizzazione né aggiornato.

Il SP è basato sulla definizione di **Famiglie**, raggruppamenti di risorse che operano in ambiti professionali omogenei (es. Processo o fasi di processo) presenti trasversalmente all'organizzazione, e **Profili Professionali** e **Profili di Ruolo**, a loro volta caratterizzati dalle conoscenze e capacità necessarie a svolgere il "mestiere" con l'esplicitazione degli specifici livelli di competenze (il *grading*).

### 3.2. Il Sistema Professionale: modello metodologico di riferimento

Il modello metodologico di riferimento per la costruzione del Sistema professionale si basa su un approccio di tipo **process-based**, che assume i processi organizzativi quale elemento fondante per l'individuazione delle professionalità e delle competenze.

In tale prospettiva, il modello si sviluppa a partire dall'**analisi e classificazione dei macro-processi e dei processi operativi**, che costituiscono la base per la lettura dell'organizzazione e per la definizione di un lessico organizzativo comune.

A partire dai processi, vengono individuati gli **ambiti di ruolo**, intesi come contesti operativi nei quali si collocano attività, responsabilità e competenze. Per ciascun ambito sono, quindi, identificate le **competenze necessarie**, distinguendo tra competenze tecnico-professionali, competenze comportamentali e competenze tecnico-specialistiche, queste ultime connesse alla specificità dei singoli ambiti di ruolo.

La lettura integrata di processi e competenze consente di definire i **profili professionali**, intesi come espressione della competenza applicata ai processi e come sintesi delle attività, delle responsabilità e delle capacità richieste.

I profili sono successivamente aggregati in **famiglie professionali**, sulla base di affinità di contenuti e competenze, e ricondotti alle **dimensioni professionali**, che rappresentano il livello macro di classificazione delle professionalità in relazione alle finalità organizzative.

Il modello consente di superare una logica statica e descrittiva delle posizioni di lavoro, introducendo un approccio dinamico basato sulle competenze e integrato con i processi organizzativi.



Figura 2. Il modello metodologico teorico per la costruzione del SP

Il modello presentato consente di identificare e strutturare **insiemi significativi e riconoscibili di competenze**, articolati su più livelli, che caratterizzano i profili professionali in relazione ai diversi contesti organizzativi.

In particolare, una quota rilevante delle competenze, pari indicativamente al **30%**, è rappresentata dalle **competenze di base**, di natura trasversale e comuni alle risorse appartenenti alla medesima famiglia professionale, che costituiscono il patrimonio condiviso dell'organizzazione. A tali competenze si affiancano le **competenze tecnico-professionali**, che rappresentano l'elemento caratterizzante dei profili e ne definiscono il contributo rispetto ai processi e alle attività dell'Ente, nonché le **competenze tecnico-specialistiche**, connotate da un maggiore livello di approfondimento e strettamente connesse agli specifici ambiti di ruolo.

Il modello si fonda su un approccio **competency-based**, che prevede la riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo una struttura integrata di conoscenze, competenze e capacità, coerente con le caratteristiche delle posizioni e con le esigenze organizzative.

Tale impostazione costituisce una base metodologica flessibile e adattabile in relazione alle specifiche esigenze, al livello di maturità e alle dinamiche specifiche di ciascun contesto organizzativo.



Figura 3. L'approccio teorico competency-based

### 3.3. Il Sistema Professionale della Regione Siciliana: fasi operative e classificatori

Il nuovo Sistema Professionale della Regione Siciliana (SP), basato sulle competenze, è stato introdotto in attuazione del CCRL 2019/2021 ed è finalizzato al superamento del tradizionale modello classificatorio fondato su categorie e mansionari, a favore di un approccio dinamico orientato alle competenze, ai processi e al valore pubblico.

Il percorso regionale, viste le peculiarità e specificità sopracitate rispetto all'impianto metodologico illustrato, si è articolato secondo due precise macro-fasi operative:

- **Definizione del Sistema professionale**, già avviata e in corso di finalizzazione;
- **Implementazione del Sistema professionale**, oggetto di progressivo sviluppo.

Il SP dovrà essere concepito come uno **strumento dinamico, soggetto ad aggiornamenti periodici in relazione all'evoluzione dei fabbisogni organizzativi e dei processi amministrativi.**

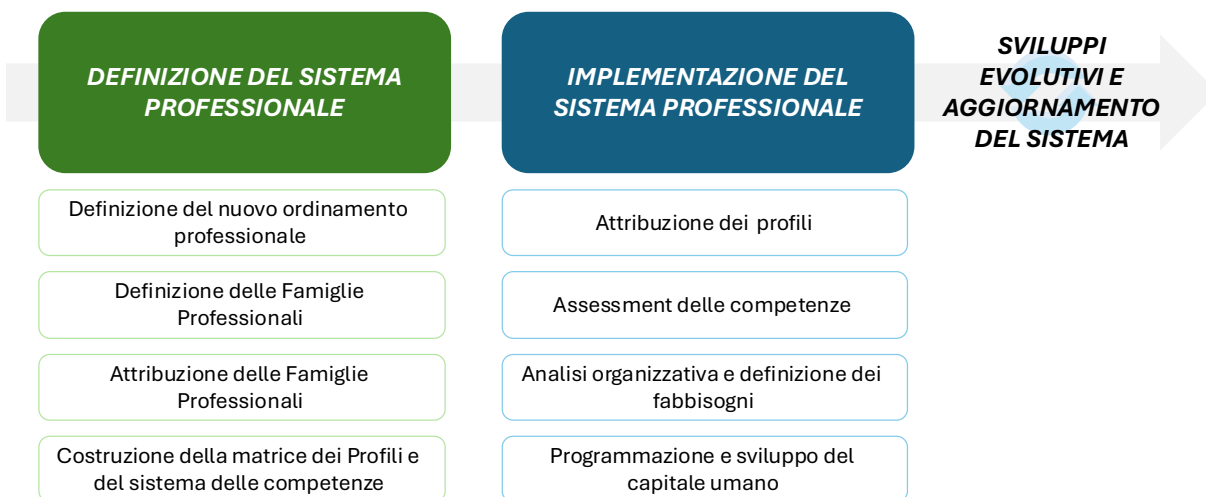


Figura 4. Le fasi operative per la costruzione del SP della Regione Siciliana

Il sistema riguarda l'intero personale del comparto non dirigenziale e si fonda su una struttura composta da Aree contrattuali, Famiglie professionali e Profili professionali, coerentemente con il nuovo ordinamento entrato in vigore dal 1° giugno 2025.

Nel percorso di definizione della nuova matrice professionale regionale, il Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale ha promosso un processo partecipativo e condiviso, coinvolgendo attivamente tutti i Dipartimenti regionali. Le Strutture sono state chiamate a fornire il proprio contributo tecnico e specialistico ai fini dell'individuazione dei fabbisogni professionali, della definizione delle competenze necessarie al presidio dei processi istituzionali e della costruzione del nuovo sistema professionale dell'Amministrazione regionale.

Nello svolgimento di questa attività si è partiti dall'approccio metodologico *competency-based* sopra descritto, che, pur rappresentando una solida base metodologica, può essere adattato alle esigenze, al livello di maturità e alle dinamiche specifiche di ciascun contesto organizzativo.

Applicandolo al contesto della Regione Siciliana, caratterizzato dalla presenza di un elenco di famiglie professionali già chiaramente individuate (art. 24 del CCRL 2019/2021), e considerata la necessità di ricondurre i profili con un discreto grado di specializzazione all'interno della singola famiglia, l'associazione delle competenze comportamentali e tecnico-professionali è stata effettuata a livello di singolo profilo professionale.

Nella figura 5 si riporta quindi l'approccio seguito, secondo cui l'integrazione tra competenze comportamentali e competenze tecnico-professionali rappresenta le

caratteristiche distintive del profilo professionale. Quando il profilo professionale viene ulteriormente arricchito dalle competenze tecnico-specialistiche (ereditate dagli ambiti di ruolo in cui il profilo opera), si configurano i profili di ruolo.

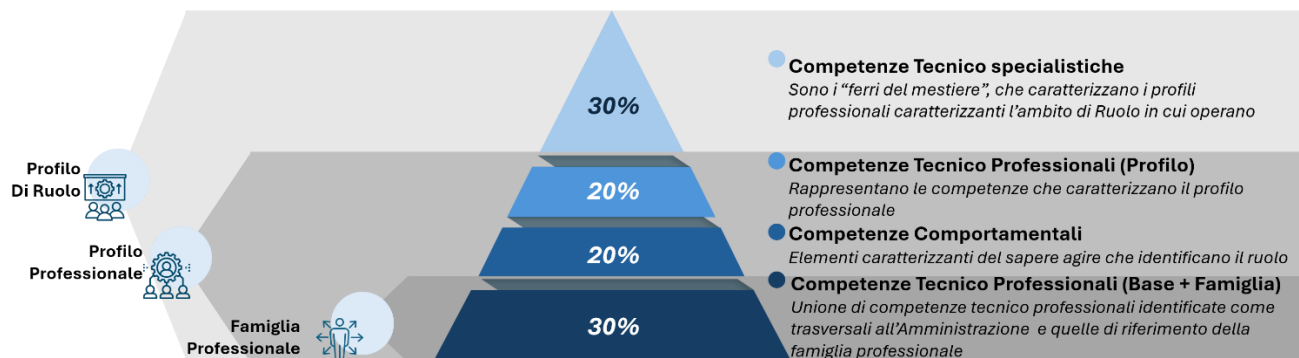


Figura 5. L'approccio applicato alla Regione Siciliana

### 3.3.1. Definizione del Sistema professionale

La definizione del SP della Regione Siciliana deriva dall'attuazione del nuovo ordinamento professionale previsto dal CCRL 2019/2021 ed è stata realizzata attraverso specifici atti amministrativi e organizzativi, con il coinvolgimento delle strutture regionali.

#### Fase 1.1 – Definizione del nuovo ordinamento professionale

In attuazione delle disposizioni contrattuali, l'Amministrazione ha provveduto al passaggio al nuovo sistema di classificazione articolato in quattro Aree contrattuali (Coadiutori, Assistenti, Funzionari ed Elevate Professionalità), formalizzato con **DDG n. 2492 del 10 giugno 2025**, introducendo elementi di maggiore flessibilità organizzativa e valorizzazione delle competenze professionali.

Il nuovo ordinamento si inserisce nel quadro delle riforme nazionali in materia di lavoro pubblico e gestione delle risorse umane, in coerenza con quanto previsto dal **D.L. n. 80/2021** e dalle successive linee di indirizzo ministeriali, che promuovono modelli organizzativi orientati alle competenze.

#### Fase 1.2 – Definizione delle Famiglie Professionali

In attuazione del nuovo ordinamento professionale previsto dal CCRL 2019/2021, l'Amministrazione regionale ha provveduto alla definizione delle Famiglie professionali, quali ambiti professionali omogenei caratterizzati da competenze simili o da una base professionale e di conoscenze comuni funzionali alla gestione e allo sviluppo del personale.

L'individuazione delle famiglie professionali è rilevante ai fini dell'inquadramento giuridico del personale e dell'esigibilità delle mansioni di cui all'articolo 52 del decreto legislativo n. 165/2011. Nel contratto individuale occorre infatti indicare, oltre all'area di appartenenza, anche la specifica famiglia professionale attribuita<sup>1</sup>.

La definizione delle Famiglie professionali è stata realizzata a seguito di confronto sindacale in sede ARAN Sicilia, in attuazione dell'art. 24 del CCRL 2019/2021, e sulla base di specifico atto di indirizzo dell'Assessore delle Autonomie locali e della Funzione pubblica.<sup>2</sup>

La descritta disposizione contrattuale, introducendo una nuova nozione che incide sull'inquadramento giuridico del personale, sembrerebbe essere destinata a produrre effetti in relazione al concetto di equivalenza delle mansioni nell'ambito dell'area di appartenenza, tant'è che, nel decreto ministeriale del 22 luglio 2022, recante *“Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”* è stato precisato che *“In considerazione delle finalità attribuite alle famiglie professionali, essenzialmente connesse all'inquadramento giuridico del personale, è opportuno comunque che esse siano definite ad un livello di ampiezza tale da evitare una loro rapida obsolescenza e da assicurare, in linea con gli obiettivi perseguiti dai nuovi sistemi di classificazione professionale, una maggiore fungibilità nei ruoli, anche al fine di favorire la crescita professionale delle persone”*<sup>3</sup>

Conseguentemente, l'Amministrazione ha individuato le Famiglie professionali articolate nei principali ambiti funzionali dell'Ente – giuridico, amministrativo, economico-contabile, informatico-statistico e tecnico – nonché ulteriori famiglie specifiche riferite al Corpo Forestale della Regione Siciliana.

---

<sup>1</sup> Per la Regione Siciliana si rinvia ai CCRL 2019/2021 e 2022/2024 nonché al CCRI sottoscritto in data 16/09/2025 Definizione delle famiglie professionali.

<sup>2</sup> Si veda l'Ipotesi di Contratto Collettivo Regionale Integrativo sottoscritta tra ARAN Sicilia e le Organizzazioni sindacali di settore in data 5 giugno 2025, adottata in attuazione dell'art. 24, comma 2, del CCRL 2019/2021 del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana, che definisce le famiglie professionali del nuovo ordinamento; successivamente, la Regione ha dato conto della sottoscrizione definitiva del Contratto Collettivo Regionale Integrativo in data 16 settembre 2025.

<sup>3</sup> Nella corrispondente nota n. 9, pag. 10 delle Linee di indirizzo, è stato, altresì ritenuto opportuno rammentare che l'esigibilità delle mansioni resta legata all'area o categoria di inquadramento, pur prevedendo una modifica nell'attribuzione del profilo o della famiglia professionale e viene fatto esplicito riferimento all'art. 13, co. 2, del CCNL comparto Funzioni centrali del 9 maggio 2022, che recita: *“All'interno dell'Area si ha equivalenza e fungibilità delle mansioni ed esigibilità delle stesse in relazione alle esigenze dell'organizzazione del lavoro”*.

### *Fase 1.3 – Attribuzione delle Famiglie Professionali*

L'attribuzione della Famiglia professionale a tutto il personale del comparto non dirigenziale è stata formalizzata con **DDG n. 2492 del 10 giugno 2025**, a seguito di una procedura che ha visto il coinvolgimento diretto di tutte le strutture regionali, chiamate a ricondurre ciascun dipendente alla famiglia maggiormente coerente con le competenze esercitate e le attività svolte.

Tale attività ha rappresentato una **prima fase di classificazione del personale** secondo il nuovo modello basato sulle competenze e ha consentito di disporre di una mappatura complessiva delle risorse umane, propedeutica alle successive fasi di definizione dei profili professionali e di pianificazione dei fabbisogni.

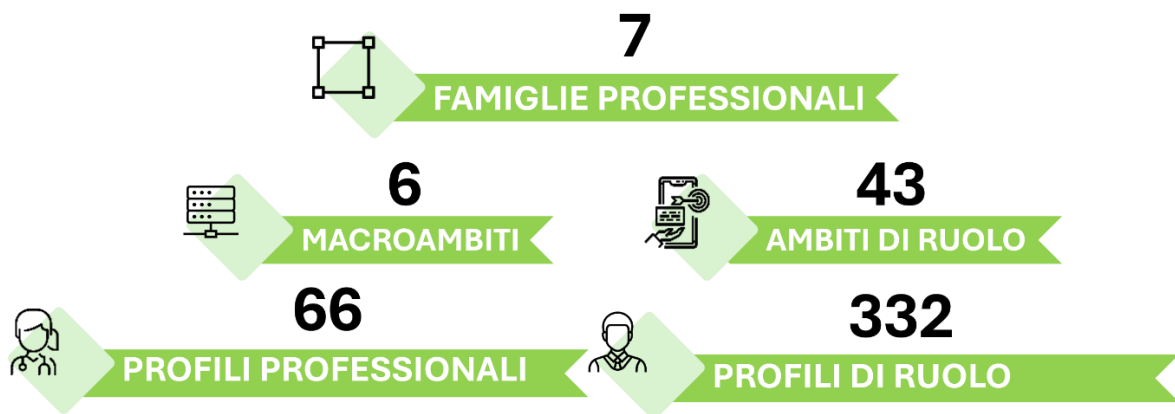
### *Fase 1.4 – Costruzione della matrice dei Profili e del sistema delle competenze*

In coerenza con quanto definito nelle precedenti fasi, l'Amministrazione regionale ha sviluppato un sistema di classificazione delle professionalità basato sulle competenze, il quale diverrà lo strumento di base per la gestione e la pianificazione delle risorse umane.

Il SP della Regione è strutturato secondo i seguenti elementi:

- **Area Contrattuale**
- **Dimensione Professionale**
- **Famiglia Professionale**
- **Profilo professionale**
- **Macro-ambiti**
- **Ambiti di ruolo**
- **Competenze**

Il modello che l'Amministrazione intende adottare supera una logica meramente formale e descrittiva delle posizioni di lavoro, fondata su titoli di studio e mansionari, introducendo un approccio orientato alle competenze e maggiormente coerente con l'evoluzione dei processi amministrativi e con le esigenze di innovazione della pubblica amministrazione.



Nell’ambito del Sistema professionale della Regione, si distingue tra profilo professionale e profilo di ruolo. In particolare, il profilo professionale, di natura contrattuale, costituisce il riferimento per l’inquadramento del personale ed è definito in coerenza con il sistema di classificazione previsto dal CCRL. Il profilo di ruolo, avente valenza organizzativa/gestionale, rappresenta, invece, la declinazione operativa del profilo professionale nei diversi ambiti della Regione, individuando attività, responsabilità e competenze connesse alle specifiche posizioni.

In tale quadro, il livello di classificazione formalizzato nell’ambito degli atti di competenza della Giunta regionale riguarda l’area contrattuale, la famiglia professionale, il profilo professionale e il macro ambito i quali declinano il profilo professionale del dipendente, mentre la definizione degli ambiti di ruolo e dei relativi profili di ruoli è rimessa alla sfera di competenze del Dipartimento della Funzione Pubblica e del Personale in quanto sfera organizzativa e gestionale dell’Amministrazione.

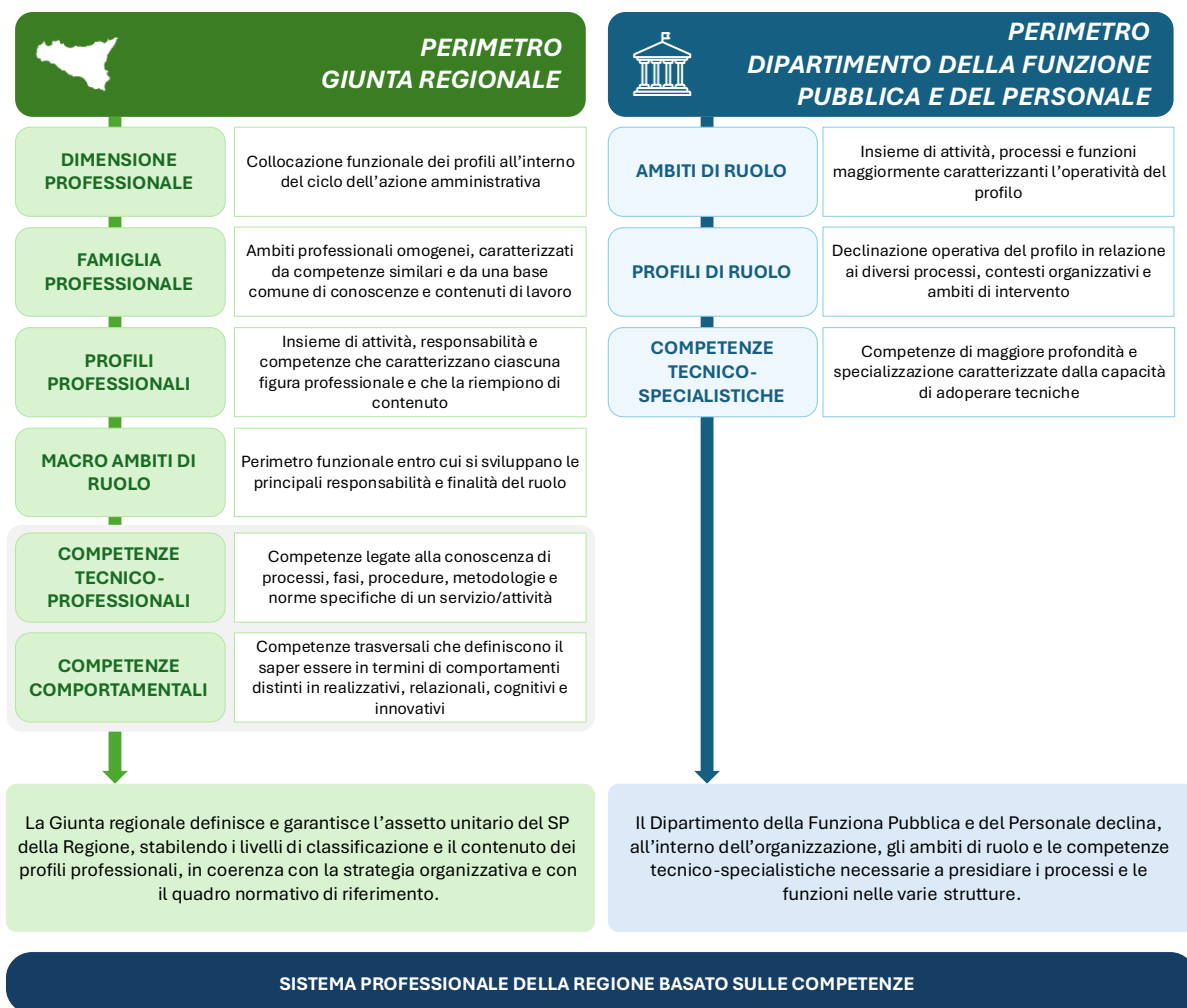


Figura 6. Suddivisione del perimetro di competenza per la definizione e l'aggiornamento del SP

### 3.3.2. Implementazione del Sistema professionale

Il processo di implementazione del Sistema professionale è finalizzato a rendere pienamente operativo il modello definito, attraverso un percorso graduale e strutturato nelle fasi che l'amministrazione intende seguire come descritte di seguito.

#### Fase 2.1 – Selezione dei profili

Successivamente all'aggiornamento della matrice professionale, l'Amministrazione procederà ad avviare la fase di attribuzione del profilo a ciascun dipendente che si concluderà solo con la fase 2.3. Tale attività sarà svolta con il coinvolgimento delle strutture regionali, in particolare dei Dipartimenti, individuando, da parte di ciascun Dirigente, per ciascun dipendente il profilo più coerente con le competenze possedute, le attività prevalentemente svolte e i fabbisogni organizzativi.

#### *Fase 2.2 – Assessment delle competenze*

Successivamente, sarà avviata un'attività di assesment delle competenze, finalizzata a rilevare il livello di possesso delle competenze richieste di ciascun dipendente all'interno del profilo attribuito e di conseguenza il grado di aderenza del profilo al dipendente. Tale fase verrà svolta con l'ausilio di una Piattaforma che consentirà di tracciare e raccogliere eventuali *gap* di competenze al fine di orientare le politiche formative e supportare i processi di sviluppo e valorizzazione del personale.

#### *Fase 2.3 – Attribuzione del profilo*

In questa fase l'Amministrazione procederà con l'attribuzione formale del profilo alla platea dei dipendenti.

#### *Fase 2.4 – Analisi organizzativa e definizione dei fabbisogni*

I risultati delle fasi precedenti alimenteranno un sistema strutturato di analisi dei fabbisogni, permettendo all'Amministrazione di individuare le professionalità carenti, definire il fabbisogno di personale espresso in profili professionali anche per struttura organizzativa e supportare le scelte di politiche formative, reclutamento e mobilità.

#### *Fase 2.5 – Programmazione e sviluppo del capitale umano*

Le informazioni raccolte nell'ambito dell'intero percorso di analisi e classificazione professionale costituiranno una base strutturata a supporto della programmazione strategica delle risorse umane. In particolare, gli esiti del processo saranno utilizzati per orientare la definizione del fabbisogno di personale, la pianificazione delle politiche di reclutamento, mobilità e valorizzazione professionale, nonché la programmazione degli interventi formativi e di sviluppo delle competenze, nell'ambito della Sezione Organizzazione e Capitale Umano del PIAO.

### **3.4. I classificatori del Sistema Professionale delle Regione Siciliana**

I classificatori professionali sono concepiti secondo una logica modulare, basata su elementi autonomi, flessibili e tra loro combinabili, al fine di garantire la personalizzazione e il costante aggiornamento nel tempo. Tale impostazione consente di intervenire sui singoli componenti del sistema professionale senza compromettere la coerenza complessiva dell'architettura di classificazione.

In questa prospettiva, i profili professionali non assumono una configurazione statica e immutabile, bensì una natura dinamica ed evolutiva, in grado di adeguarsi ai cambiamenti del contesto normativo, organizzativo, tecnologico e operativo. L'evoluzione dei processi amministrativi può infatti determinare il superamento di alcune competenze precedentemente richieste o l'emersione di nuove esigenze professionali che rendono necessario l'aggiornamento dei profili esistenti.

La modularità del modello favorisce pertanto una gestione strategica e adattiva del capitale umano, consentendo all'Amministrazione di aggiornare con tempestività competenze, ambiti di ruolo e profili professionali, di supportare i processi di mobilità e sviluppo delle risorse umane e di rispondere efficacemente ai mutamenti delle priorità istituzionali e organizzative. In tale ottica, il sistema professionale diviene uno strumento dinamico di governo delle competenze, strettamente integrato con la programmazione dei fabbisogni le politiche formative e i processi di innovazione organizzativa.

Di seguito, si riportano i principali classificatori su cui si struttura l'architettura professionale della Regione Siciliana, coerentemente a quanto previsto dall'Allegato A - declaratorie del vigente CCRL.

#### **3.4.1. Le Aree contrattuali**

Le Aree contrattuali rappresentano il livello di classificazione e di inquadramento del personale all'interno del Sistema Professionale e costituiscono uno dei principali classificatori attraverso cui sono organizzati e letti i Profili Professionali. Esse consentono di distinguere i profili in relazione al diverso grado di complessità delle attività svolte, al livello di autonomia richiesto, all'ampiezza delle responsabilità assegnate e alla natura delle competenze necessarie per l'efficace svolgimento del ruolo. La corretta attribuzione dell'Area contrattuale assume particolare rilievo nella costruzione delle schede profilo, poiché consente di evitare duplicazioni tra profili appartenenti ad aree diverse e di garantire una distinzione effettiva tra livelli professionali. In particolare, l'attribuzione di un profilo in

un'area piuttosto che in un'altra deve riflettere un diverso grado di autonomia, responsabilità, complessità, specializzazione e contributo organizzativo.

Di seguito si riportano le principali caratteristiche delle Aree contrattuali previste dal Sistema Professionale.

### **Area dei Coadiutori**

L'Area dei Coadiutori comprende il personale che svolge attività di supporto di natura prevalentemente esecutiva e ausiliaria, caratterizzate da contenuti operativi semplici, ricorrenti e standardizzati. Le attività sono generalmente inserite all'interno di processi organizzativi più ampi, rispetto ai quali il contributo individuale risulta delimitato e circoscritto.

Le conoscenze richieste sono prevalentemente di tipo generale e pratico, acquisibili attraverso la scuola dell'obbligo e/o brevi percorsi formativi. Il grado di autonomia è ridotto: le attività vengono svolte sulla base di istruzioni, procedure o indicazioni definite, con limitati margini di discrezionalità operativa.

Le responsabilità sono riferite principalmente al corretto svolgimento delle operazioni assegnate, al rispetto delle istruzioni ricevute e alla qualità esecutiva dell'attività svolta. Le relazioni organizzative sono generalmente semplici, prevalentemente interne e connesse allo svolgimento di compiti di supporto.

### **Area degli Assistenti**

L'Area degli Assistenti comprende il personale che svolge attività di natura amministrativa, tecnica o operativa qualificata, con un contenuto professionale più strutturato rispetto all'Area dei Coadiutori. Le attività richiedono l'applicazione di conoscenze tecniche e pratiche, nonché la capacità di utilizzare procedure, strumenti e metodologie operative anche in contesti parzialmente variabili.

Il personale appartenente a quest'area opera con autonomia operativa, nel rispetto di indirizzi, procedure e standard definiti. È chiamato a garantire la corretta esecuzione delle attività assegnate e il conseguimento di risultati parziali all'interno di processi più ampi, contribuendo al funzionamento delle strutture organizzative e dei servizi dell'Amministrazione.

Le responsabilità sono connesse alla qualità e alla regolarità delle attività svolte, alla corretta applicazione delle procedure e alla gestione dei compiti assegnati. Le relazioni organizzative sono più articolate rispetto all'Area dei Coadiutori e possono includere

interazioni dirette con altri uffici, strutture interne, utenti esterni o soggetti istituzionali, secondo modalità coerenti con il ruolo ricoperto.

### **Area dei Funzionari**

L'Area dei Funzionari comprende il personale che svolge attività caratterizzate da elevato contenuto professionale, con responsabilità nella gestione di processi, procedimenti amministrativi, attività tecniche complesse o ambiti funzionali specialistici.

Le competenze richieste sono di natura specialistica e sono generalmente supportate da formazione universitaria, esperienza professionale e capacità di analisi, valutazione e soluzione di problemi non standardizzati. Il personale opera con un livello significativo di autonomia, definendo modalità operative, individuando soluzioni tecniche o amministrative e contribuendo al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza.

Le responsabilità riguardano il conseguimento dei risultati, la qualità tecnica delle attività svolte, la correttezza delle valutazioni effettuate e, in alcuni casi, il presidio di specifici ambiti funzionali, procedurali o progettuali. Il personale dell'Area dei Funzionari può, inoltre, essere chiamato a coordinare attività, gruppi di lavoro o risorse, secondo le esigenze organizzative e nel rispetto dell'assetto delle responsabilità definito dall'Amministrazione.

### **Area delle Elevate Professionalità**

L'Area delle Elevate Professionalità rappresenta il livello più avanzato del sistema di classificazione del personale non dirigenziale e comprende figure caratterizzate da un'elevata specializzazione professionale, da significativa autonomia e da un contributo qualificato rispetto a processi, progetti o ambiti strategici dell'Amministrazione (CCRL comparto non dirigenziale Regione Siciliana 2019-2021, art. 17 e Allegato A; CCRL 2022-2024, art. 17, art. 22 e Allegato A).

Il personale appartenente a quest'area svolge attività di elevata complessità, anche con contenuto innovativo, e può essere chiamato a presidiare ambiti specialistici critici, fornire supporto tecnico avanzato ai livelli decisionali, sviluppare metodologie, modelli organizzativi o soluzioni operative, nonché gestire progetti complessi e trasversali.

L'accesso o la riconduzione di un profilo all'Area delle Elevate Professionalità deve essere giustificato dalla presenza di effettivi elementi distintivi rispetto all'Area dei Funzionari. Non si tratta, pertanto, di una semplice progressione descrittiva del medesimo profilo, ma di una qualificazione ulteriore fondata su maggiore specializzazione, responsabilità, autonomia,

complessità dei processi presidiati e capacità di incidere su ambiti di particolare rilevanza organizzativa. Tale area deve essere individuata solo laddove ricorrano effettivi elementi distintivi in termini di elevata specializzazione, maggiore autonomia, responsabilità qualificata, complessità dei processi presidiati e capacità di assumere un ruolo di riferimento tecnico-professionale per l'Amministrazione.

Le responsabilità associate a quest'area sono elevate e possono includere il coordinamento funzionale di risorse, processi o progetti, senza necessariamente implicare l'esercizio di funzioni dirigenziali. L'Area delle Elevate Professionalità si configura quindi come un livello di raccordo tra la dimensione tecnico-amministrativa e la dimensione strategica dell'Ente, contribuendo alla qualità delle politiche pubbliche, dei processi organizzativi e dei servizi erogati.

### 3.4.2. Le Dimensioni Professionali

Le **Dimensioni Professionali** rappresentano il livello di classificazione più elevato del Sistema professionale e definiscono la collocazione funzionale dei Profili Professionali all'interno del ciclo dell'azione amministrativa.

Esse permettono, quindi, di ricondurre le professionalità alle **diverse fasi del ciclo di azione** dell'amministrazione – *governance, programmazione, attuazione, comunicazione e controllo* – e rappresentano un riferimento per l'analisi organizzativa e la pianificazione dei fabbisogni. In particolare:

Denominazione	Descrizione
Governance	Comprende tutti i profili che operano su attività trasversali all'intero Ente, indipendenti dal settore e/o unità organizzativa, ma incentrati sulla governance interna ed esterna.
Programmazione	Comprende tutti i profili che operano prevalentemente su attività finalizzate alla programmazione dell'Ente sia a livello strategico complessivo che di singole policy, in correlazione alla mission dell'Amministrazione ed agli indirizzi di mandato.
Attuazione	Comprende tutti i profili impegnati in attività volte prevalentemente all'attuazione ed implementazione di politiche/servizi/progetti/interventi, presidiandone le diverse fasi.

Comunicazione	Comprende tutti i profili che operano nei processi di comunicazione dell'Ente a livello istituzionale e rispetto alle diverse politiche.
Controllo e valutazione	Comprende tutti i profili impegnati prevalentemente nelle attività di monitoraggio/controllo e valutazione di politiche/sevizi/progetti/interventi al fine di verificarne gli avanzamenti, l'efficacia, gli impatti.

### 3.4.3. Le Famiglie Professionali

Le Famiglie Professionali rappresentano **ambiti professionali omogenei**, caratterizzati da **competenze similari** e da una **base comune di conoscenze e contenuti di lavoro**. Esse costituiscono un livello intermedio di classificazione del Sistema professionale e consentono di aggregare i profili sulla base delle affinità funzionali e professionali.

Le Famiglie professionali della Regione Siciliana sono state individuate a seguito di confronto sindacale, come da **Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica – prot. n. 56302 dell'11/08/2025**.

ID	Denominazione	Descrizione
FP1	Giuridica	Conoscenze e competenze per funzioni giuridico- legali, funzioni afferenti all'attività di controllo, alle relazioni sindacali, alle attività negoziali connesse a contratti e appalti, attività di studio e ricerca
FP2	Amministrativa	Conoscenze e competenze per operare nei processi amministrativi, organizzativi e gestionali (es. programmazione, controllo, valutazione, studio e ricerca)
FP3	Economico-contabile	Conoscenze e competenze per funzioni economico-finanziarie, contabili e di bilancio, funzioni afferenti all'attività di controllo, attività negoziali connesse a contratti e appalti, alle attività di studio e ricerca
FP4	Informatico statistica	Conoscenze e competenze in materia di infrastrutture tecnologiche, elaborazione e sviluppo di sistemi informatici, cybersecurity, tecnologie dell'informazione, applicativi e gestione web, formulazione di modelli per rilevazione statistiche, analisi, presentazione e interpretazione dei dati
FP5	Tecnica	Conoscenze e competenze per attività che richiedono specializzazione tecnica nel settore di competenza, es: verifiche, collaudi, attività di studio, ricerca e progettazione, formulazione di pareri tecnici
FP6	Vigilanza del Territorio	Conoscenze e competenze specifiche, gestionali o direttive, in materia di norme di polizia e tutela dell'ecosistema, competenze economico-aziendali e tecnico-amministrative per le materie di gestione delle emergenze e protezione civile

FP7	Tutela del territorio e interventi forestali	Conoscenze e competenze specifiche pluri-specialistiche di contenuto tecnico - scientifico. Forestali, norme di tutela ambientale, competenze gestionali o direttive in materia di cantieri/lavori forestali, competenze amministrative ed economico-finanziarie
-----	--	--

#### 3.4.4. I Macro-Ambiti e gli Ambiti di Ruolo

Nell'ambito della matrice professionale, i macro-ambiti e i relativi ambiti di ruolo costituiscono il **contesto operativo e organizzativo di riferimento** dei Profili Professionali. In particolare, la classificazione definita consente di individuare, per ciascun profilo, sia l'**area generale di attività** di riferimento (*macro-ambito*), ossia il perimetro funzionale entro cui si sviluppano le principali responsabilità e finalità del ruolo, sia il **contesto operativo specifico** (*ambito*), inteso come insieme di attività, processi e funzioni maggiormente caratterizzanti l'operatività del profilo stesso.

Tale articolazione favorisce una lettura strutturata e coerente dei Profili Professionali, agevolando il collegamento con le famiglie professionali e con il Dizionario delle competenze, nonché supporta le attività di analisi, mappatura e valorizzazione delle professionalità all'interno della Regione.

Codice MA	Macro Ambito	Codice AR	Ambito di Ruolo
MA1	Programmazione e gestione economico finanziaria	AR1.1	Bilancio e fiscalità territoriale
		AR1.2	Fondi nazionali/europei/internazionali
		AR1.3	Enti vigilati/controllati e società partecipate
		AR1.4	Controllo di gestione e auditing
MA2	Persone e sviluppo organizzativo	AR2.1	Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale
		AR2.2	Sicurezza sui luoghi di lavoro
		AR2.3	Sviluppo, valorizzazione e performance delle risorse umane
		AR2.4	Diversità ed inclusione sociale
MA3	ICT e sistemi informativi	AR3.1	Infrastrutture tecnologiche
		AR3.2	Cybersecurity
		AR3.3	Digitalizzazione e gestione applicativi
		AR3.4	Sistemi di Intelligenza Artificiale
		AR3.5	Data governance e supporto alle politiche attive
MA4	Servizi di funzionamento	AR4.1	Gestione del patrimonio e logistica
		AR4.2	Supporto agli organi istituzionali
MA5	Regolazione e legale	AR5.1	Produzione normativa e regolamentare
		AR5.2	Contrattualistica e appalti
		AR5.3	Trasparenza e prevenzione della corruzione
		AR5.4	Privacy
		AR5.5	Affari Legali - Consultivo
MA6	Comunicazione	AR6.1	Comunicazione interna e istituzionale
		AR6.2	Relazioni extraregionali
MA7	Politiche lavoro, istruzione e formazione	AR7.1	Formazione professionale
		AR7.2	Istruzione, università e diritto allo studio
		AR7.3	Lavoro
MA8	Politiche welfare e salute	AR8.1	Welfare e inclusione sociale
		AR8.2	Sistema sanitario
MA9	Politiche Ambiente e territorio	AR9.1	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
		AR9.2	Agricoltura, pesca e biodiversità
		AR9.3	Rifiuti
		AR9.4	Transizione energetica ed economia circolare
		AR9.5	Transizione ecologica e sostenibilità ambientale
		AR9.6	Governo del territorio e rigenerazione urbana
		AR9.7	Pianificazione del dissesto idrogeologico e delle risorse idriche
		AR9.8	Misure idriche e gestione dighe
		AR9.9	Energia e miniere
MA10	Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	AR10.1	Turismo e reti
		AR10.2	Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività
		AR10.3	Conservazione, valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale
MA11	Politiche Emergenza e soccorso	AR11.1	Protezione civile
		AR11.2	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico
MA12	Politiche competitività e sviluppo	AR12.1	Imprese e competitività
		AR12.2	Infrastrutture e mobilità

Di seguito, per ciascun ambito è fornita una descrizione di dettaglio volta a chiarirne il perimetro funzionale e il contenuto operativo:

<b><i>Programmazione e gestione economico finanziaria</i></b>	Perimetro funzionale relativo alla programmazione economica e finanziaria regionale, alla gestione del bilancio e delle entrate, al coordinamento delle risorse pubbliche e ai sistemi di controllo economico-contabile.
<b>Bilancio e fiscalità territoriale</b>	Attività e strumenti connessi alla programmazione, formazione, gestione e variazione del bilancio regionale, alla gestione delle entrate e delle spese, incluse le entrate tributarie
<b>Fondi nazionali/europei/internazionali</b>	Programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione delle risorse finanziarie provenienti da fonti nazionali e sovranazionali.
<b>Enti vigilati/controllati e società partecipate</b>	Indirizzo, monitoraggio e coordinamento economico-finanziario degli enti strumentali e delle società partecipate regionali.
<b>Controllo di gestione e auditing</b>	Sistemi di programmazione strategica, controllo direzionale, misurazione dei risultati e verifiche interne di regolarità amministrativo-contabile.
<b><i>Persone e sviluppo organizzativo</i></b>	Perimetro relativo alla gestione del personale regionale, agli assetti organizzativi e ai sistemi di sviluppo e valorizzazione delle competenze.
<b>Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale</b>	Disciplina del rapporto di lavoro sotto il profilo normativo, contrattuale, retributivo e previdenziale.
<b>Sicurezza sui luoghi di lavoro</b>	Sistema di prevenzione e tutela della salute e sicurezza del personale.
<b>Sviluppo, valorizzazione e performance delle risorse umane</b>	Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, definizione e gestione di politiche e strumenti di sviluppo professionale, gestione delle competenze e dei percorsi di crescita, nonché definizione e aggiornamento delle strutture organizzative, dei modelli operativi e dei processi interni.
<b>Diversità ed inclusione sociale</b>	Politiche e misure per le pari opportunità, l'inclusione e la valorizzazione delle differenze.
<b><i>ICT e sistemi informativi</i></b>	Perimetro relativo alla trasformazione digitale, alla gestione delle infrastrutture tecnologiche e dei sistemi informativi regionali.
<b>Infrastrutture tecnologiche</b>	Gestione di reti, sistemi, piattaforme tecnologiche e ambienti informatici.
<b>Cybersecurity</b>	Gestione della sicurezza informatica e protezione dei sistemi e dei dati.
<b>Digitalizzazione e gestione applicativi</b>	Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi amministrativi e dei servizi regionali, nonché sviluppo, manutenzione e gestione degli applicativi informatici e delle piattaforme web istituzionali a supporto dell'azione amministrativa.
<b>Sistemi di Intelligenza Artificiale</b>	Sviluppo e applicazione di soluzioni basate su tecnologie di intelligenza artificiale nei processi amministrativi.

<b>Data governance e supporto alle politiche attive</b>	Raccolta, elaborazione e utilizzo dei dati a supporto della programmazione e delle politiche regionali.
<b>Servizi di funzionamento</b>	Perimetro relativo al funzionamento operativo dell'Ente e alla gestione delle risorse strumentali e dei servizi di supporto.
<b>Gestione del patrimonio e logistica</b>	Gestione del patrimonio mobiliare e immobiliare regionale e dei servizi generali e operativi a supporto del funzionamento dell'Ente.
<b>Supporto agli organi istituzionali</b>	Attività tecnico-amministrative a supporto degli organi di governo regionale.
<b>Regolazione e legale</b>	Perimetro relativo alla produzione normativa e regolamentare regionale e al supporto giuridico dell'azione amministrativa.
<b>Produzione normativa e regolamentare</b>	Predisposizione, coordinamento e revisione di leggi, regolamenti e atti normativi regionali.
<b>Contrattualistica e appalti</b>	Procedure di affidamento, gestione e conduzione dei contratti pubblici e disciplina degli appalti.
<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b>	Sistema degli obblighi di pubblicità, trasparenza e misure di prevenzione della corruzione.
<b>Privacy</b>	Gestione della protezione dei dati personali e conformità alla normativa in materia.
<b>Affari Legali - Consultivo</b>	Consulenza giuridica e supporto tecnico-legale all'attività amministrativa regionale.
<b>Comunicazione</b>	Perimetro relativo all'informazione e alla comunicazione istituzionale della Regione e alla gestione delle relazioni con cittadini e stakeholder e dei processi di partecipazione, inclusi i rapporti con contesti e reti internazionali.
<b>Comunicazione interna e istituzionale</b>	Gestione dei contenuti informativi ufficiali e dei canali di comunicazione istituzionale, inclusi i rapporti con i mezzi di comunicazione e la gestione dei canali digitali e social e dei relativi contenuti online.
<b>Relazioni extraregionali</b>	Rapporti istituzionali, cooperazione e partecipazione a reti e iniziative in ambito extraregionale.
<b>Politiche lavoro, istruzione e formazione</b>	Politiche regionali in materia di lavoro, sistema educativo e formazione, con riferimento alla programmazione, gestione e coordinamento degli interventi nei settori di competenza.
<b>Formazione professionale</b>	Programmazione e gestione dell'offerta formativa regionale, accreditamento degli enti e disciplina dei percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale.
<b>Istruzione, università e diritto allo studio</b>	Politiche regionali relative al sistema scolastico e universitario e misure di sostegno al diritto allo studio.

<b>Lavoro</b>	Politiche attive e strumenti di intervento sul mercato del lavoro, servizi per l'impiego e misure di sostegno all'occupazione.
<b>Politiche welfare e salute</b>	Politiche regionali in materia di servizi sociali, sistema sanitario e politiche abitative, con riferimento alla programmazione e al coordinamento delle reti territoriali di intervento.
<b>Welfare e inclusione sociale</b>	Interventi e servizi socio-assistenziali rivolti alla tutela delle persone e all'inclusione sociale.
<b>Sistema sanitario</b>	Organizzazione e programmazione del sistema sanitario regionale e della rete ospedaliera.
<b>Politiche Ambiente e territorio</b>	Politiche regionali relative alla pianificazione territoriale, alla tutela ambientale, alla gestione delle risorse naturali e ai processi di transizione ecologica.
<b>Verde, forestazione, patrimonio agroforestale</b>	Gestione e valorizzazione del patrimonio forestale e del verde pubblico regionale.
<b>Agricoltura, pesca e biodiversità</b>	Politiche regionali per i settori agricolo e ittico e tutela della biodiversità.
<b>Rifiuti</b>	Programmazione e organizzazione del sistema regionale di gestione dei rifiuti.
<b>Transizione energetica ed economia circolare</b>	Interventi e strumenti regionali per la transizione energetica e l'adozione di modelli di economia circolare.
<b>Transizione ecologica e sostenibilità ambientale</b>	Politiche integrate per la sostenibilità ambientale e la riduzione dell'impatto ambientale delle attività antropiche.
<b>Governo del territorio e rigenerazione urbana</b>	Strumenti e politiche di pianificazione territoriale, urbanistica e rigenerazione del patrimonio urbano.
<b>Pianificazione del dissesto idrogeologico e delle risorse idriche</b>	Strumenti di pianificazione e intervento per la prevenzione e mitigazione del dissesto idrogeologico, nonché definizione delle misure di intervento e verifica dello stato di attuazione.
<b>Misure idriche e gestione dighe</b>	Gestione delle infrastrutture idriche regionali e delle dighe, nonché definizione e attuazione di strumenti di pianificazione e intervento per la tutela, protezione e gestione delle risorse idriche superficiali e sotterranee.
<b>Energia e miniere</b>	Gestione degli interventi e degli strumenti regionali in materia di energia e miniere.
<b>Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio</b>	Politiche regionali in materia di turismo, cultura e valorizzazione del patrimonio territoriale.
<b>Turismo e reti</b>	Programmazione e promozione del sistema turistico regionale e delle reti territoriali di offerta.
<b>Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività</b>	Interventi di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale e sostegno alle filiere culturali e creative.

<b>Conservazione, valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale</b>	Interventi di tutela, protezione, recupero e gestione sostenibile del territorio e del patrimonio culturale, finalizzati alla salvaguardia dei beni ambientali, paesaggistici e storico-artistici, alla prevenzione del degrado e alla promozione di modelli di valorizzazione compatibili con lo sviluppo sostenibile e con l'identità culturale dei luoghi.
<b>Politiche Emergenza e soccorso</b> <b>Protezione civile</b> <b>Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico</b>	Politiche regionali in materia di gestione delle emergenze e sistemi di soccorso. Sistema regionale di protezione civile e gestione delle situazioni emergenziali. Interventi e misure di prevenzione e mitigazione dei rischi connessi a fenomeni idraulici e idrogeologici.
<b>Politiche competitività e sviluppo</b> <b>Imprese e competitività</b> <b>Infrastrutture e mobilità</b>	Politiche regionali per la competitività del sistema produttivo, lo sviluppo economico e le infrastrutture a supporto della mobilità e della crescita territoriale. Strumenti e misure regionali a sostegno del sistema imprenditoriale, inclusi interventi per la promozione delle imprese nei mercati esteri e politiche di supporto all'innovazione, alla ricerca e al trasferimento tecnologico. Funzioni regionali in materia di motorizzazione civile, mobilità e sistemi di trasporto, nonché programmazione e gestione delle opere pubbliche regionali.

### 3.4.5. I Profili Professionali

I Profili Professionali costituiscono il **livello di dettaglio** del Sistema professionale e rappresentano l'elemento centrale per la descrizione delle professionalità presenti nell'Ente.

Essi definiscono l'insieme delle attività, delle responsabilità e delle competenze che caratterizzano ciascuna figura professionale e che la riempiono di contenuto, in coerenza con le Dimensioni professionali, le Famiglie professionali e gli Ambiti di ruolo.

Di seguito si riporta l'elenco dei profili professionali per Area Contrattuale (come da CCRL) e Dimensione Professionale:

Area CCRL		Dimensione professionale				
Governance		Programmazione	Attuazione	Comunicazione	Controllo e valutazione	
Elevata Professionalità	ESPERTO GIURIDICO INFORMATICO	ESPERTO IN GESTIONE FINANZIARIA E CONTROLLO DEI PROGRAMMI FINANZIATI CON RISORSE UE	ESPERTO DI PROGETTAZIONE E GESTIONE TECNICA		ESPERTO IN CONTROLLI ISPETTIVI	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DEL LAVORO, RELAZIONI SINDACALI E PUBBLICO IMPIEGO		ESPERTO IN ATTIVITÀ PRELEGISLATIVA		ESPERTO IN CONTROLLI AMMINISTRATIVO-CONTABILI	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DELL'AMBIENTE		ESPERTO IN SICUREZZA SUL LAVORO		ESPERTO SENIOR AUDITOR	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DELL'URBANISTICA ED EDILIZIA				ESPERTO IN VIGILANZA	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO AMMINISTRATIVO				ESPERTO IN VALUTAZIONE OPERE PUBBLICHE	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO TRIBUTARIO				ESPERTO IN VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI SANITARI	
	ESPERTO GIURIDICO IN APPALTI E CONTRATTI				ESPERTO IN VALUTAZIONE IN MATERIA DI SOSTANZE DI ORIGINE UMANA (SoHO)	
	ESPERTO IN DIRITTO UE					
	ESPERTO IN APPALTI E CONTRATTI					
	ESPERTO IN FINANZA PUBBLICA					
	ESPERTO IN RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI					
	ESPERTO IN E-PROCUREMENT E RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI					
	ESPERTO IN PIANIFICAZIONE E GESTIONE POLICY/PROGETTI					
	ESPERTO IN CONTABILITÀ ACCRUAL					
	ESPERTO ECONOMICO-CONTABILE-FINANZIARIO					
	ESPERTO INTELLIGENZA ARTIFICIALE					
	ESPERTO IN DATA SCIENCE					
	ESPERTO IT - "PROGRAM AND RISK MANAGER"					
ESPERTO IT - GESTIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI E RISCHIO CYBER						
ESPERTO INFORMATICO						
ESPERTO DEI PROGRAMMI DI POLITICA UNITARIA DI COESIONE						
Area CCRL	<b>Governance</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Attuazione</b>	<b>Comunicazione</b>	<b>Controllo e valutazione</b>	
Funzionario	FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT	FUNZIONARIO DI ANALISI DATI	AVVOCATO	FUNZIONARIO DI COMUNICAZIONE	FUNZIONARIO DI CONTROLLO ED AUDITING	
	FUNZIONARIO GIURIDICO	FUNZIONARIO DI PIANIFICAZIONE POLICY	FUNZIONARIO DI ATTUAZIONE POLICY/PROGETTI	GIORNALISTA	FUNZIONARIO ISPETTORE DEL LAVORO	
	FUNZIONARIO DI DIGITAL INNOVATION		FUNZIONARIO TECNICO		FUNZIONARIO ISPETTIVO	
	FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO		FUNZIONARIO TECNICO AGRARIO			
	FUNZIONARIO DI SISTEMI INFORMATICI		FUNZIONARIO ARCHEOLOGO			
FUNZIONARIO ECONOMICO - FINANZIARIO		ISPETTORE FITOSANITARIO				
Area CCRL	<b>Governance</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Attuazione</b>	<b>Comunicazione</b>	<b>Controllo e valutazione</b>	
Assistente	ASSISTENTE GIURIDICO		ASSISTENTE DI POLICY			
	ASSISTENTE ECONOMICO - FINANZIARIO		ASSISTENTE TECNICO			
	ASSISTENTE AMMINISTRATIVO		ASSISTENTE VIGILANZA E GUARDIANA DI			
	ASSISTENTE INFORMATICO STATISTICO		ASSISTENTE DI PROGETTAZIONE E GESTIONE TECNICA			
			AGENTE FITOSANITARIO			
Area CCRL	<b>Governance</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Attuazione</b>	<b>Comunicazione</b>	<b>Controllo e valutazione</b>	
Coadiutore	COADIUTORE GIURIDICO		COADIUTORE TECNICO			
	COADIUTORE AMMINISTRATIVO		ADDETTO VIGILANZA E GUARDIANA DI SETTORE			
	COADIUTORE ECONOMICO - FINANZIARIO					
	COADIUTORE INFORMATICO STATISTICO					

Di seguito si riporta l'elenco dei profili professionali per Area Contrattuale (come da CCRL) e Famiglia Professionale:

Area CCRL		Famiglia professionale				
Giuridica		Amministrativa	Economico contabile	Informatica statistica	Tecnica	
Elevata Professionalità	ESPERTO GIURIDICO INFORMATICO	ESPERTO IN CONTROLLI ISPETTIVI	ESPERTO AUDITOR	ESPERTO INTELLIGENZA ARTIFICIALE	ESPERTO DI PROGETTAZIONE E GESTIONE TECNICA	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DEL LAVORO, RELAZIONI SINDACALI E PUBBLICO	ESPERTO IN CONTROLLI AMMINISTRATIVO-CONTABILI	ESPERTO IN FINANZA PUBBLICA	ESPERTO IN DATA SCIENCE	ESPERTO IN SICUREZZA SUL LAVORO	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DELL'AMBIENTE	ESPERTO IN APPALTI E CONTRATTI	ESPERTO IN RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI	ESPERTO IT - "PROGRAM AND RISK MANAGER"	ESPERTO IN VIGILANZA	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DELL'URBANISTICA ED EDILIZIA		ESPERTO IN E-PROCUREMENT E RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI	ESPERTO IT – GESTIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI E RISCHIO CYBER	ESPERTO IN VALUTAZIONE OPERE PUBBLICHE	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO AMMINISTRATIVO		Esperto in Pianificazione e Gestione Policy/Progetti	ESPERTO INFORMATICO	ESPERTO IN VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEI SERVIZI SANITARI	
	ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO TRIBUTARIO		ESPERTO IN CONTABILITÀ ACCRUAL		ESPERTO IN VALUTAZIONE IN MATERIA DI SOSTANZE DI ORIGINE UMANA (SoHO)	
	ESPERTO GIURIDICO IN APPALTI E CONTRATTI		ESPERTO ECONOMICO-CONTABILE-FINANZIARIO			
	ESPERTO IN DIRITTO UE		ESPERTO IN GESTIONE FINANZIARIA E CONTROLLO DEI PROGRAMMI FINANZIATI CON RISORSE UE			
	ESPERTO IN ATTIVITÀ PRELEGISLATIVA		ESPERTO DEI PROGRAMMI DI POLITICA UNITARIA DI COESIONE			
Area CCRL		Giuridica	Amministrativa	Economico contabile	Informatica statistica	Tecnica
Funzionario	AVVOCATO	FUNZIONARIO DI ATTUAZIONE POLICY/PROGETTI	FUNZIONARIO DI CONTROLLO ED AUDITING	FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT	FUNZIONARIO DI ATTUAZIONE POLICY/PROGETTI	
	FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT	FUNZIONARIO ISPELTTORE DEL LAVORO	FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT	FUNZIONARIO DI DIGITAL INNOVATION	ISPELTTORE FITOSANITARIO	
	FUNZIONARIO GIURIDICO	FUNZIONARIO DI CONTROLLO ED AUDITING	FUNZIONARIO ECONOMICO - FINANZIARIO	FUNZIONARIO DI SISTEMI INFORMATICI	FUNZIONARIO TECNICO	
		FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT	FUNZIONARIO DI ANALISI DATI	FUNZIONARIO DI ANALISI DATI	FUNZIONARIO TECNICO AGRARIO	
		FUNZIONARIO ECONOMICO - FINANZIARIO			FUNZIONARIO ARCHEOLOGO	
		FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO			FUNZIONARIO DI COMUNICAZIONE	
					GIORNALISTA	
					FUNZIONARIO DI CONTROLLO ED AUDITING	
				FUNZIONARIO ISPETTIVO		
				FUNZIONARIO DI PIANIFICAZIONE POLICY		
Area CCRL		Giuridica	Amministrativa	Economico contabile	Informatica statistica	Tecnica
Assistente	ASSISTENTE GIURIDICO	ASSISTENTE DI POLICY	ASSISTENTE ECONOMICO - FINANZIARIO	ASSISTENTE INFORMATICO STATISTICO	ASSISTENTE DI POLICY	
		ASSISTENTE TECNICO			ASSISTENTE TECNICO	
		ASSISTENTE ECONOMICO - FINANZIARIO			ASSISTENTE VIGILANZA E GUARDIANIA DI	
		ASSISTENTE AMMINISTRATIVO			ASSISTENTE DI PROGETTAZIONE E	
					AGENTE FITOSANITARIO	
Area CCRL		Giuridica	Amministrativa	Economico contabile	Informatica statistica	Tecnica
Coadiutore	COADIUTORE GIURIDICO	COADIUTORE TECNICO	COADIUTORE ECONOMICO - FINANZIARIO	COADIUTORE INFORMATICO STATISTICO	COADIUTORE TECNICO	
		COADIUTORE AMMINISTRATIVO			ADDETTO VIGILANZA E GUARDIANIA DI SETTORE	

Di seguito l'elenco dei Profili di ruolo (profilo professionale che agisce in uno/più ambiti di ruolo), associati a Famiglie Professionali e Ambiti.

Profilo Professionale	Codice FP	Famiglia Professionale	Codice MA	Macro Ambito	Codice AR	Ambito di Ruolo
ESPERTO GIURIDICO INFORMATICO	FP1	Giuridica		ICT e sistemi informativi		Cybersecurity
				Regolazione e legale		Digitalizzazione e gestione applicativi
				Persone e sviluppo organizzativo		Privacy
ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DEL LAVORO, RELAZIONI SINDACALI E PUBBLICO IMPIEGO	FP1	Giuridica		Regolazione e legale		Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale
				Regolazione e legale		Produzione normativa e regolamentare
				Regolazione e legale		Affari Legali - Consultivo
ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DELL'AMBIENTE	FP1	Giuridica		Regolazione e legale		Affari Legali - Consultivo
				Politiche Ambiente e territorio		Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO DELL'URBANISTICA ED EDILIZIA	FP1	Giuridica		Regolazione e legale		Affari Legali - Consultivo
				Politiche Ambiente e territorio		Governo del territorio e rigenerazione urbana
ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO AMMINISTRATIVO	FP1	Giuridica		Servizi di funzionamento		Supporto agli organi istituzionali
				Regolazione e legale		Produzione normativa e regolamentare
				Regolazione e legale		Affari Legali - Consultivo
ESPERTO GIURIDICO IN DIRITTO TRIBUTARIO	FP1	Giuridica		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
				Servizi di funzionamento		Gestione del patrimonio e logistica
				Regolazione e legale		Affari Legali - Consultivo
	FP2	Amministrativa		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
ESPERTO GIURIDICO IN APPALTI E CONTRATTI	FP1	Giuridica		Programmazione e gestione economico finanziaria		Fondi nazionali/europei/internazionali
				Regolazione e legale		Contrattualistica e appalti
ESPERTO IN APPALTI E CONTRATTI	FP2	Amministrativa		Programmazione e gestione economico finanziaria		Fondi nazionali/europei/internazionali
				Regolazione e legale		Contrattualistica e appalti
ESPERTO IN FINANZA PUBBLICA	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
				Servizi di funzionamento		Gestione del patrimonio e logistica
ESPERTO IN RISCHI ECONOMICO-FINANZIARI	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
				Servizi di funzionamento		Supporto agli organi istituzionali
				Regolazione e legale		Trasparenza e prevenzione della corruzione
ESPERTO IN E-PROCUREMENT E RAZIONALIZZAZIONE DEGLI ACQUISTI	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
				Servizi di funzionamento		Gestione del patrimonio e logistica
				Regolazione e legale		Contrattualistica e appalti
ESPERTO IN PIANIFICAZIONE E GESTIONE POLICY/PROGETTI	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
				ICT e sistemi informativi		Digitalizzazione e gestione applicativi
ESPERTO IN CONTABILITÀ ACCRUAL	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
ESPERTO ECONOMICO-CONTABILE-FINANZIARIO	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
ESPERTO INTELLIGENZA ARTIFICIALE	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi		Sistemi di Intelligenza Artificiale
ESPERTO IN DATA SCIENCE	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi		Data governance e supporto alle politiche attive
ESPERTO IT - "PROGRAM AND RISK MANAGER"	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi		Digitalizzazione e gestione applicativi
ESPERTO IT - GESTIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI E RISCHIO CYBER	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi		Cybersecurity
						Digitalizzazione e gestione applicativi
ESPERTO INFORMATICO	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi		Infrastrutture tecnologiche
						Digitalizzazione e gestione applicativi
ESPERTO IN GESTIONE FINANZIARIA E CONTROLLO DEI PROGRAMMI FINANZIATI CON RISORSE UE	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale

ESPERTO DI PROGETTAZIONE E GESTIONE TECNICA	FP5	Tecnica	Politiche lavoro, istruzione e formazione	Formazione professionale
				Istruzione, università e diritto allo studio
				Lavoro
			Politiche welfare e salute	Welfare e inclusione sociale
				Sistema sanitario
			Politiche Ambiente e territorio	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
				Agricoltura, pesca e biodiversità
				Rifiuti
				Transizione energetica ed economia circolare
				Transizione ecologica e sostenibilità ambientale
				Governo del territorio e rigenerazione urbana
			Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Misure idriche e gestione dighe
Turismo e reti				
Politiche Emergenza e soccorso	Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività			
	Protezione civile			
Politiche competitività e sviluppo	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico			
	Imprese e competitività			
				Infrastrutture e mobilità
ESPERTO IN SICUREZZA SUL LAVORO	FP5	Tecnica	Persone e sviluppo organizzativo	Sicurezza sui luoghi di lavoro
ESPERTO AUDITOR	FP3	Economico contabile	Programmazione e gestione economico finanziaria	Fondi nazionali/europei/internazionali
				Controllo di gestione e auditing
ESPERTO IN VIGILANZA	FP5	Tecnica	Politiche Ambiente e territorio	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
				Rifiuti
			Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Misure idriche e gestione dighe
				Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività
Politiche Emergenza e soccorso	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico			
ESPERTO IN VALUTAZIONE OPERE PUBBLICHE	FP5	Tecnica	Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale
			Politiche competitività e sviluppo	Infrastrutture e mobilità
			Regolazione e legale	Privacy
	FP2	Amministrativa	Persone e sviluppo organizzativo	Sicurezza sui luoghi di lavoro
			Regolazione e legale	Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane
	FP3	Economico contabile	Programmazione e gestione economico finanziaria	Trasparenza e prevenzione della corruzione
				Bilancio e fiscalità territoriale
	FP4	Informatica statistica	ICT e sistemi informativi	Fondi nazionali/europei/internazionali
				Cybersecurity
				Sistemi di Intelligenza Artificiale
ESPERTO IN VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEI SERVIZI SANITARI	FP5	Tecnica	Politiche welfare e salute	Sistema sanitario

ESPERTO DEI PROGRAMMI DI POLITICA UNITARIA DI COESIONE	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Fondi nazionali/europei/internazionali
ESPERTO IN VALUTAZIONE IN MATERIA DI SOSTANZE DI ORIGINE UMANA (SoHO)		Tecnica		Politiche welfare e salute		Sistema sanitario
ISPETTORE FITOSANITARIO	FP5	Tecnica		Politiche Ambiente e territorio		Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
FUNZIONARIO GIURIDICO	FP1	Giuridica		ICT e sistemi informativi		Digitalizzazione e gestione applicativi
				Regolazione e legale		Produzione normativa e regolamentare
						Contrattualistica e appalti
						Privacy
						Affari Legali - Consultivo
			Politiche Ambiente e territorio		Transizione ecologica e sostenibilità ambientale	
FUNZIONARIO DI DIGITAL INNOVATION	FP4	Informatica statistica		Persone e sviluppo organizzativo		Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane
				ICT e sistemi informativi		Digitalizzazione e gestione applicativi
				Comunicazione		Sistemi di Intelligenza Artificiale
				Politiche welfare e salute		Comunicazione interna e istituzionale
				Politiche Ambiente e territorio		Sistema sanitario
				Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio		Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
				Politiche Emergenza e soccorso		Rifiuti
			Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale			
FUNZIONARIO AMMINISTRATIVO	FP2	Amministrativa		Programmazione e gestione economico finanziaria		Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico
				Persone e sviluppo organizzativo		Controllo di gestione e auditing
						Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale
						Sicurezza sui luoghi di lavoro
						Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane
			Servizi di funzionamento		Diversità ed inclusione sociale	
			Regolazione e legale		Gestione del patrimonio e logistica	
					Supporto agli organi istituzionali	
FUNZIONARIO DI SISTEMI INFORMATICI	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi		Trasparenza e prevenzione della corruzione
						Infrastrutture tecnologiche
						Cybersecurity
						Digitalizzazione e gestione applicativi
FUNZIONARIO ECONOMICO - FINANZIARIO	FP2	Amministrativa		Persone e sviluppo organizzativo		Sistemi di Intelligenza Artificiale
						Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale
	FP3	Economico contabile		Servizi di funzionamento		Sicurezza sui luoghi di lavoro
				Programmazione e gestione economico finanziaria		Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane
FUNZIONARIO DI ANALISI DATI	FP4	Informatica statistica		Politiche lavoro, istruzione e formazione		Gestione del patrimonio e logistica
				Programmazione e gestione economico finanziaria		Bilancio e fiscalità territoriale
				ICT e sistemi informativi		Enti vigilati/controllati e società partecipate
						Lavoro
					Bilancio e fiscalità territoriale	
					Infrastrutture tecnologiche	
					Digitalizzazione e gestione applicativi	
					Sistemi di Intelligenza Artificiale	
					Data governance e supporto alle politiche attive	

FUNZIONARIO DI PIANIFICAZIONE POLICY	FP5	Tecnica	Politiche lavoro, istruzione e formazione	Formazione professionale	
				Istruzione, università e diritto allo studio	
				Lavoro	
			Politiche welfare e salute	Welfare e inclusione sociale	
				Sistema sanitario	
			Politiche Ambiente e territorio	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale	
				Agricoltura, pesca e biodiversità	
				Rifiuti	
				Transizione energetica ed economia circolare	
				Transizione ecologica e sostenibilità ambientale	
				Governo del territorio e rigenerazione urbana	
				Pianificazione del dissesto idrogeologico	
			Misure idriche e gestione dighe		
Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Turismo e reti				
	Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività				
Politiche Emergenza e soccorso	Protezione civile				
	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico				
Politiche competitività e sviluppo	Imprese e competitività				
	Infrastrutture e mobilità				
AVVOCATO	FP1	Giuridica	Regolazione e legale	Affari Legali - Consultivo	
FUNZIONARIO DI ATTUAZIONE POLICY/PROGETTI	FP2	Amministrativa	Persone e sviluppo organizzativo	Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane	
				Diversità ed inclusione sociale	
			Servizi di funzionamento	Gestione del patrimonio e logistica	
	Supporto agli organi istituzionali				
	FP5	Tecnica	Regolazione e legale	Trasparenza e prevenzione della corruzione	
				Politiche lavoro, istruzione e formazione	Formazione professionale
					Istruzione, università e diritto allo studio
			Lavoro		
			Politiche welfare e salute	Welfare e inclusione sociale	
				Sistema sanitario	
			Politiche Ambiente e territorio	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale	
				Agricoltura, pesca e biodiversità	
				Rifiuti	
Transizione energetica ed economia circolare					
Transizione ecologica e sostenibilità ambientale					
Governo del territorio e rigenerazione urbana					
Misure idriche e gestione dighe					
Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Turismo e reti				
	Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività				
Politiche Emergenza e soccorso	Protezione civile				
	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico				
Politiche competitività e sviluppo	Imprese e competitività				
	Infrastrutture e mobilità				
FUNZIONARIO TECNICO	FP5	Tecnica	Politiche Ambiente e territorio	Rifiuti	
				Transizione ecologica e sostenibilità ambientale	
				Governo del territorio e rigenerazione urbana	
			Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Misure idriche e gestione dighe	
				Turismo e reti	
				Protezione civile	
Politiche Emergenza e soccorso	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico				
	Imprese e competitività				
Politiche competitività e sviluppo	Infrastrutture e mobilità				
	FUNZIONARIO TECNICO AGRARIO	FP5	Tecnica	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale	
Agricoltura, pesca e biodiversità					
Transizione energetica ed economia circolare					

FUNZIONARIO ARCHEOLOGO	FP5	Tecnica		Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio		Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale	
FUNZIONARIO DI COMUNICAZIONE	FP5	Tecnica		Comunicazione		Comunicazione interna e istituzionale Relazioni extraregionali	
GIORNALISTA	FP5	Tecnica		Comunicazione		Comunicazione interna e istituzionale	
FUNZIONARIO DI CONTROLLO ED AUDITING	FP2	Amministrativa		Persone e sviluppo organizzativo		Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane Bilancio e fiscalità territoriale	
	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Fondi nazionali/europei/internazionali	
						Enti vigilati/controllati e società partecipate	
						Controllo di gestione e auditing	
	FP5	Tecnica		Politiche Ambiente e territorio		Politiche lavoro, istruzione e formazione	Lavoro
						Politiche welfare e salute	Welfare e inclusione sociale
							Sistema sanitario
							Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
							Agricoltura, pesca e biodiversità
							Rifiuti
							Transizione energetica ed economia circolare
							Transizione ecologica e sostenibilità ambientale
							Governo del territorio e rigenerazione urbana
	Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Turismo e reti Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale					
	Politiche Emergenza e soccorso	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico					
	Politiche competitività e sviluppo	Imprese e competitività Infrastrutture e mobilità					
FUNZIONARIO ISPETTORE DEL LAVORO	FP2	Amministrativa		Politiche lavoro, istruzione e formazione		Lavoro	
FUNZIONARIO ISPETTIVO	FP5	Tecnica		Persone e sviluppo organizzativo Politiche welfare e salute		Sicurezza sui luoghi di lavoro Sistema sanitario	
ASSISTENTE GIURIDICO	FP1	Giuridica		Regolazione e legale		Produzione normativa e regolamentare Contrattualistica e appalti Privacy Affari Legali - Consultivo	
ASSISTENTE ECONOMICO - FINANZIARIO	FP2	Amministrativa		Persone e sviluppo organizzativo		Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale	
						Sicurezza sui luoghi di lavoro	
	FP3	Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria		Servizi di funzionamento	Gestione del patrimonio e logistica
							Bilancio e fiscalità territoriale Fondi nazionali/europei/internazionali Enti vigilati/controllati e società partecipate Controllo di gestione e auditing

ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	FP2	Amministrativa	Programmazione e gestione economico finanziaria	Controllo di gestione e auditing	
			Persone e sviluppo organizzativo	Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale	
				Sicurezza sui luoghi di lavoro	
				Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane	
			Servizi di funzionamento	Diversità ed inclusione sociale	
				Gestione del patrimonio e logistica	
Regolazione e legale	Supporto agli organi istituzionali				
	Trasparenza e prevenzione della corruzione				
ASSISTENTE INFORMATICO STATISTICO	FP4	Informatica statistica	ICT e sistemi informativi	Affari Legali - Consultivo	
				Infrastrutture tecnologiche	
				Cybersecurity	
				Digitalizzazione e gestione applicativi	
				Data governance e supporto alle politiche attive	
				Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane	
ASSISTENTE DI POLICY	FP2	Amministrativa	Persone e sviluppo organizzativo	Diversità ed inclusione sociale	
				Servizi di funzionamento	Gestione del patrimonio e logistica
					Supporto agli organi istituzionali
				Regolazione e legale	Trasparenza e prevenzione della corruzione
	FP5	Tecnica	Comunicazione	Comunicazione interna e istituzionale	
				Politiche lavoro, istruzione e formazione	Formazione professionale
					Istruzione, università e diritto allo studio
					Lavoro
				Politiche welfare e salute	Welfare e inclusione sociale
					Sistema sanitario
				Politiche Ambiente e territorio	Governo del territorio e rigenerazione urbana
					Misure idriche e gestione dighe
				Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Turismo e reti
					Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività
Politiche Emergenza e soccorso	Protezione civile				
Politiche competitività e sviluppo	Imprese e competitività				
AGENTE FITOSANITARIO	FP5	Tecnica	Politiche Ambiente e territorio	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale	
ASSISTENTE TECNICO	FP2	Amministrativa	Persone e sviluppo organizzativo	Sicurezza sui luoghi di lavoro	
			Servizi di funzionamento	Gestione del patrimonio e logistica	
			Comunicazione	Comunicazione interna e istituzionale	
	FP5	Tecnica	Politiche lavoro, istruzione e formazione	Formazione professionale	
				Istruzione, università e diritto allo studio	
				Lavoro	
			Politiche welfare e salute	Welfare e inclusione sociale	
				Sistema sanitario	
			Politiche Ambiente e territorio	Verde, forestazione, patrimonio agroforestale	
				Agricoltura, pesca e biodiversità	
				Rifiuti	
				Transizione energetica ed economia circolare	
				Transizione ecologica e sostenibilità ambientale	
				Governo del territorio e rigenerazione urbana	
				Pianificazione del dissesto idrogeologico	
			Misure idriche e gestione dighe		
			Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Turismo e reti	
				Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività	
Politiche Emergenza e soccorso	Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale				
	Protezione civile				
Politiche competitività e sviluppo	Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico				
	Imprese e competitività				
			Infrastrutture e mobilità		

ASSISTENTE VIGILANZA E GUARDIANIA DI SETTORE	FP5	Tecnica		Politiche Ambiente e territorio	Misure idriche e gestione dighe		
				Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività		
ASSISTENTE DI PROGETTAZIONE E GESTIONE TECNICA	FP5	Tecnica		Persone e sviluppo organizzativo	Sicurezza sui luoghi di lavoro		
				Politiche Ambiente e territorio	Misure idriche e gestione dighe		
COADIUTORE GIURIDICO	FP1	Giuridica		Regolazione e legale	Produzione normativa e regolamentare		
					Contrattualistica e appalti		
					Privacy		
					Affari Legali - Consultivo		
COADIUTORE AMMINISTRATIVO	FP2	Amministrativa		Persone e sviluppo organizzativo	Gestione giuridica, economica e previdenziale del personale		
					Sviluppo valorizzazione e performance delle risorse umane		
					Diversità ed inclusione sociale		
				Servizi di funzionamento	Gestione del patrimonio e logistica		
				Regolazione e legale	Supporto agli organi istituzionali		
COADIUTORE ECONOMICO - FINANZIARIO		Economico contabile		Programmazione e gestione economico finanziaria	Trasparenza e prevenzione della corruzione		
						Affari Legali - Consultivo	
						Bilancio e fiscalità territoriale	
						Fondi nazionali/europei/internazionali	
COADIUTORE INFORMATICO STATISTICO	FP4	Informatica statistica		ICT e sistemi informativi	Enti vigilati/controllati e società partecipate		
						Infrastrutture tecnologiche	
						Cybersecurity	
						Digitalizzazione e gestione applicativi	
						Data governance e supporto alle politiche attive	
COADIUTORE TECNICO	FP2	Amministrativa		Servizi di funzionamento	Gestione del patrimonio e logistica		
						Formazione professionale	
	FP5	Tecnica		Politiche lavoro, istruzione e formazione		Istruzione, università e diritto allo studio	
						Lavoro	
						Welfare e inclusione sociale	
				Politiche welfare e salute		Sistema sanitario	
					Politiche Ambiente e territorio		Verde, forestazione, patrimonio agroforestale
							Agricoltura, pesca e biodiversità
							Rifiuti
							Transizione energetica ed economia circolare
							Transizione ecologica e sostenibilità ambientale
							Governo del territorio e rigenerazione urbana
						Pianificazione del dissesto idrogeologico	
				Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio		Turismo e reti	
						Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività	
Politiche Emergenza e soccorso		Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale					
		Protezione civile					
Politiche competitività e sviluppo		Prevenzione rischio idraulico ed idrogeologico					
		Imprese e competitività					
	Infrastrutture e mobilità						
ADDETTO VIGILANZA E GUARDIANIA DI SETTORE	FP5	Tecnica		Politiche Ambiente e territorio	Misure idriche e gestione dighe		
				Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Sviluppo cultura, promozione patrimonio territoriale e filiera della creatività		
				Politiche Turismo, cultura, conservazione e valorizzazione del territorio	Conservazione e valorizzazione e tutela del Territorio e del Patrimonio Culturale		

### 3.4.6. Le competenze

Le competenze rappresentano l'elemento qualificante dei Profili e descrivono l'insieme delle conoscenze, capacità e comportamenti necessari per l'efficace svolgimento delle attività connesse al ruolo.

Esse costituiscono il riferimento per la gestione, lo sviluppo e la valutazione del personale, in coerenza con il modello del Sistema professionale basato sulle competenze e si articolano nelle seguenti tipologie:

- 1) **Competenze Tecnico Professionali:** competenze legate alla conoscenza di processi, fasi, procedure, metodologie e norme specifiche di un servizio/attività;
- 2) **Competenze Tecnico Specialistiche:** competenze di maggiore profondità e specializzazione caratterizzate dalla capacità di adoperare tecniche;
- 3) **Competenze Comportamentali:** competenze trasversali che definiscono il saper essere in termini di comportamenti distinti in realizzativi, relazionali, cognitivi e innovativi.

In particolare, nell'ambito dell'approccio utilizzato dall'Amministrazione, ai Profili Professionali sono associate le **competenze tecnico-professionali** e le **competenze comportamentali**, che ne definiscono il contenuto generale in termini di conoscenze, capacità e comportamenti attesi.

Le **competenze tecnico-specialistiche**, connotate da un più elevato livello di specializzazione, sono invece collegate agli ambiti di ruolo e contribuiscono a declinare operativamente i Profili di Ruolo in relazione ai diversi contesti organizzativi.

Per ciascuna competenza è definito, inoltre, un *grading*, che rappresenta il livello atteso di possesso in relazione al Profilo professionale o Profilo di Ruolo. Tale elemento viene espresso con una scala da 0 a 5, secondo la seguente logica:

5	<b>Alto</b>	Il profilo possiede la competenza in maniera completa ed è in grado di applicarla con autonomia e in contesti complessi.
4	<b>Medio-Alto</b>	Il profilo possiede la competenza in modo consolidato e può applicarla con discreta autonomia, anche in contesti non sempre complessi.
3	<b>Medio</b>	Il profilo possiede la competenza a un livello intermedio, necessita di supporto o supervisione in contesti complessi.

<b>2</b>	<b>Medio-Basso</b>	Il profilo possiede la competenza in modo limitato; applicazione efficace solo in contesti semplici o sotto supervisione.
<b>1</b>	<b>Basso</b>	Il profilo possiede nozioni di base; necessita di formazione e supporto costante per applicarla.
<b>0</b>	<b>Assente</b>	Il profilo non possiede la competenza o non è in grado di applicarla.

### 3.4.7. La scheda Profilo

La scheda profilo rappresenta l'unità base di lettura del Sistema Professionale: descrive in modo integrato un Profilo, mettendo in relazione dimensione organizzativa, finalità, attività e competenze attese.

FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT	
<b>Dimensione Professionale</b>	Governance
<b>Area Contrattuale</b>	Funzionario
<b>Finalità del ruolo</b>	Garantire la corretta valutazione dei rischi nella programmazione di risorse e nella pianificazione di processi operativi, definire modalità di gestione dei rischi e della relativa mitigazione utilizzando tutti i sistemi interni ed esterni di controllo e di compliance
<b>Attività Caratterizzanti il profilo</b>	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
CTP-023	Codice dei contratti pubblici	Conoscenza dei principi e delle norme relativi all'attività di appalti, concessioni e affidamenti della pubblica amministrazione e modalità di applicazione rispetto al proprio ambito di riferimento	4
...	...	...	...

Competenze Comportamentali			
Codice	Competenza		Grading
CC-01	Approccio strategico e pensiero prospettico	Leggere le caratteristiche del contesto di riferimento e saper proporre obiettivi e azioni per raggiungerli nei modi e nei tempi previsti. Comprendere gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi ed agire in modo consapevole. Saper formulare ipotesi e scenari alternativi. Rendere coerenti i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.	4
...	...	...	...

#### Famiglie Professionali

FP01 - Giuridica
Contrattualistica e appalti
...
FP02 - Amministrativa
...
FP03 - Economico contabile
...
FP04 - Informatica statistica
...
FP05 - Tecnica

FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT - Trasparenza e prevenzione della corruzione			
<b>Attività Caratterizzanti il profilo</b>	Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a: - identificazione e analisi dei macroprocessi a rischio corruzione e definizione della matrice di rischio correlato - predisposizione del documento di programmazione in ambito prevenzione della corruzione e trasparenza - predisposizione di strumenti di determinazione e definizione del modello di integrità da seguire (ad es. Codici etici e di condotta, disciplina del conflitto di interesse, etc.) - predisposizione di strumenti di monitoraggio del rischio di anticorruzione (ad es. meccanismi di Whistleblowing, procedure di reclamo, etc.) - adozione di specifici KPI e KRI per una gestione ottimale dei rischi da corruzione - monitoraggio dello stato di attuazione delle misure previste nel documento di programmazione e eventuale proposta di revisione se necessaria - elaborazione di linee guida e standard di riferimento per la mitigazione del rischio in materia di trasparenza, anticorruzione e promozione della legalità		
Competenze Tecnico Specialistiche			
Codice	Competenza	Grading	
CTS-396	Normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	Conoscenza e applicazione della normativa in materia di anticorruzione, trasparenza amministrativa, accesso civico, inconfirmità, incompatibilità e obblighi di pubblicazione.	4
CTS-397	Gestione del rischio corruttivo	Capacità di individuare, analizzare e valutare i rischi corruttivi nei processi amministrativi e organizzativi, contribuendo alla definizione di misure preventive e di mitigazione.	4

## INTESTAZIONE DEL PROFILO

I profili professionali sono descritti secondo i seguenti elementi:

- Titolo del profilo (es. Funzionario di Risk Management);
- Dimensione professionale: identifica il posizionamento del ruolo all'interno del modello (es. Governance, Programmazione, ecc.);
- Area contrattuale: indica l'inquadramento contrattuale di riferimento;
- Finalità del ruolo: descrive in modo sintetico lo scopo organizzativo del profilo, ovvero il contributo che il ruolo è chiamato a garantire all'organizzazione;
- Attività caratterizzanti il profilo: *job description* che, a partire da un incipit coerente con l'area contrattuale, identifica i macro-processi, le principali attività operative e responsabilità associate al ruolo.

## COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI E COMPETENZE COMPORTAMENTALI

La prima tabella delle competenze raccoglie le **competenze tecnico-professionali**, ovvero le conoscenze e capacità specialistiche necessarie per svolgere il ruolo.

La seconda tabella riporta le **competenze comportamentali**, cioè le modalità di agire e i comportamenti organizzativi attesi (es. pensiero strategico, collaborazione, orientamento al risultato).

## AMBITI DI RIFERIMENTO DEL PROFILO

Ciascuna scheda profilo riporta anche una sezione specifica degli ambiti ruolo in cui si applica il profilo, aggregati nella tabella delle **Famiglie Professionali**, al fine avere una visione del ruolo anche in ottica di sistema, non solo individuale.

## PROFILI DI RUOLO

Per ciascun ambito viene riportato il profilo di ruolo, generato dall'intersezione tra profilo professionale e ambito di ruolo. Sono inoltre descritte le attività caratterizzanti del profilo e le **competenze tecnico-specialistiche**, ossia le competenze necessarie per declinare il profilo nello specifico ambito di riferimento.

## ESEMPIO DI SCHEDA DI PROFILO

<b>FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT</b>	
<b>Dimensione Professionale</b>	Governance
<b>Area Contrattuale</b>	Funzionario
<b>Finalità del ruolo</b>	Garantire la corretta valutazione dei rischi nella programmazione di risorse e nella pianificazione di processi operativi, definire modalità di gestione dei rischi e della relativa mitigazione utilizzando tutti i sistemi interni ed esterni di controllo e di compliance
<b>Attività Caratterizzanti il profilo</b>	<p>Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-analisi del contesto interno ed esterno al fine di individuare i potenziali rischi (es. relativi a obiettivi, politiche, ...) a supporto delle decisioni;</li> <li>-mappatura dei rischi, valutazione e ponderazione degli stessi con l'indicazione delle misure di mitigazione;</li> <li>-prevenzione e gestione dei rischi organizzativi generali e specifici e predisposizione delle attività di monitoraggio;</li> <li>-adozione presidi di prevenzione del rischio- elaborazione proposte di regolazione e di soft rules interne e codici di condotta;</li> <li>-predisposizione report periodici di valutazione della gestione dei rischi- organizzazione delle attività formative per la prevenzione del rischio.</li> </ul>

Competenze Tecnico Professionali			
Codice	Competenza		Grading
CTP-023	Codice dei contratti pubblici	Conoscenza dei principi e delle norme relativi all'attività di appalti, concessioni e affidamenti della pubblica amministrazione e modalità di applicazione rispetto al proprio ambito di riferimento	4
CTP-026	Diritto civile	Conoscenza della disciplina normativa che regola i rapporti tra cittadini ed enti pubblici quando questi non esercitano il loro potere di comando	2
CTP-027	Diritto commerciale	Conoscenza della normativa che disciplina le attività di impresa, le società e il fallimento	3
CTP-028	Diritto dell'Unione Europea e internazionale	Conoscenza delle norme che regolano il funzionamento dell'Unione Europea, i rapporti fra gli Stati membri e capacità di analisi e applicazione delle diverse fonti (regolamenti, direttive, decisioni, raccomandazioni, pareri, ecc.) nel proprio ambito di riferimento	3
CTP-024	Normativa in materia di privacy e protezione dati	Conoscenza della normativa e capacità applicativa della normativa sulla privacy in materia di protezione dei dati	5
CTP-019	Contabilità pubblica	Conoscenza delle norme che disciplinano l'organizzazione finanziario-contabile, la gestione del bilancio, il sistema dei controlli e la responsabilità degli amministratori pubblici	2
CTP-018	Economia aziendale pubblica	Conoscenza di normative, metodologie e strumenti per lo svolgimento di attività di controllo e vigilanza su soggetti/progetti/attività al fine di garantire la corretta e regolare esecuzione, definendo le modalità di analisi e valutazione dei dati ed il processo di implementazione	3
CTP-005	Gestione documentale	Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo di analisi e gestione del flusso documentale, di costruzione di strutture e indici di archiviazione, di gestione di archivi, anche digitali, e conservazione della documentazione	3
CTP-006	Normativa in materia di semplificazione e digitalizzazione PA	Conoscenza delle norme relative alla semplificazione dei procedimenti amministrativi e di digitalizzazione della pubblica amministrazione e capacità di applicazione rispetto al proprio ambito di riferimento	2
CTP-007	Normativa in materia di Intelligenza artificiale	Conoscenza della normativa europea e nazionale in materia di intelligenza artificiale	2
CTP-031	Diritto amministrativo	Conoscenza delle norme di diritto pubblico che regolano l'organizzazione della PA, le attività di perseguimento degli interessi pubblici e i rapporti tra le varie manifestazioni del potere pubblico e i cittadini e capacità di applicazione rispetto alle materie del proprio ambito di riferimento	3
CTP-032	Applicativi informatici	Conoscenza degli applicativi gestionali in uso presso l'amministrazione, relativamente al proprio ambito professionale e di responsabilità, e uso della rete intranet	4
CTP-033	Strumenti web	Conoscenza dei principali strumenti web (browser, posta elettronica, social network, piattaforme per lo smart working etc.) e delle principali funzioni di utilizzo, navigazione, ricerca e sistemazione di dati e informazioni	4
CTP-034	Redazione atti amministrativi	Conoscenza degli strumenti, delle tecniche, delle metodologie, delle fasi e del processo di utilizzo degli elementi formali, contenutistici e strutturali degli atti amministrativi e delle tecniche di redazione, stesura e comunicazione	4
CTP-035	Lingua Inglese	Capacità di leggere, comprendere, scrivere ed esprimersi oralmente in lingua inglese	4
CTP-020	Programmazione economica	Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo di elaborazione della programmazione di risorse economiche sulla base di obiettivi predefiniti, tenendo conto di vincoli e di variabili, in grado di integrare soggetti ed attività ed in considerazione dei flussi finanziari, anche utilizzando i diversi strumenti di programmazione negoziata	3
CTP-021	Criteri e metodologie di valutazione	Conoscenza e applicazione dei principali criteri di valutazione, quali rilevanza, efficacia, efficienza, coerenza e complementarità	3
CTP-009	Diritto Pubblico	Conoscenza delle fonti normative nazionali e delle norme che disciplinano l'assetto, le competenze, le funzioni dello Stato e l'operato della Pubblica Amministrazione e capacità di applicazione nel proprio ambito di riferimento	3
CTP-010	Valutazione	Conoscenza delle metodologie, delle fasi e del processo per effettuare la valutazione di fatti e/o eventi definendo il processo sistemico di raccolta dati, la relativa interpretazione, l'elaborazione di un giudizio di valore	4
CTP-011	Normativa in materia di misurazione e valutazione della performance	Conoscenza delle norme in materia di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione e capacità di applicazione rispetto al proprio ambito di riferimento	5
CTP-030	Normativa in materia di prevenzione della corruzione e disciplina sugli obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici	Conoscenza delle norme in materia di prevenzione della corruzione e degli illeciti nella pubblica amministrazione e normativa in materia di obblighi di comportamento dei dipendenti pubblici e capacità di applicazione rispetto al proprio ambito di riferimento	5
CTP-029	Normativa in materia di trasparenza	Conoscenza delle norme in materia di trasparenza riferita in particolare ai diritti di partecipazione, alla pubblicità ed accessibilità di atti, documenti, informazioni e dati della pubblica amministrazione e capacità di applicazione rispetto al proprio ambito di riferimento	5
CTP-004	Gestione dei dati, informazioni e contenuti digitali	Conoscere la differenza tra dato e informazione. Saper raccogliere i dati e le informazioni di interesse da Internet e saperli organizzare e archiviare in maniera efficiente e funzionale	3

Competenze Comportamentali			
Codice	Competenza		Grading
CC-01	Approccio strategico e pensiero prospettico	Leggere le caratteristiche del contesto di riferimento e saper proporre obiettivi e azioni per raggiungerli nei modi e nei tempi previsti. Comprendere gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi ed agire in modo consapevole. Saper formulare ipotesi e scenari alternativi. Rendere coerenti i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.	4
CC-05	Problem solving	Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema ed analizzare i fattori critici, gli impatti e i rischi. Effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative. Valutare e gestire rapidamente situazioni complesse.	5
CC-06	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza. Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente.	5
CC-16	Gestione del lavoro per processi	Strutturare processi di lavoro pianificando, gestendo e monitorando efficacemente attività e risorse, tenendo conto di vincoli/opportunità e di utenti interni/esterni che agiscono in maniera trasversale sugli stessi processi, in coerenza con gli obiettivi e i risultati da perseguire.	5
CC-21	Decisione	Scegliere tra le diverse opzioni con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, complessità, carenza di dati ed informazioni, esercitando autonomia e autorevolezza rivenienti dal proprio ruolo	5
CC-22	Comunicazione ed ascolto	Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio e ponendo attenzione ai feedback ricevuti. Utilizzare con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta. Porre attenzione alla comunicazione dell'altro senza formulare giudizi e cogliendo quanto riferisce sia in modo esplicito che implicito, sia a livello verbale che non verbale.	4
CC-24	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti organizzativi. Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire reti interne e/o esterne anche complesse. Includere le persone coinvolte all'interno dell'organizzazione e dei processi di lavoro eliminando ogni forma di discriminazione nel rispetto delle diversità.	4
CC-35	Qualità ed accuratezza	Assicurare che il lavoro prodotto sia accurato e coerente con gli standard di qualità richiesti. Verificare costantemente il proprio lavoro per prevenire errori, garantendo un elevato livello di accuratezza.	5
CC-39	Affidabilità	Svolgere il proprio lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da eseguire con serietà e senso di responsabilità	4
CC-40	Integrità ed etica pubblica	Adottare comportamenti e assumere decisioni con la consapevolezza dell'impatto che essi hanno sulla collettività, seguendo criteri di imparzialità e diligenza. Adottare comportamenti ed assumere scelte conformi ai criteri di integrità, correttezza ed equità. Essere in grado di orientare la propria azione al perseguimento del valore pubblico.	5

### FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT - Contrattualistica e appalti

<b>Attività Caratterizzanti il profilo</b>		<p>Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analisi e identificazione delle minacce possibili relative alla dimensione contrattuale e di gestione degli appalti</li> <li>- identificazione delle fasi potenzialmente rischiose per l'amministrazione durante il ciclo di vita di un appalto e definizione di modalità e presidi di mitigazione del rischio</li> <li>- elaborazione di linee guida e standard di riferimento per la mitigazione del rischio in materia di contrattualistica ed appalti</li> <li>- definizione di criteri per l'identificazione dei rischi relativi ai fornitori (expertise, condizione finanziaria, etc.)</li> <li>- predisposizione di strumenti di monitoraggio del rischio di anticorruzione</li> <li>- adozione di specifici KPI e KRI per una gestione ottimale dei rischi in materia di contrattualistica ed appalti</li> <li>- monitoraggio e valutazione delle procedure di gara per l'analisi delle problematiche insorte</li> </ul>	
<b>Competenze Tecnico Specialistiche</b>			
Codice	Competenza	Grading	
CTS-370	Tecniche e strumenti per la gestione e redazione delle procedure di acquisizione di lavori, servizi e forniture	Capacità di adoperare tecniche e strumenti per la redazione dell'articolato di bandi, capitolati, disciplinari e dei relativi allegati sulla base del tipo di procedura prescelta e per la gestione delle varie fasi delle procedure di gara secondo le disposizioni del bando e/o disciplinare di gara e/o procedura prescelta (comprende anche l'affidamento diretto, concessione, finanza di progetto)	3
CTS-371	Disciplina e tecniche di predisposizione della contrattualistica brevettuale	Conoscenza della disciplina dei contratti collegati ai brevetti (opzione, licenza, cessione) e capacità di adottare tecniche e strumenti per la predisposizione dei relativi contratti nell'ambito dei processi di brevettizzazione	3
CTS-369	Tecniche e strumenti per la gestione dei contratti e delle forniture	Capacità di adoperare tecniche e strumenti per gestire le fasi di stipula, attuazione ed esecuzione del contratto e/o della fornitura da parte dei soggetti attuatori o soggetti fornitori, nel rispetto delle prescrizioni sottoscritte o nei termini previsti dallo stesso	4
CTS-372	Tecniche e strumenti per definizione accordi di partenariato	Capacità di adottare tecniche e strumenti per l'analisi e la predisposizione di accordi, convenzioni e altri documenti di impegno per la conclusione di partenariati all'interno di attività/progetti	4
CTS-368	Elementi di diritto privato (contratti e proprietà)	Conoscenza del complesso delle norme che regolano i contratti e la proprietà nel diritto privato, con riferimento alla formazione, gli effetti e l'esecuzione dei contratti nonché i diritti e doveri legati alla proprietà di beni mobili e immobili	5

### FUNZIONARIO DI RISK MANAGEMENT - Privacy

<b>Attività Caratterizzanti il profilo</b>		<p>Garantisce l'implementazione dei processi e dei procedimenti relativi a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- supporto amministrativo alle attività del Responsabile della Protezione dei Dati (RPD/DPO), curando la predisposizione degli atti, la raccolta delle informazioni e la gestione della documentazione richiesta dal Regolamento UE 2016/679 (GDPR)</li> <li>- predisposizione e aggiornamento del registro dei trattamenti, curando la raccolta dei dati dalle strutture interne, la verifica della completezza delle informazioni e la predisposizione degli atti di formalizzazione</li> <li>- gestione amministrativa delle richieste di esercizio dei diritti da parte degli interessati (accesso, rettifica, cancellazione, limitazione, opposizione), predisponendo le comunicazioni formali e curando l'istruttoria documentale</li> <li>- supporto alle attività di valutazione dei rischi privacy (DPIA - Data Protection Impact Assessment), curando la raccolta dei dati, la predisposizione della documentazione e l'aggiornamento delle analisi</li> <li>- predisposizione degli atti amministrativi necessari alla gestione delle violazioni dei dati personali (data breach), curando la raccolta delle evidenze, la documentazione dell'evento e la predisposizione delle comunicazioni previste</li> <li>- supporto alle attività di verifica, audit e monitoraggio sul rispetto delle norme privacy, predisponendo prospetti, report e documentazione per il controllo interno e per eventuali organismi esterni di vigilanza</li> <li>- predisposizione degli atti e della documentazione amministrativa necessari alla stipula o all'aggiornamento degli accordi di contitolarietà, delle nomine a responsabile del trattamento e degli accordi con i soggetti esterni coinvolti</li> <li>- supporto nelle attività formative e informative al personale in materia di protezione dei dati personali, curando convocazioni, materiali didattici, registri presenze e archiviazione degli attestati</li> <li>- gestione dei rapporti amministrativi con Garante per la protezione dei dati personali, soggetti esterni, fornitori di servizi digitali e altre istituzioni coinvolte nei processi di trattamento dei dati, predisponendo note, richieste e comunicazioni formali</li> </ul>	
<b>Competenze Tecnico Specialistiche</b>			
Codice	Competenza	Grading	
CTS-376	Compliance privacy e accountability	Capacità di garantire conformità normativa, tracciabilità e accountability nei processi di trattamento dei dati personali, anche attraverso controlli, verifiche e monitoraggi periodici.	3
CTS-378	Audit, verifica e controllo in materia privacy	Capacità di svolgere attività di audit, verifica e controllo sul rispetto della normativa privacy, delle procedure interne e delle misure di protezione dei dati personali.	3
CTS-380	Supporto alla predisposizione di policy e procedure privacy	Capacità di contribuire alla definizione, aggiornamento e diffusione di policy, linee guida, regolamenti e procedure organizzative in materia di protezione dei dati personali.	3
CTS-400	Tecniche e strumenti di consultazione banche dati complesse	Capacità di utilizzare tecniche e strumenti per predisporre tabelle, indici, viste di analisi dei dati e predisporre reportistica sulla base dell'ambito ed oggetto dell'analisi richiesto	3
CTS-373	Tecniche e strumenti di gestione del trattamento dei dati personali	Capacità di applicare le tecniche e gli strumenti di gestione del trattamento dei dati personali (es. valutazione di impatto, registro dei trattamenti, informative, etc.)	4
CTS-382	Sensibilizzazione e diffusione della cultura della protezione dei dati	Capacità di promuovere consapevolezza, corrette prassi operative e cultura della protezione dei dati personali all'interno dell'organizzazione.	4

### 3.4.8. Indicazioni metodologiche per la lettura e l'utilizzo delle schede profilo

La corretta compilazione delle schede dei Profili Professionali richiede l'applicazione uniforme di alcune regole, al fine di garantire uniformità nel Sistema Professionale e coerenza tra i Dipartimenti.

Vengono condivise di seguito alcune indicazioni da intendersi come criteri di riferimento da utilizzare per l'aggiornamento delle schede profilo.

- **Dimensione professionale** - Identifica l'attività prevalente del Profilo all'interno del ciclo di vita delle attività dell'amministrazione. Non ha un impatto diretto sulle attività alla base del profilo. Rappresenta un criterio di classificazione generale, coerente con l'impianto metodologico del progetto RiVa, e consente di leggere il contributo prevalente del profilo rispetto alle finalità organizzative dell'Amministrazione. Nell'assegnazione guida l'attività prevalente assegnata a quel profilo.
- **Area contrattuale** – Così come da CCRL, identifica il livello di inquadramento del Profilo Professionale in relazione al grado di autonomia, responsabilità, complessità e specializzazione richiesto. Nella costruzione delle schede occorre pertanto evitare una mera duplicazione dello stesso profilo nelle diverse aree contrattuali, ma è necessario soppesare prima le attività caratterizzanti svolte all'interno dell'Amministrazioni.  
In particolare, la presenza di un Profilo Professionale in una determinata area non comporta automaticamente la necessità di prevederne una corrispondente declinazione nelle aree superiori ad esempio la presenza di un profilo nell'area dei Funzionari non comporta la necessaria presenza del corrispondente profilo nell'Area delle Elevate Professionalità.
- **Relazione tra Profilo Professionale e Famiglie Professionali** – Lo stesso Profilo Professionale può essere presente in più Famiglie Professionali, qualora il relativo nucleo professionale trovi applicazione in ambiti funzionali differenti. In tali casi, la ricorrenza dello stesso profilo non deve essere intesa come duplicazione, ma come adattamento del profilo a contesti professionali diversi. A livello di definizione della scheda del profilo l'impatto sarà l'associazione di competenze tecnico-professionali diverse.

- **Ambiti di ruolo e Profili di Ruolo** - Ciascun Profilo Professionale può essere associato a uno o più Ambiti di ruolo. L'associazione tra Profilo Professionale e Ambito di ruolo consente di generare specifici Profili di Ruolo, intesi come declinazioni operative del profilo in relazione ai diversi processi, contesti organizzativi e ambiti di intervento dell'Amministrazione. Sebbene alcuni ambiti risultino settoriali, esse non sono da considerarsi ad appannaggio esclusivo di un solo Dipartimento.
- **Trasversalità dei Profili Professionali** - I Profili Professionali non sono riconducibili in via esclusiva a un singolo Dipartimento, Ufficio o struttura organizzativa. Essi costituiscono standard professionali dell'Amministrazione regionale e, in quanto tali, possono essere applicati trasversalmente a più Dipartimenti, in funzione dei processi presidiati, delle competenze richieste e degli Ambiti di ruolo individuati. La scheda profilo deve quindi essere costruita in una logica di sistema, evitando descrizioni eccessivamente riferite a specifiche unità organizzative o a esigenze contingenti di una singola struttura.
- **Competenze e requisiti di accesso** - Le competenze indicate all'interno della scheda profilo non costituiscono, di per sé, requisiti giuridici di accesso o requisiti da utilizzare nelle procedure di selezione, salvo diversa e specifica previsione negli atti di reclutamento. Rappresentano invece il riferimento metodologico principale per la gestione integrata del personale e assumono rilevanza nei processi di valutazione, formazione e sviluppo professionale. L'eventuale utilizzo delle competenze nei processi selettivi richiede pertanto una successiva traduzione in requisiti, criteri o elementi di valutazione coerenti con la normativa vigente e con gli specifici fabbisogni organizzativi.
- **Logica di costruzione del Profilo Professionale** - Il Profilo Professionale non deve essere costruito come un elenco di mansioni, né come la somma di singole attività operative. Esso deve rappresentare una sintesi coerente di finalità, responsabilità, attività caratterizzanti e competenze necessarie per presidiare determinati processi dell'Amministrazione. Le attività descrivono il perimetro di applicazione del profilo; le competenze ne qualificano il contenuto professionale, indicando le conoscenze, le capacità e i comportamenti necessari per svolgere efficacemente il ruolo.
- **Criteri per l'aggiornamento delle schede** - Ogni proposta di modifica, integrazione o nuova costruzione di una scheda profilo viene valutata in coerenza con l'architettura complessiva del Sistema Professionale. In particolare, prima di introdurre un nuovo profilo, occorre verificare se l'esigenza rappresentata possa essere ricondotta a un profilo già esistente, a una diversa Famiglia Professionale, a

un nuovo Ambito di ruolo oppure a una diversa caratterizzazione delle competenze tecnico-specialistiche. Tale criterio consente di evitare duplicazioni e garantire una rappresentazione omogenea delle professionalità presenti nell'Amministrazione regionale.

#### 4. L'integrazione del SP con gli altri sistemi HR

Il Sistema Professionale (SP) non si esaurisce nella classificazione dei profili, delle famiglie professionali e delle competenze, ma costituisce l'infrastruttura di riferimento per l'integrazione dei principali processi di gestione delle risorse umane.

L'implementazione di un modello *competency-based* costituisce un elemento abilitante alla gestione integrata delle persone e rappresenta il nucleo centrale di un più ampio Sistema integrato delle Risorse Umane, attraverso la possibilità di impiego di strumenti specifici e supportando processi essenziali di pianificazione e sviluppo e gestione del personale.

Nello specifico, attraverso l'approccio adottato sarà possibile gestire in maniera sinergica:



Figura 7. L'integrazione del Sistema Professionale con gli altri sistemi HR

Nel complesso, l'integrazione del Sistema Professionale con gli altri sistemi HR consente di passare da una gestione del personale centrata su classificazioni formali, evolvendo verso

una gestione più dinamica, orientata alle competenze, ai fabbisogni e allo sviluppo del capitale umano.

In questa prospettiva evolutiva, il SP rappresenta il livello stabile e strutturato del modello, mentre gli altri sistemi HR ne costituiscono le principali applicazioni operative. Il SP opera, infatti, come un sistema centrale che, in una logica di influenza reciproca, è in grado sia di alimentare i diversi sottosistemi HR, sia di ricevere da essi informazioni utili alla propria evoluzione e continuo aggiornamento.

A regime, tale assetto è destinato a consolidarsi come una piattaforma metodologica integrata, capace di rendere più coerenti tra loro i processi di selezione, pianificazione, sviluppo, valutazione e valorizzazione delle persone, in linea con gli obiettivi di rafforzamento amministrativo e di innovazione organizzativa perseguiti dall'Amministrazione regionale.

#### **4.1. Strategia**

La Strategia alimenta il SP attraverso l'individuazione dei processi to-be e delle competenze future; nel contesto regionale, questo significa utilizzare la matrice professionale non solo per descrivere l'assetto attuale dei ruoli, ma anche per intercettare l'evoluzione delle professionalità richieste dall'Amministrazione.

Permette di pianificare interventi strategici per la gestione del personale che siano in linea con gli obiettivi dell'Amministrazione, diventando quindi uno strumento di traduzione operativa: rende leggibili i ruoli da presidiare, chiarisce quali competenze devono essere rafforzate nel tempo e supporta, in modo integrato, le successive decisioni in materia di reclutamento, pianificazione, formazione e valorizzazione delle persone.

#### **4.2. Selezione del personale**

In linea generale la **Selezione del personale** è un processo che prevede una serie di azioni e tecniche volte all'individuazione, reclutamento, selezione e assunzione di candidati idonei (ovvero in linea con gli obiettivi dell'organizzazione) provenienti dal mercato del lavoro.

L'individuazione delle precise esigenze di un'organizzazione è un aspetto chiave in quanto:

- assicura un soddisfacente allineamento delle competenze del candidato con il Ruolo da ricoprire;
- riduce l'impiego di tempo e di risorse finanziarie legato a una ricerca "destrutturata".

Relativamente al processo di Selezione del personale, **attraverso l'integrazione con il SP è possibile tradurre il fabbisogno organizzativo in profili di ricerca chiari e coerenti** con le esigenze dell'Amministrazione.

In particolare, il SP permette di definire in maniera univoca le competenze richieste e le caratteristiche dei profili da acquisire, individuando i requisiti di selezione necessari, preferenziali e ulteriori, sulla base degli elementi che compongono il sistema.

Al contempo, il SP consente di disporre di un quadro strutturato dei ruoli necessari e di quelli coperti, contribuendo a una gestione più mirata delle assunzioni e dei fenomeni di mobilità e turn-over. In tale prospettiva, la selezione non si limita all'individuazione di figure formalmente compatibili, ma si orienta verso professionalità coerenti con i contenuti effettivi del ruolo e con il livello di competenze richiesto.

In tale prospettiva evolutiva, il SP permetterebbe di costituire un **riferimento stabile per la costruzione dei profili di selezione e per la loro comunicazione ai candidati**, rendendo più efficace e trasparente il processo di selezione e favorendo una maggiore coerenza tra fabbisogni organizzativi e profili professionali in ingresso.

### **4.3. Skill Inventory**

Lo **Skill Inventory** è uno strumento di catalogazione e descrizione di maggior dettaglio di tecniche, modalità di lavoro, sistemi, metodologie, processi, principi ed altri elementi specifici (Es: la legge che disciplina un ambito; la tecnologia o il software specifico che supporta un'attività) necessarie nel tempo alle diverse strutture dell'organizzazione.

Il Sistema Professionale sarà in grado di fornire allo Skill Inventory la **descrizione qualitativa di primo e secondo livello delle competenze** tecnico-professionali, tecnico-specialistiche e comportamentali, corrispondenti rispettivamente alla denominazione della competenza e alla relativa descrizione, rappresentandole in forma sintetica e secondo una logica di sostenibilità nel tempo.

A partire da tali descrizioni, lo **Skill Inventory è volto a consentire un progressivo livello di dettaglio delle competenze**, funzionale a rendere più mirate le azioni di gestione delle risorse umane, quali il recruitment, la formazione e la pianificazione delle risorse su specifici progetti e attività.

Più specificatamente, lo Skill Inventory può rappresentare uno strumento necessario soprattutto per l'attribuzione delle risorse alle iniziative d'acquisto sulla base della

coerenza tra le skill di dettaglio possedute e l'ambito merceologico oggetto delle iniziative stesse.

È opportuno, inoltre, sottolineare che le «skill» hanno una «**obsolescenza**» maggiore rispetto alle competenze e pertanto necessitano di un'attenta e frequente manutenzione, da effettuarsi su base periodica o in relazione a specifici eventi organizzativi.

Per tale ragione, lo Skill Inventory non è da considerarsi parte integrante del Sistema Professionale, ma si configura come uno strumento ad esso integrato e complementare: il SP definisce il quadro comune delle competenze; lo Skill Inventory ne consente la lettura applicativa, individuale e organizzativa, supportando anche l'aggiornamento del SP nel tempo.

#### **4.4. Valutazione delle performance**

Il **Sistema di Valutazione delle Performance** è uno dei principali strumenti per lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano. Se adeguatamente utilizzato, esso consente non solo di misurare il contributo delle persone ai risultati organizzativi, ma anche di orientarne i comportamenti e di favorire il miglioramento continuo delle prestazioni.

L'interazione tra il SP e la valutazione delle performance permette di effettuare valutazioni calibrate sulle attività svolte e sulle competenze necessarie al corretto svolgimento delle attività, valutando il **raggiungimento degli obiettivi attraverso i livelli di copertura di competenze** tecniche e comportamentali.

Le competenze tecnico-professionali, tecnico-specialistiche e comportamentali associate ai profili, possono, infatti, costituire il riferimento per **definire attese coerenti rispetto ai ruoli** e per leggere in modo più completo l'adeguatezza professionale della persona.

L'incrocio tra livelli di performance e livello di copertura delle competenze può inoltre offrire indicazioni utili sia per le **azioni di sviluppo individuale**, sia per l'**aggiornamento progressivo del sistema stesso**, mettendo in luce le competenze che risultano maggiormente correlate alla qualità dei risultati.

#### **4.5. Formazione**

La **Formazione**, all'interno di un'organizzazione, nasce dall'esigenza di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie alla realizzazione degli obiettivi strategici. Essa è finalizzata a rafforzare o ampliare il patrimonio professionale delle persone, favorendone la

crescita professionale e, più in generale, contribuendo al miglioramento delle performance organizzative.

È un processo strategico che deve necessariamente essere inserito in un quadro più ampio in cui la condivisione di informazioni anche con il sistema di SP gioca un ruolo fondamentale.

Nello specifico il presidio delle competenze richieste da ogni ruolo e il livello atteso dalla seniority posseduta dalla singola risorsa consente di avviare la rilevazione del bisogno formativo.

Il Sistema Professionale potrà orientare la programmazione degli interventi formativi, rendendo possibile il confronto tra le competenze attese dai ruoli e quelle effettivamente possedute dal personale.

In particolare, il SP metterà a disposizione del sistema della formazione i **gap di competenze** rilevati rispetto ai livelli attesi nell'ambito dei processi di valutazione, nonché gli elementi di dettaglio delle competenze, attraverso i quali sarà possibile individuare, per ciascuna competenza, le specifiche aree di intervento formativo.

Ciò consentirà di sviluppare una formazione maggiormente mirata, in grado di supportare sia l'adeguamento delle competenze ai requisiti del ruolo, sia lo sviluppo professionale delle persone in una prospettiva evolutiva.

#### **4.6. Sviluppo professionale**

Lo **Sviluppo professionale** rappresenta un elemento centrale per la valorizzazione del capitale umano e per il rafforzamento delle competenze dell'Amministrazione nel tempo. Esso si fonda sulla possibilità di accompagnare le persone in percorsi di crescita coerenti con le esigenze organizzative e con l'evoluzione dei ruoli.

In tale ambito, il SP potrà supportare la **costruzione di percorsi di sviluppo professionale**, mettendo in relazione ruoli, attività, competenze e livelli di padronanza attesi.

In particolare, il SP, attraverso la matrice dei profili professionale e il dettaglio di ciascun profilo, consentirà di individuare con maggiore chiarezza le competenze richieste per il presidio del ruolo attuale e quelle da sviluppare in una **prospettiva di crescita professionale o di possibili evoluzioni verso ruoli affini**.

Ciò potrà favorire l'attivazione di percorsi mirati di sviluppo delle risorse umane e supportare, nel tempo, la **gestione della mobilità sia verticale sia orizzontale**,

contribuendo a una valorizzazione più efficace delle competenze presenti all'interno dell'organizzazione.

# **ANNEX**

## **Matrice**

### **Schede dei Profili Professionali**